

Marcus Kölling

# Interkulturelles Wissensmanagement

Deutschland Ost und West



Marcus Kölling

## Interkulturelles Wissensmanagement

Ziel dieses Buches ist es, ost- und westdeutsche Wissensressourcen und Barrieren im Umgang miteinander aufzuzeigen. Mit Hilfe eines qualitativen Forschungsansatzes entwickelte der Autor ein interkulturelles Wissensmanagementmodell im Kontext Ost- und Westdeutschland. Dieses Modell unterstützt Unternehmen und deren Mitarbeiter, Barrieren im Umgang miteinander zu erkennen und zu überwinden. Außerdem hilft es Managern, kulturelle Unterschiede als Wissensressourcen zu identifizieren und daraus einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Marcus Kölling, geboren 1973 in Minden, absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Handelshochschule (HHL) in Leipzig. Praktische Erfahrungen konnte er bei einem amerikanischen Tabakkonzern und großen deutschen Verlagen sammeln. Er arbeitete als Forschungsassistent für die Ludwig Boltzmann Gesellschaft und die Wirtschaftsuniversität Wien, wo er im Jahr 2004 promovierte. Derzeit ist der Autor als Geschäftsführer in einer ostdeutschen Niederlassung einer mittelständischen Unternehmensgruppe tätig.

# Interkulturelles Wissensmanagement

# **Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien**

Band 12



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Marcus Kölling

# **Interkulturelles Wissensmanagement**

Deutschland Ost und West



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

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

Open Access: The online version of this publication is published on  
[www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) and [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) under the international  
Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you  
can use and share this work: [http://creativecommons.org/licenses/  
by/4.0](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0).



This book is available Open Access thanks to the kind support of  
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

**Gefördert durch die  
Wirtschaftsuniversität Wien.**

**Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.**

**ISSN 1613-3056  
ISBN 3-631-53860-X  
ISBN 978-3-631-75421-4 (eBook)**

**© Peter Lang GmbH  
Europäischer Verlag der Wissenschaften  
Frankfurt am Main 2006  
Alle Rechte vorbehalten.**

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

**Printed in Germany 1 2 4 5 6 7**

**[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)**

## Vorwort

Dieses Buch zeigt die Potentiale der Ressource Wissen für Organisationen aus theoretischer und empirischer Sicht auf. Vor dem kulturellen Hintergrund Ost- und Westdeutschland wurde ein Wissensmanagementmodell entwickelt. Das Buch hilft den wesentlichen Faktor zur erfolgreichen Nutzung dieses Modells zu verstehen: Den Menschen als Träger des impliziten Wissens.

Dieses Werk ist das Ergebnis meiner Doktorarbeit am Europainstitut der Wirtschaftsuniversität Wien. Zum Gelingen der Arbeit hat die Betreuung durch den Universitätsprofessor Herrn Dipl.-Kfm. Dr. Gerhard Fink wesentlich beigetragen. Für die gute Arbeitsatmosphäre am Institut möchte ich mich bei ihm und meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen bedanken.

Meine Doktorarbeit bekam einen entscheidenden Impuls mit dem Eintritt von Anne-Katrin Neyer in unser Institut. In vielen Diskussionen, auch an Wochenenden und Abenden, entwickelte sich eine zusätzliche Freundschaft, die ich nicht mehr missen möchte.

Meinen Eltern, Brigitte und Dieter Kölling, widme ich dieses Buch. Sie haben mir die Wurzeln gegeben, die es mir ermöglicht haben, meine bisherigen Lebensstationen erfolgreich zu absolvieren. Auf jeder dieser Stationen habe ich Menschen kennengelernt, die mir besonders am Herzen liegen und mit denen mich heute noch eine tiefe Freundschaft verbindet. Ich bin froh, dass es euch gibt: Jessica Scheler, Fredy Wolf, Antonio Spanic und Oliver Haase.





## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>11</b>
1.1.	Problemstellung	11
1.2.	Ziel und Gang der Untersuchung	14
<b>2.</b>	<b>Methodische Vorgehensweise</b>	<b>17</b>
2.1.	Quantitative Sozialforschung	17
2.2.	Qualitative Sozialforschung	18
2.2.1.	Forschungsperspektiven in der qualitativen Sozialforschung	20
2.2.2.	Das Narrative Interview als Methode der qualitativen Datenerhebung	22
2.2.3.	Rekonstruktion komplexer Prozesse mit dem Narrativen Interview	24
2.2.4.	Gütekriterien des Narrativen Interviews	25
2.2.5.	Methodische Anforderungen an das Narrative Interview	27
2.2.6.	Ablauf und Phasen des Narrativen Interviews	28
2.2.7.	Transkription der Tonbandaufnahme des Narrativen Interviews	32
2.2.8.	Methode der Dateninterpretation	33
2.2.8.1.	Hermeneutische Textinterpretationen	33
2.2.8.2.	Qualitative Inhaltsanalyse	34
2.3.	Verbindung von qualitativer und quantitativer Forschung	38
2.4.	Zusammenfassung der methodischen Vorgehensweise	39
<b>3.</b>	<b>Kultur und Handlung in der soziologischen Theorie</b>	<b>41</b>
3.1.	Handlungstheorie bei Max Weber	41
3.1.1.	Bestimmungsgründe sozialen Handelns	41
3.1.2.	Protestantische Werte	43
3.2.	Handlungstheorie bei Parsons	44

3.2.1.	Parsons systemtheoretischer Ansatz zur Erklärung der Handlung	45
3.2.1.1.	Orientierungsalternativen der Handlung	48
3.2.1.2.	Interpenetration der Subsysteme des Handelns	50
3.3.	Soziologische Grundlagen für das interkulturelle Wissensmanagement	53
<b>4.</b>	<b>Interkulturelle Forschungsperspektiven</b>	<b>57</b>
4.1.	Erfassung kultureller Unterschiede durch Kulturdimensionen	59
4.1.1.	Kluckhohns und Strodtbecks Klassifikation der Wertorientierungen	59
4.1.2.	Kulturdimensionen von Hofstede	63
4.1.3.	Die Erklärung der Kulturunterschiede von Hall und Hall	65
4.1.4.	Trompenaars Konzept zur Unterscheidung von Kulturen	66
4.1.5.	Wertdimensionen von Schwartz	69
4.1.6.	Die neun kulturellen Dimensionen des GLOBE Projektes	73
4.1.7.	Analyse der Forschungsarbeiten zu interkulturellen Dimensionen	77
4.2.	Die interkulturellen Konzepte von Thomas und Fink	84
4.2.1.	Das Kulturstandardkonzept von Thomas	84
4.2.2.	Thomas Konzept der interkulturellen Kompetenz	85
4.2.3.	Finks Modell der interkulturellen Kompetenz und Performanz	86
4.3.	Forschungsperspektive zum Prozess der kulturellen Anpassung	87
4.3.1.	Akkulturationsverlauf	87
4.3.2.	Persönlichkeitsmerkmale zur Erreichung der interkulturellen Effektivität im Akkulturationsprozess	93
4.4.	Interkulturelle Betrachtung des Zusammenwachsens zwischen Ostdeutschland und Westdeutschland	95

<b>5.</b>	<b>Wissensmanagement zwischen Ost- und Westdeutschland</b>	<b>101</b>
5.1.	Theoretische Grundlagen zu Wissen als Ressource	102
5.1.1.	Wissen und Ressourcen zur Erklärung der Existenz von Unternehmen und Unternehmensbeziehungen	102
5.1.2.	Ressourcenorientierte Unternehmensführung	107
5.1.2.1.	Ressourcen und Fähigkeiten	107
5.1.2.2.	Argumentationslogik wesentlicher Konzepte der Ressourcenperspektive	108
5.1.3.	Grundlegende Annahmen zum Wissen	112
5.1.3.1.	Wissen als kulturell determinierte Schlüsselressource	112
5.1.3.2.	Wissensarten	115
5.1.4.	Ost- und Westdeutsches Wissen als Ressource	117
5.2.	Grundlagen zum Umgang mit Wissen in der Organisation	119
5.2.1.	Modelle im Wissensmanagement	119
5.2.1.1.	Nonaka/Takeuchi: Wissensgewinnung durch Wissensumwandlung	119
5.2.1.2.	Staples Forschungsmodell des Wissensmanagements	123
5.2.1.3.	Davenport und Prusaks Beitrag zum Wissensmanagement	125
5.2.1.4.	Probst, Raub und Romhardt: Bausteine des Wissensmanagements	127
5.2.2.	Forschungsbeiträge zu den einzelnen Phasen im Wissensmanagement	130
5.2.3.	Wissensgenerierung und -transfer bei MNU	135
5.2.4.	Zusammenfassende Würdigung der Theorien zum Wissensmanagement:	139
5.2.4.1.	Würdigung der Modelle im Wissensmanagement	140
5.2.4.2.	Würdigung einzelner Forschungsbeiträge zum Wissensmanagement	142
5.2.4.3.	Interkulturelles Wissensmanagementmodell	143
5.3.	Empirische Ergebnisse zum Wissensmanagement zwischen Ost- und Westdeutschland	147

5.3.1.	Untersuchungsgruppen	147
5.3.2.	Kulturelle Wirklichkeit in Ostdeutschland	150
5.3.3.	Ostdeutschland als Markt	151
5.3.4.	Ostdeutsche Wissensressourcen	159
5.3.4.1.	Flexibilität	159
5.3.4.2.	Fachausbildung	161
5.3.4.3.	Improvisationstalent	166
5.3.5.	Westdeutsche Wissensressourcen	168
5.3.5.1.	Effizienz und Leistungsorientierung	168
5.3.5.2.	Marktwirtschaftskompetenz	171
5.3.6.	Interkulturelle Barrieren	172
5.3.6.1.	Auftrittsverhalten / Selbstdarstellung	172
5.3.6.2.	Miteinander versus Gegeneinander	176
5.3.6.3.	Privat und Berufsleben	181
5.3.6.4.	Offenheit	185
5.3.7.	Organisatorische Barrieren	188
5.3.7.1.	Kapazitätsüberschuss	188
5.3.7.2.	Personalabbau	190
5.3.8.	Organisatorische Chancen	196
5.3.8.1.	Wissenscenter	196
5.3.8.2.	Mitarbeitertransfer	199
5.3.9.	Lösungsansätze in der interkulturellen Zusammenarbeit	200
5.3.9.1.	Akzeptanz der ostdeutschen Kultur	200
5.3.9.2.	Interesse an den Menschen in Ostdeutschland	202
5.4.	Wissensmanagement Deutschland Ost-West: Barrieren, Chancen und Lösungsansätze	205
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassung und Diskussion</b>	<b>211</b>
<b>Literatur</b>		<b>217</b>

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung

Der Transformationsprozess in Ostdeutschland unterscheidet sich von dem in anderen Transformationsstaaten in Mittel- und Osteuropa. Im Gegensatz zu den anderen Ländern erfolgte in Ostdeutschland ein Zusammenschluss mit Westdeutschland zu einem gemeinsamen Staat. Die Wiedervereinigung verlief kurzfristig und ohne Übergangs- oder Anpassungsphase. Mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion vom 01.07.1990 wurden die Weichen zum Beitritt Ostdeutschlands zur Bundesrepublik Deutschland am 03.10.1990 gestellt. Diese Strategie räumte der Herstellung der institutionellen Angleichung an Westdeutschland den Vorrang ein. Hieraus ergab sich ein Institutionen-transfer von den alten in die neuen Bundesländer (Prösel, S. (1995), S. 7). Die Vollendung einer schnellen Einheit erschien somit wichtiger als die maximale Entwicklung der DDR (Wiesenthal, H. (1999), S. 1 ff.). Dabei versuchten die Verantwortlichen in der Politik im Rahmen einer „nachzuholenden Modernisierung“ die Strukturen in der ehemaligen DDR möglichst schnell an Westdeutschland anzugleichen. Ziel war es, die „leistungshemmenden Besonderheiten des sozialistischen Erbes zu beseitigen“ (Bundeszentrale für politische Bildung (2000), S. 10). Eine Analyse der strukturellen Stärken und Schwächen fand nicht statt. Westdeutsche Entscheidungsträger wurden mit dem Mandat der Transformation betraut. Es blieb keine Zeit, sich mit den Defiziten der Systeme von Westdeutschland und der DDR zu beschäftigen. Dadurch entstand kein Wettbewerb um die besten Reformkonzepte zwischen den alten und neuen Bundesländern. Bürokratische Verwaltungsstrukturen im Öffentlichen Dienst, ein komplexes Steuersystem und ein Sozialversicherungssystem mit hohen Lohnnebenkosten wurden vom Westen in den Osten transferiert. Die externe Steuerung des Reformgeschehens begünstigte die Zuweisung von Misserfolgen an den Westen und den Vorwurf der „Kolonialisierung Ostdeutschlands“ (Wiesenthal, H. (1999), S. 4).

Dieses führte zu einer politischen Wiedervereinigung ohne einen Integrationsprozess. Als Alternative hätte eine Integration zu einer Veränderung in beiden Teilen Deutschlands geführt und die Nutzung

von Synergiepotentialen ermöglicht. Durch den Zusammenschluss ist ein neuer Markt mit gleichem Rechts- und Steuersystem entstanden. Subventionen in unterschiedlichen Formen wie Investitionszuschüsse, günstige Grundstückspreise sowie Steuervorteile und Sonderabschreibungen schufen Investitionsanreize für die Investoren aus den alten Bundesländern (Mense-Petermann, U. (1998), S. 272). Zusätzlich waren die kapitalkräftigen Investoren aus dem westlichen Teil Deutschlands finanziell in der Lage, ehemalige Staatsunternehmen zu kaufen und in ihre Modernisierung und Restrukturierung zu investieren oder neue Unternehmen zu gründen. Diese Faktoren vereinfachten den Expansionsprozess für westdeutsche Unternehmen. Eine Folge hieraus ist wahrscheinlich, dass die Treuhand nur 4% der Unternehmen an nicht deutsche Investoren veräußerte. Dadurch sind aus den meisten ehemaligen DDR Staatsbetrieben Tochtergesellschaften westdeutscher Unternehmen geworden (Schabert, T. (2000), S. 2).

In diesen Unternehmen treffen bei der Zusammenarbeit von Menschen aus Ost- und Westdeutschland zwei kulturell sehr unterschiedlich geprägte Systeme aufeinander. Da die Menschen in der ehemaligen DDR und in Westdeutschland in unterschiedlichen Systemen ihren Sozialisationsprozess durchlaufen haben, verfügen sie über eine 40jährige getrennt verlaufene Geschichte und einen unterschiedlich gelebten Alltag. Die differierenden sozialen Systeme der privaten Umwelt und der Arbeitsumwelt führten zu verschiedenen individuellen Prägungen mit eigenen Qualifikationen beim Zusammenleben im jeweiligen Handlungssystem.

Wirtschaftliches Scheitern wird von wirtschaftswissenschaftlichen Forschern oft mit Anpassungsschwierigkeiten von Unternehmen in Ostdeutschland an das westdeutsche marktwirtschaftliche System erklärt (Wulf, T. (2000), S. 2). In einer Zusammenfassung wirtschaftswissenschaftlicher Forschungspublikationen zur ostdeutschen Transformation wird sogar behauptet, dass das Humankapital in der ehemaligen DDR im wissenschaftlichen technischen Bereich für unternehmerisches Handeln fehlqualifiziert sei (Lang, F. P. (1995), S. 70). Diese Forschung betrachtet Ostdeutschland also vor allem aus der Defizitperspektive. In der Diskussion zum ostdeutschen Transforma-

tionsprozess wurde vernachlässigt, die Wissensressourcen des Ostens zu identifizieren.

Die Ressource Wissen wird heute als eine wichtige Quelle für Unternehmenserfolg angesehen. Manager weisen auf die Bedeutung von Wissen als einem wesentlichen Produktionsfaktor in der Wertschöpfungskette des Unternehmens hin (Bullinger, H.J./Wörner, K./Prieto, J. (1998), S. 21). Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist somit im Wesentlichen von der Integration des Wissens und Könnens der Mitarbeiter in die Wertschöpfungskette der Organisation abhängig. Zukünftiger Erfolg von Unternehmen ist auf die Nutzung der intellektuellen Ressource Wissen angewiesen (Burton-Jones, A. (1999), S. 3). In der Defizitperspektive wird unterstellt, dass wettbewerbsrelevantes Wissen nur in Westdeutschland vorhanden sei. In dieser Betrachtungsweise wird vernachlässigt, dass sich aus der Verschiedenartigkeit der Systeme in der Vergangenheit heute unterschiedlich kulturell geprägte Qualifikationen in Ost- und Westdeutschland ergeben haben. Hieraus entsteht die Möglichkeit für das Unternehmen unterschiedliche und günstigere Ressourcen zu nutzen.<sup>1</sup> Mögliche Ressourcen in Ostdeutschland könnten zum Beispiel eine bessere Qualifikation der gewerblichen Arbeitnehmer<sup>2</sup> und geringere Arbeitskosten (o. V. (2001), S. 16) als in den alten Bundesländern sein. Die Herausforderung für Organisationen besteht hierbei in der Integration von verschiedenen Wissensquellen und kulturellen Unterschieden in das Unternehmen (Fink, G./Mayrhofer, W. (2001), S. 259). Die Nutzung unterschiedlicher kulturell und geographisch bedingter Ressourcen ist abhängig von dem Ergebnis der Interaktion in der interkulturellen Zusammenarbeit.

Kulturelle Diversität in beiden Teilen Deutschlands wurde bisher kaum als Quelle von neuem Wissen für Organisationen erkannt. Es

---

<sup>1</sup> Fink und Mayrhofer weisen darauf hin, dass interkulturelles Management bei internationalen Unternehmen durch den Zugriff auf verschiedene und billigere Ressourcen zu einer besseren Leistungsfähigkeit als bei nationalen Unternehmen führen kann (Fink, G./Mayrhofer, W. (2001), S. 249).

<sup>2</sup> In Ostdeutschland gibt es weniger Erwerbstätige ohne beruflichen Abschluss als in Westdeutschland (Israel-Königsfeld, U. (2000), S. 52).

gibt keine wissenschaftlichen Untersuchungen zum Wissenstransfer zwischen Ost- und Westdeutschland auf der Ebene der Unternehmen. Aufgrund dieser Forschungslücke hat sich der Verfasser der Arbeit die Aufgabe gestellt, den Wissenstransfer zwischen Ost- und Westdeutschland auf der Mikroebene der Unternehmen zu erforschen. Deshalb sollen die kulturell geprägten Wissensressourcen in Ost- und Westdeutschland erfasst und die organisatorisch und interkulturell geprägten Barrieren und Lösungsansätze beim Wissensmanagement zwischen Ost- und Westdeutschland erörtert werden.

## 1.2. Ziel und Gang der Untersuchung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die spezifisch ost- und westdeutschen Wissensressourcen zu erkennen, die interkulturellen und organisatorischen Barrieren beim Wissensmanagement Deutschland Ost-West zu ermitteln und Lösungsansätze aufzuzeigen. Die Arbeit besteht aus vier Hauptkapiteln und einer Zusammenfassung mit Diskussion.

Im *ersten Kapitel* soll eine geeignete methodische Vorgehensweise zur Erforschung der Fragestellung in den relevanten Untersuchungsgruppen gefunden werden. Dazu müssen die methodischen Aspekte der quantitativen und der qualitativen Methode erörtert werden. Anschließend folgt die Bestimmung einer geeigneten Methode der Datenerhebung und der Dateninterpretation.

Inhalt des *zweiten Kapitels* ist es, die wesentlichen soziologischen Grundlagen zum Verhältnis von Individuum, Unternehmen (sozialem System) und Kultur in der Handlungstheorie zu erläutern. In diesem Teil erfolgt zunächst eine Darstellung der Bestimmungsgründe des sozialen Handelns aus der Perspektive der Handlungstheorie von Weber (1978, 1980, 1988). Ein geeignetes Beispiel zum Einfluss des Bestimmungsgrundes Wertrationalität auf die Handlung bieten Webers (1980, 1984, 2000) Ausführungen zur protestantischen Arbeitsethik. Dann wird die Weiterentwicklung der Weberschen Handlungstheorie durch Parsons (1937) skizziert. Anschließend folgt eine ausführliche Diskussion über Parsons systemtheoretische Handlungstheorie (Parsons/Shils (1962)). Die möglichen Konsequenzen der so-



ziologischen Handlungstheorie für das interkulturelle Wissensmanagement sollen zum Schluss dieses Kapitels erläutert werden.

Das *dritte Kapitel* ist den drei hauptsächlichen Forschungsströmen der interkulturellen Forschung gewidmet. Im ersten Teil wird die Erfassung kultureller Unterschiede durch vier bis elf Kulturdimensionen beschrieben ((House/Javidan/Hanges/Dorfman (2002), Hofstede (1980), Hall/Hall (1990), Kluckhohn/Strodtbeck (1961), Trompenaars (1993), Schwarz (1992)). Die einzelnen Arbeiten werden erläutert und vorhandene Untersuchungsergebnisse zu den Unterschieden von Ost- und Westdeutschland erörtert. Anschließend werden in einer Analyse die Stärken und Schwächen der Ansätze aufgezeigt und deren Aussagekraft für das interkulturelle Wissensmanagement Deutschland Ost-West geprüft. Im zweiten Teil dieses Kapitels wird das Kulturstandardkonzept von Thomas (1996, 1993) kurz erläutert. Ergänzt werden diese Ausführungen durch das Konzept der interkulturellen Kompetenz von Thomas (2003) und Finks (2003) Konzept der interkulturellen Kompetenz und Performanz. Die dritte Forschungsrichtung beschreibt die Probleme der kulturellen Anpassung auf individueller und kollektiver Ebene. Aus dieser Perspektive erfolgt eine Erörterung der möglichen Akkulturationsstrategien und deren Konsequenzen (Berry/Sam. (1998), Ward C. et al. (2001)). Der abschließende Teil der dritten Forschungsströmung behandelt den Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen bei Individuen auf das Ergebnis des kulturellen Anpassungsprozesses und die interkulturelle Effektivität auf der individuellen Ebene (Gudykunst/Hammer/Wiseman, (1978), Ruben/Kealey (1979), Hawes/Kealey (1981), Oguri/Gudykunst (2002), etc.). Mit Hilfe der wesentlichen theoretischen Erkenntnisse dieses Kapitel wird das interkulturelle Zusammenwachsen von Ost- und Westdeutschland beschrieben. Zum Schluss werden aus den wesentlichen Erkenntnissen der drei interkulturellen Forschungsströme die Konsequenzen für das interdeutsche Wissensmanagement abgeleitet.

Das ausführliche *vierte Kapitel* umfasst die theoretischen Grundlagen des Wissensmanagements und der ressourcenorientierten Unternehmensführung, sowie eine Betrachtung des ostdeutschen Marktes, die Darstellung der empirischen Ergebnisse mit den ermittelten Kategorien und ein Modell zum interkulturellen Wissensmanagement

der ost- und westdeutschen Wissensressourcen. Zuerst erfolgt die Erklärung der grundlegenden Bedeutung von Wissen und Ressourcen (Penrose (1959) etc.) für die Sicherung der Unternehmensexistenz. Dann werden die wichtigsten Konzepte der ressourcenorientierten Unternehmensführung (Wernerfelt (1984), Barney (1991)) erörtert. Anschließend behandelt dieser Teil die grundlegenden Annahmen zum Wissen, wie zum Beispiel die kulturelle Determination der Ressource Wissen und die verschiedenen Wissensarten. In den theoretischen Grundlagen zum Wissensmanagement werden die wichtigsten Modelle (Nonaka/Konno (1998), Staples et al. (2001), Davenport/Prusak (1998) und Probst/Raub/Romhardt (1999)) veranschaulicht. Zusätzlich werden wichtige Forschungsbeiträge zu den einzelnen Phasen im Wissensmanagement und zur Wissensgenerierung und zum Wissenstransfer bei multinationalen Unternehmen erklärt. In einer Würdigung werden die Modelle und die Forschungsbeiträge des Wissensmanagements diskutiert. Mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse aus der Theorie des Wissensmanagements, des Interkulturellen Managements und des Handels soll ein interkulturelles Wissensmanagementmodell entwickelt werden. Im nächsten Teil dieses Kapitels folgt eine Darstellung der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit. Zuerst wird die kulturelle Wirklichkeit des ostdeutschen Marktes aus der Sicht der Interviewten und mit zusätzlichem wissenschaftlichem Sekundärmaterial erfasst. Dann erfolgt eine Charakterisierung der ermittelten Kategorien. Dazu gehören die ostdeutschen und westdeutschen Wissensressourcen, die interkulturellen und organisatorischen Barrieren, sowie organisatorische Chancen und interkulturelle Lösungsansätze. Schließlich werden die empirischen Erkenntnisse in das Modell zum interkulturellen Wissensmanagement eingebaut. Dadurch kann das interkulturelle Wissensmanagement zwischen Ost- und Westdeutschland abgebildet werden.

## 2. Methodische Vorgehensweise

Die methodische Vorgehensweise soll dazu dienen, den Wissenstransfer auf der Mikroebene der Unternehmen zwischen Ost- und Westdeutschland zu erforschen. Die Wahl der Methode ist dabei im Wesentlichen vom Forschungsgegenstand abhängig, und sie soll förderlich sein, das Forschungsziel zu erreichen (Lamnek, S. (2000), S. 26 ff.). Deshalb determinieren Untersuchungsgegenstand und Fragestellung die angemessene methodische Vorgehensweise (Mayring, P. (2001), S. 2).

### 2.1. Quantitative Sozialforschung

In der empirischen Forschungspraxis der kommerziellen Markt- und Meinungsforschung überwiegt die Anwendung der quantitativ standardisierten Forschung. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass die quantitative Forschung wegen ihrer statistisch repräsentativen Befunde und ihres generalisierenden Charakters viele Befürworter hat (Lamnek, S. (2000), S. 44). In einer quantitativen Studie wird auf die zahlenmäßige Erfassung von Sachverhalten gesetzt. Entscheidend hierbei ist, dass Ergebnisse in errechenbaren Genauigkeitsgrenzen auf die Grundgesamtheit übertragen werden können (Kiss, T./ Tesch, H. (1995), S. 17). Die Darstellungen erscheinen weniger subjektiv als die Alltagsbeschreibungen der qualitativen Sozialforschung und wirken somit wissenschaftlicher. Allerdings ist hier auch keine Garantie für Objektivität gegeben, weil die Auswahl der Variablen vom Forschenden vorgenommen wird. Die Variablen, die Skalen und die Messniveaus werden vom Forschenden subjektiv bestimmt. Die Erhebung von quantitativen Daten ist stärker abstrahiert, da weniger Variablen erforscht werden. Dadurch verliert die quantitative Forschung im Gegensatz zur qualitativen Forschung an Reichhaltigkeit und Differenziertheit und verfügt über weniger Wirklichkeitsnähe. In der quantitativen Forschung muss der Forscher durch Bestimmung und Überlegung bei der Auswahl der geeigneten Variablen die soziale Wirklichkeit beschreiben (Heinze, T. (2001), 24 ff.; Patton, M. Q. (1997), S. 273).

Folgende Charakteristika helfen bei der Abgrenzung der quantitativen zur qualitativen Forschung. Bei der quantitativen Forschung stehen die Hypothesen schon fest. Der Forscher sieht sich als allwissender Experte, die Stichprobe ist eher groß, das Vorgehen ist festgelegt und deduktiv (Bucher, A. (1994), S. 23). Die empirische Sozialforschung kann als hypotheseproofende Methodik betrachtet werden. Hypotheseproofende Verfahren dienen zur Theorieprüfung. Im Gegensatz dazu können qualitative Verfahren als rekonstruktiv bezeichnet werden. Diese Methoden sind zur Theoriegenerierung bestimmt (Kölbl, C. (2001), S. 2).

In der Dissertation soll der Wissenstransfers zwischen Ost- und Westdeutschland auf Unternehmensebene durch die Sicht der betroffenen Mitarbeiter wirklichkeitsnah erforscht werden. Dabei wird auf eine ex ante Formulierung von Hypothesen verzichtet, um Erklärungen dieses wenig erforschten Bereiches nicht einzuschränken. Deshalb stellt die quantitative Forschung einen erkennbaren Gegensatz zur Problemstellung dieser Arbeit dar. Es handelt sich um eine Forschungsfrage, die nicht auf wenige Variable in der empirischen Untersuchung beschränkt werden soll. Ein Problem zu testen und zu vermessen und statistische Repräsentanz zu erfassen, ohne den Gegenstand verstanden und seine Qualität erfasst zu haben, wäre für die methodische Vorgehensweise der Dissertation nicht zielführend. Eine wirklichkeitsnahe Erforschung der Lebenswelt ist nicht am Kriterium der empirischen Messbarkeit orientiert und eignet sich nur bedingt zum Gebrauch in der quantitativen Forschung (Eberle, T. S. (1999), S. 75).

## 2.2. Qualitative Sozialforschung

Die qualitative Methode eignet sich zur Generierung von neuen Hypothesen und Theorien in komplexen und wenig erforschten Untersuchungsgebieten (Heinze, T. (2001), 27; Bewley, T. (2002), S. 343 f.). Diese Forschungsrichtung versucht zur Erklärung der sozialen Wirklichkeit beizutragen, indem sie die Lebenswelten aus Sicht der handelnden Menschen beschreibt (Flick, U./Karlsdorff von, E./Steinke, I. (2000), S. 14). Dabei entdecken qualitative Studien gesell-

schaftliche Konstruktionen und deren Zusammenhänge (Richter, R. (1997), S. 94 ff.). Es gibt zentrale Prinzipien, welche die qualitative Sozialforschung kennzeichnen. Zu diesen gehört das Prinzip der Offenheit, welches den Verzicht auf eine Hypothesenbildung vor der Erhebung fordert, um zu vermeiden, dass sich der Forscher auf einschränkende Variable in seiner Erhebung festlegt. Die Offenheit soll einen Freiraum für die spezifischen Deutungen und Relevanzsetzungen der Handelnden gewährleisten (Meinefeld, W. (2000), S. 266). Anschließend gelangt der Forscher durch Annäherung und mit Hilfe der Erhebung zu einer Theorie- und Hypothesenbildung. Das Prinzip der Kommunikation schließt im Gegensatz zum quantitativen Paradigma den Befragten als konstitutives und reflexionsbedürftiges Element in den Forschungsprozess mit ein. Die subjektiven Faktoren des Individuums stehen im Forschungsinteresse (Mruck, K. / Mey, G. (2000), S. 3). Mit den qualitativen Forschungsmethoden ist auch eine neue Forschungskultur entstanden. Mathematische und statistische Verfahren, die zur Verarbeitung großer Datenmengen dienen, stehen nicht mehr im Vordergrund, sondern die detailgenaue, empfindsame Interpretation kleinster Ton-, Transkript-, oder Bildausschnitte (Eberle, T. S. (1999), S. 77). Die zunehmende Anzahl der Publikationen und Forschungsberichte zum Thema qualitative Sozialforschung zeigt ein steigendes Interesse an dieser Methodik (Kölbl, C. (2001), S. 1).

Die deutschsprachige qualitative Forschung stellt ein breites Spektrum verschiedener Forschungsorientierungen und konkreter Erhebungs- und Auswertungsmethoden dar. Somit gibt es eine große Anzahl methodischer Zugänge zur sozialen Wirklichkeit. Unter dem Oberbegriff „Qualitative Sozialforschung“ haben sich eine Reihe von Forschungsansätzen durchgesetzt, die auch als hermeneutische, rekonstruktive oder interpretative Verfahren diskutiert werden (Flick, U. (2001), S. 53). Das methodische Grundprinzip des interaktiv deutenden und sinnverstehenden Zugangs zur sozialen Wirklichkeit ist in der qualitativen Sozialforschung gemeinsam (Mruck, K./Mey, G. (2000), S. 2).

### 2.2.1. Forschungsperspektiven in der qualitativen Sozialforschung

Die qualitative Forschung zeichnet sich durch einen starken Anwendungsbezug in ihren Fragestellungen und Zugängen aus (Flick, U. (2001), S. 53). Abhängig von den Forschungszielen unterscheiden sich die eingesetzten Methoden und der Theoriehintergrund. Bedingt durch die Forschungsperspektiven können drei Richtungen unterschieden werden: 1. Der Nachvollzug des subjektiven Sinns und die Sichtweisen des Subjektes. Die Selbst- und Weltsicht des Subjekts soll im Forschungsprozess rekonstruiert werden. 2. Die Deskription sozialen Handelns und sozialer Milieus. 3. Die Rekonstruktion deutungs- und handlungsgenerierender Strukturen (Mruck, K./Mey, G. (2000), S. 5).

Ziel der Dissertation ist es, das Management der ost- und westdeutschen Wissensressourcen auf der Unternehmensebene zu erforschen. Zu diesem Zweck soll die soziale Wirklichkeit von Individuen auf der Unternehmensebene im ost-westdeutschen Kontext analysiert werden. In der empirischen Erhebung würde die subjektive Sichtweise von Individuen helfen, das Forschungsziel zu erreichen. Damit steht die erste methodische qualitative Forschungsrichtung unter dem Thema „Zugang zu subjektiven Sichtweisen“ im Forschungsinteresse der Dissertation. Sie lässt die sozialen Akteure selbst zu Wort kommen und nimmt ihre Äußerungen als Grundlage zur Interpretation der sozialen Wirklichkeit. Dieser methodische Zugang kann als ein naher Zugang zur Beschreibung von dynamischen Aspekten der Kultur bezeichnet werden (Shimada, S. (2001), S. 39). Als Methode der Datenerhebung dieser Forschungsperspektive wird hierfür das Narrative Interview von Fritz Schütze genannt (Flick, U. (2001), S. 54 ff.).

Das Narrative Interview gehört zu den Interviewverfahren der Datenerhebung in der qualitativen Sozialforschung. Interviews umfassen abhängig von der jeweiligen Forschungsperspektive eine Spanne von hochstrukturierten bis maximal offenen Verfahren. Das Narrative Interview gehört zu den offenen Interviews, es bietet dem Befragten die Freiheit nach thematischen Erzählanstößen seine eigene Sicht der Dinge darzustellen (Mruck, K./Mey, G. (2000), S. 6). Qualitative Interviews finden im alltäglichen Milieu der Befragten statt, um eine

Abbildung 1: Methodische Vorgehensweise in Abhängigkeit zur Forschungsperspektive



Quelle: (Eigene Darstellung in Anlehnung an Flick, U. (2001) S. 56).

natürliche Situation herzustellen und authentische Informationen zu gewährleisten. Große Fallzahlen sind ausgeschlossen, eine Vertrauensbasis zwischen Interviewer und Befragtem ist wichtig, und es wird vom Interviewer eine höhere kommunikative Kompetenz verlangt als bei standardisierten quantitativen Befragungen. Es ist für die Auswertung unverzichtbar, dass die Informationen (z.B. mit Tonband) aufgezeichnet werden (Lamnek, S. (1995), S.68). Mit Hilfe der Aufzeichnung können Informationen unverzerrt authentisch und intersubjektiv nachvollzogen werden (Lamnek, S. (1995), S. 35).

Der theoretische Bezugspunkt für das Narrative Interview ist in der Tradition des Symbolischen Interaktionismus und der Phänomenologie zu finden. Diese Theorien forschen eher nach der subjektiven Bedeutung und den individuellen Sinnzuschreibungen (Flick, U. (2001), S. 54). Mit seiner phänomenologischen Lebensweltanalyse hat

Alfred Schütz wohl den bedeutendsten Beitrag zur methodologischen Grundlegung der interpretativen Sozialforschung geleistet.<sup>3</sup>

Der Einsatz des Narrativen Interviews für die Fragestellung der Dissertation scheint sinnvoll, wenn damit ein Einblick in das Wissen der Alltagswelt von Mitarbeitern in westdeutschen Unternehmen in Ostdeutschland ermöglicht wird. Das subjektive Erleben des kulturellen Anpassungsprozesses und die damit verbundenen individuellen Akkulturationsstrategien können erforscht werden. Hieraus sollen Rückschlüsse auf den Umgang mit ostdeutschen Wissensressourcen gewonnen werden.

### 2.2.2. Das Narrative Interview als Methode der qualitativen Datenerhebung

Das von Fritz Schütze entwickelte Narrative Interview und der damit verbundene Ansatz lebensgeschichtliche Erfahrungen durch Erzählungen zugänglich zu machen, ist im deutschen Sprachraum die am weitesten verbreitete Methode der Narrationsanalyse (Flick, U. (2001), S. 57). Seit seiner Entwicklung in der Mitte der 70er Jahre hat das Narrative Interview als Methode der Datenerhebung stetig an Bedeutung gewonnen (Bernart, Y./Krapp, S. (1998), S. 28), und es gehört mittlerweile zu der am weitesten erforschten Interviewtechnik in der qualitativen Sozialforschung (Maindok, H. (1996), S. 94). Im eng-

---

<sup>3</sup> Das Hauptproblem einer methodologischen Grundlegung der Sozialwissenschaften bestand nach Schütz darin, den Sinnsetzungs- und Sinndeutungsprozess sowie die stufenhafte Konstitution menschlichen Wissens zu analysieren. Ein Sinnzusammenhang entsteht durch polythetisch gegliederte Einzelerfahrungen (E1, E2, E3,...En), die durch Synthesen höherer Ordnung zu einer monothetischen Einheit (EY) zusammengefügt werden. Dieser Gesamtzusammenhang aller Erfahrungen bildet das Inbild aller subjektiven Sinnzusammenhänge. Folgende methodologische Konsequenzen ergeben sich laut Schütz aus der phänomenologischen Lebensweltanalyse. Erstens müssen sozialwissenschaftliche Erklärungen den subjektiven Handlungssinn rekurrieren. Zweitens muss die Konstruktion des Sozialwissenschaftlers mit der Konstruktion des Alltagshandelnden konsistent sein und sein Handeln zutreffend erklären (Eberle, T. S. (1999), S. 65. ff. und weiterführend vgl. Morel, J./ Bauer E./ Meleghy, T./u.a.(2001), S. 67 ff.).



lischen Sprachraum entwickelten Labov und Waletzky (1976) einen methodischen Rahmen zur Simulierung alltäglicher Erzählungen in Interviewform. Durch die Dominanz der quantitativen Forschung in der angloamerikanischen Literatur konnten sie nur wenige Studien in den letzten Jahrzehnten veröffentlichen (Labov, W./Waletzky, J. (1967), S. 12 f.; Labov, W. (1997), S. 1).

Im Narrativen Interview wird der Proband gebeten, zu einem Gegenstand etwas zu erzählen (Glinka, H. J. (1998), S. 9). Die Voraussetzung hierfür ist, dass der Befragte die entsprechende Erzählkompetenz besitzt. Zur Generierung der narrativen Daten sollten die Interviewten vier Bedingungen erfüllen: a) etwas erlebt haben, b) die Geschichten als erzählenswert empfinden, c) die Bereitschaft haben ihre Erlebnisse mitzuteilen und d) sich immer noch an den Vorfall erinnern (Fink, G. (2002), S. 3). Der Forscher kann in dieser Erhebungsform von den Probanden überwiegend Erzähltexte erwarten. Darunter sind Texte zu verstehen, die in genauer Art die Struktur der Orientierungen des aktuellen Handelns und der Ereignisabläufe abbilden (Lamnek, S. (1995), S. 70). Das Narrative Interview eignet sich zur Darstellung komplexer Sachverhalte (Schütze, F. (1977), S. 51).

Das Erzählen kann als weit verbreitetes sprachliches Alltagsmuster zur Verarbeitung von Stellen des individuellen Erlebens bezeichnet werden (Bredel, U. (1999), S. 13). Eine zentrale These der Erzähltheorie besagt, dass eine ausgelöste Erzählung einem bestimmten Muster einer erzählenden Darstellungsform folgt. Diese wird von spezifischen Zugzwängen des Erzählens gesteuert und läuft als eigenständiger Prozess auf ihr eigenes Ende hinaus (Maindok, H. (1996), S. 123). Das Narrative Interview, als Forschungsbestandteil der qualitativen Sozialforschung, geht also davon aus, dass die Dynamik des Erzählvorgangs die retrospektiven Vorstellungen des Befragten wieder zurückruft und ihn in damalige Handlungssituationen zurückversetzt. Damit können komplexe Erfahrungszusammenhänge über Erinnerung in den Aufmerksamkeitsblickpunkt gestellt werden (Glinka, H. J. (1998), S. 10). Die Dynamik des Erzählvorgangs kann beim Informanten dazu führen, dass Erinnerungsbarrieren abgebaut werden. Das Narrative Interview stellt ein Interaktionstableau dar, welches für alle Beteiligten

überschaubar bleibt. Der Erzähler hat die Möglichkeit das Erlebte reflektiv und analytisch zu betrachten (Glinka, H. J. (1998), S. 26).

Im Rahmen des Narrativen Interviews wird versucht, Verzerrungen im Interview auszuschalten, indem der Einfluss des Interviewers auf die Ausführungen des Befragten weitgehend minimiert wird. Es soll der Kommunikationstypus des Erzählens kontrolliert werden. Vom Forscher wird dabei verlangt, den Erzählfluss zu fördern, um eine Erzählung bis zur Ausschöpfung zu generieren (Maindok, H. (1996), S. 122). Zur Vermeidung von Verzerrungen ist auch die Beachtung der Gebote der sozialen Interaktion des Narrativen Interviews nützlich. Dazu gehört die erkennbare uninstrumentelle Offenheit und der Verzicht auf jedes Hinführen des anderen zu den eigenen Vorgaben (Bernart, Y./Krapp, S. (1998), S. 29). Das Interview wird so zu einem gemeinsamen Produkt der Interaktion. Der Interviewer sollte alles tun, um den Erzählfluss des Befragten zu fördern. Deshalb verlangt diese Interviewform eine anspruchsvolle Mischung aus professionellen, sozialen und psychischen Kompetenzen des Forschers (Bernart, Y./Krapp, S. (1998), S.29).

### 2.2.3. Rekonstruktion komplexer Prozesse mit dem Narrativen Interview

Besonders gut eignet sich das Narrative Interview zur Darstellung und Rekonstruktion komplexer Sachverhalte in der sozialen Wirklichkeit, die sich auch als Geschichte erzählen lassen (Glinka, H. J. (1998), S. 25). Zur Erfassung der subjektiven Wirklichkeit ist die Durchführung Narrativer Interviews eine Voraussetzung (Bernart, Y./Krapp, S. (1998), S. 30). In der Erklärung von gesellschaftlichen Phänomenen muss die Eigenperspektive der Gesellschaftsmitglieder berücksichtigt werden, da eine Gesellschaft nie unabhängig von Individuen und ihren Handlungen verstanden werden kann. Da jede Interaktion als Kommunikationsprozess organisiert ist, sollte der Forscher, der soziale Wirklichkeit verstehen will, das alltagsweltliche Interaktionswissen der Gesellschaftsmitglieder erforschen. Um den Regeln der alltagsweltlichen Kommunikation zu genügen, bietet es sich an, die Daten

kommunikativ zu erheben, also in einer Form der sozialen Interaktion (Maindok, H. (1996), S. 100).

Im Interesse des Forschers stehen das Erkenntnis- und Entdeckungsinteresse und das Prinzip der Erhaltung des Primärdatenmaterials (Glinka, H.J. (1998), S. 27). Der Erzähler wird um die Rekonstruktion der Entstehung und weiteren Entwicklung einer Geschichte in Gesamtgestalt gebeten. Dies ist eine Erzählung, in der sich soziale Wirklichkeit generieren kann und in der es Entfaltungspotentiale für die unterschiedlichen Wirkungsmechanismen gibt (Glinka, H.J. (1998), S. 27).

Die erhaltenen Daten werden narrationsanalytisch interpretiert. Im Rahmen dieser Arbeit steht der individuelle Einzelfall im Forschungsinteresse.

#### 2.2.4. Gütekriterien des Narrativen Interviews

Im Rahmen quantitativer Methodologien gibt es akzeptierte Gütekriterien zur Bewertung der Wissenschaftlichkeit von Erhebungsverfahren. Es soll nun die Frage geklärt werden, nach welchen Gütekriterien man das Narrative Interview als Teil der qualitativen Sozialforschung beurteilen kann. Eine Arbeit mit qualitativen Forschungsmethoden muss auch angeben können, ob das Ergebnis einer Datenanalyse Gültigkeit beanspruchen darf (Flick, U. (2001), S. 63). Eine grundlegende Frage hierbei ist, ob an die qualitative Forschung die klassischen Kriterien wie Objektivität, Reliabilität, Validität und Repräsentativität gleichermaßen anzulegen sind wie an die quantitative Forschung.

Von einigen Forschern der qualitativen Perspektive wird der Anspruch auf Objektivität als unangemessen betrachtet, da die Subjektivität keine Störvariable im Forschungsprozess darstellt, sondern für den Verständigungsprozess genutzt werden sollte (Mruck, K./Mey, G. (2000), S. 8). Beim Narrativen Interview geht es nicht um die objektiv feststellbare Wahrheit, sondern es soll die subjektive Wahrnehmung der Probanden expliziert und rekonstruiert werden (Bernart, Y./Krapp, S. (1998), S. 33).

Die Reliabilität zeigt die Genauigkeit und die Exaktheit des Vorgehens bei der Messung (Mayring, P. (1999), S. 116). Manche Wissenschaftler weisen auch den Anspruch auf Reliabilität zurück, da jede Erhebungssituation ein singuläres, lebensgeschichtliches und besonderes Ereignis darstellt (Mruck, K./Mey, G. (2000), S. 8). Kölbl vertritt die Ansicht, dass Reproduzierbarkeit als Voraussetzung für intersubjektive Überprüfbarkeit dadurch erreicht wird, dass der Forscher Bedingungen schafft, in denen sich die befragten Individuen in der für sie typischen Eigenstrukturiertheit entfalten können. Somit wäre auch zu einem späteren Zeitpunkt eine Reproduzierbarkeit unter gleichen Bedingungen gewährleistet (Kölbl, C. (2001), S. 6).

Die Validität drückt aus, ob das erfasst worden ist, was tatsächlich gemessen werden sollte. Ein Beispiel hierfür wäre, ob ein Intelligenztest die Intelligenz wirklich misst (Mayring, P. (1999), S. 116). Validität soll in der qualitativen Sozialforschung durch kommunikationstheoretische Kriterien erfüllt werden, womit Validität der Interviewäußerungen und Validität der Interpretation begründet wird (Mruck, K./Mey, G. (2000), S. 8). Falls es der Interpret schafft, die Authentizität von Erlebnisschilderungen am Text zu belegen, stellt sich Validität ein. Es sind dazu jedoch Vorkehrungen zu treffen, die zeigen, dass die Aussagen des Forschers selbst als glaubwürdig anerkannt werden. Eine weitgehende Offenlegung und Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses kann diese Glaubwürdigkeit sicherstellen (Kölbl, C. (2001), S. 6). Das Narrative Interview ist ein Erhebungsverfahren, in welchem der Forschungsgegenstand auch der Beobachtung und der Analyse zugänglich gemacht werden kann. Somit verspricht dieses Erhebungsinstrument im klassischen Sinne Validität (Maindok, H. (1996), S. 108).

Die Repräsentativität in der quantitativen Forschung drückt aus, dass die Stichprobe die Merkmale der Grundgesamtheit widerspiegelt (Kiss, T./Tesch, H. (1995), S. 23). Es geht im qualitativen Forschungsbereich nicht um die klassisch geforderte Repräsentativität. Vielmehr steht Repräsentation, das heißt Phänomene der Wirklichkeit sollen auch in der Erhebung präsent sein, im Mittelpunkt (Richter, R. (1997), S. 76). Qualitative Studien sind zwar statistisch nicht repräsentativ, aber einige Autoren sprechen von einer theoretischen Re-

präsentativität. Damit ist gemeint, dass die Stichprobe ein Abbild der theoretisch relevanten Kategorien darstellt (Bernart, Y. /Krapp, S. (1998), S. 33).

### 2.2.5. Methodische Anforderungen an das Narrative Interview

Der Einsatz der qualitativen Methode des Narrativen Interviews eignet sich beim Forschungsschwerpunkt Wissensmanagement zwischen Ost- und Westdeutschland auf der Unternehmensebene:

1. Es soll ein Gebiet, das noch nicht soziologisch erforscht ist und über das geringe wissenschaftliche Kenntnisse bestehen, neu erforscht werden. Deshalb soll die empirische Erhebung nicht auf wenige Variable beschränkt werden, vielmehr sollen mit Hilfe des Narrativen Interviews Fragestellungen nach der Konstruktion, Rekonstruktion und Wahrnehmung von kultureller Wirklichkeit beantwortet werden. Insbesondere stellt das Narrative Interview eine qualitative Methode dar, um Choreographien von Handelnden in einer Gesellschaft zu entdecken und nachzuzeichnen (Richter, R. (1997), S. 76). Das Narrative Interview ist also ein Verfahren zur Erhebung sozialer Daten über die elementaren Mechanismen von Verständigung und damit der Gesellschaftskonstitution. Die Technik dieser Forschungsmethode dient der Rekonstruktion der Orientierungsstrukturen des faktischen Handelns (Maindok, H. (1996), S. 111).

2. Die Form des Erzählens kommt die den natürlichen Handlungsmustern am nächsten (Lamnek, S. (1995), S. 71) und genügt somit der Anforderung, dass Sozialforschung unter natürlichen Bedingungen stattfindet. An den standardisierten Interviewverfahren wird kritisiert, dass die natürlichen Kontexte der Kommunikation abgeschnitten werden (Maindok, H. (1996), S. 108). Dieses bedeutet, dass in standardisierten Verfahren, wenn sie auf eine Abfolge von Frage und Antwort festgelegt sind, kein Raum für natürliche Prozeduren einer Interaktion ist. Die Forderung nach natürlicher Kommunikation im Kontext der Befragung bedeutet, dass an die Bedingungen der alltäglichen Kommunikation angeknüpft wird. Eine natürliche Kommunikationssituation im Interview ist gegeben, wenn der formale Rahmen der Kommunikation die Prozeduren der Verständigung nicht

abschneidet. Das Narrative Interview erfüllt die Kriterien, mit denen sich die Menschen auch im Alltag bedienen, um Verständigung herzustellen (Maindok, H. (1996), S. 110).

3. Erzählungen schließen implizit eine retrospektive Interpretation des erzählten Handelns ein (Lamnek, S. (1995), S. 71). Durch den Rückblick des Befragten kann eine Beurteilung des kulturellen Zusammenwachsens zwischen Ost- und Westdeutschland erforscht werden.

### 2.2.6. Ablauf und Phasen des Narrativen Interviews

Das Narrative Interview sollte im Rahmen eines Einzelinterviews durchgeführt werden (Schütze, F. (1977), S. 4). Dadurch wird es den Probanden erleichtert, ohne Einflussnahme anderer Personen Auskunft zu geben. In der Literatur gibt es divergierende Angaben zur optimalen Anzahl der Phasen des Narrativen Interviews. Zuerst soll ein Modell mit einer geringeren Anzahl von Phasen dargestellt werden.

Nach Maindok erfolgt das Narrative Interview in drei Phasen. Die erste Phase stellt die Haupterzählung dar. Hierbei soll eine allgemein gehaltene Frage nach dem Ablauf von Geschehnissen eine Haupterzählung hervorlocken. Es soll eine Stegreiferzählung, d.h. Darstellung von selbst erlebten Erlebnissen, die nicht nach bestimmten Aspekten aufbereitet oder vorbereitet worden ist, ausgelöst werden (Maindok, H. (1996), S. 111). Die erste Phase der autobiographischen Haupterzählung wird vom erzählgenerierenden Impuls ausgelöst (Bernart, Y. /Krapp, S. (1998), S. 31). Während der Haupterzählung sind keine thematischen Interventionen notwendig, der Forscher unterstützt den Informanten lediglich durch aktives Zuhören, Ausdrücken seiner Aufmerksamkeit und kurze emotionale Rückmeldungen (Glinka, H. J. (1998), S. 12). Laut Schütze müssen folgende Voraussetzungen zwischen Erzähler und Zuhörer erfüllt werden. Der Hörer sollte Interesse an der Interaktion und der Art der Erzählung des Sprechers zeigen. Der Hörer bekundet sein Interesse durch parasprachliche Signale wie z.B. „hm, hm“ und Kopfnicken (Schütze, F. (1976), S. 9 ff.) Der Interviewer im Narrativen Interview wird zwar als Zuhörer beschrieben, aber nicht jeder gute Zuhörer kann auch ein gutes Narra-

tives Interview führen. Der Erzähler versucht die Aufmerksamkeit des Zuhörers aus der aktuellen Interaktionssituation in die vom Erzähler durchlebte Situation zu ziehen (Maindok, H. (1996), S. 115). Gerade in dieser Situation unterscheidet sich der Interviewer vom alltäglichen Zuhörer. Der Interviewer darf sich nicht auf einen Zustand der Unmittelbarkeit zur Erfahrung einlassen, sondern muss das Interaktionsgeschehen beobachten. Die Aktivitäten des Forschers müssen darauf zielen, eine Erzählung zu generieren und die Weiterführung zu gewährleisten, bis diese ausgeschöpft ist (Maindok, H. (1996), S. 116). Das Abwarten von Pausen stellt eine besondere Fähigkeit des Interviewers dar (Hermanowicz, J.C. (2002), S. 485). Dieser Teil ist erst zu Ende, wenn der Befragte das Ende seiner Erzählung explizit zu erkennen gibt (Maindok, H. (1996), S. 112).

Nachdem der Informant seine Erzählung abgeschlossen hat, beginnt die zweite Phase, die narrative Nachfrage (Bernart, Y./Krapp, S. (1998), S. 31). Auch im Nachfrageteil verbietet es der narrative Charakter nach Meinungen und Gründen für zuvor erzählte Ereignisse zu fragen. Dieser Teil dient ausschließlich dazu, weitere narrative Sequenzen zu entlocken (Maindok, H. (1996), S. 113). Dabei soll die narrative Kreativität des Informanten unterstützt und dessen eigener Erzählfaden ergänzt werden (Schütze, F. (1978), S. 34). In dieser Phase plädieren Schütze und andere Vertreter des Narrativen Interviews für den Gebrauch der Rückgrifftechnik bei der Frageformulierung. Hierbei soll der Interviewer mit Hilfe der Frage die Thematik des Erzählers aufgreifen und auch sprachlich an die Formulierungen des Erzählers anknüpfen (Maindok, H. (1996), S. 113). Im Gegensatz zu Maindok unterteilt Glinka diese Phase in zwei Bereiche. Im ersten Bereich versucht der Forscher das restliche Erzählpotential auszuschöpfen, indem er Fragen nach weiteren Aspekten bestimmter Anfangserzählungen und Verständnisfragen stellt. Um die Lücken in der Haupterzählung zu schließen, sollten vor allem Fragen mit narrativer Generierungskraft gestellt werden (Glinka, H. J. (1998), S. 14). Der zweite Bereich dieser Phase beginnt erst, wenn das narrative Potential ausgeschöpft ist, weil sonst fremdgesetzter Theoriedruck den narrativen Teil dominieren würde. Dieser Abschnitt soll dazu dienen, das Argumentationsschema und die eigentheoretischen Kommentare des

Erzählers in der Haupterzählung zu reaktivieren und zu ergänzen (Glinka, H.J. (1998), S. 14).

Nach den ersten zwei Phasen folgt laut Maindok die Bilanzierungsphase. Der Narrationsfluss ist endgültig erschöpft, und der Erzähler kann um ein abschließendes Resümee gebeten werden. Beurteilungen und Bewertungen werden in dieser Phase angeregt (Maindok, H. (1996), S. 113). Aber nicht nur die eigentätige Bilanzierung des Erzählers, sondern auch theoretische Kommentare, welche durch argumentative Stimuli des Interviewers angeregt worden sind, können in dieser Phase erhoben werden (Bernart, Y./Krapp, S. (1998), S. 31).

Lamnek unterteilt das Narrative Interview in *fünf Phasen*. Der Inhalt der drei Phasen von Maindok findet sich auch bei Lamnek wieder.

*Erste Phase: Erklärungsphase:* Der Forscher erklärt dem Befragten die Funktion und die allgemeinen und technischen Modalitäten des Narrativen Interviews (Lamnek, S. (1995), S. 71). Dieses soll in einem Prozess gegenseitiger und verständnisvoller Abstimmung geschehen. Dem Informanten soll dabei auch der Sinn des Interviews und die Vorgehensweise vermittelt werden. Dazu gehört auch, dass die Phasen des Interviews erklärt werden (Glinka, H. J. (1998), S. 11). In einer offenen Atmosphäre wird verdeutlicht, was unter einer Erzählung zu verstehen ist. Zusätzlich wird erklärt, dass eine Aufzeichnung des Gesprächs erfolgt und dass die Anonymität für die befragte Person sichergestellt ist (Lamnek, S. (1995), S. 71). Entscheidend für diese Phase ist es, eine gute Atmosphäre zwischen Forscher und Interviewpartner aufzubauen, Misstrauen oder Skepsis zu beseitigen und somit den Probanden für seine Aufgabenstellung des Erzählens vorzubereiten.

*Zweite Phase: Einleitungsphase:* In dieser Phase soll eine thematische Eingrenzung der Erzählung erfolgen (Lamnek, S. (1995), S. 71). Problematisch wäre allerdings eine zu starke Eingrenzung, weil dadurch der narrative Charakter der Erzählung gefährdet sein würde und wichtige Informationen verloren gehen würden. Der Forscher und der Informant verständigen sich in dieser Phase über die endgültige Erzählthematik (Glinka, H.J. (1998), S. 11). Dem Informanten wird



vom Forscher das Thema vorgeben. Der Erzählstimulus wird durch die erzählgenerierende Eingangsfrage ausgelöst und soll den wissenschaftlich interessanten Bereich fokussieren (Glinka, H.J. (1998), S. 10). Durch diese Frage kommt der Interviewte in den Zugzwang der Erzählung. Die Frage sollte möglichst offen gehalten sein und nicht nach Zuständen oder Motiven fragen, damit der Befragte eigenständig Begründungen, Beschreibungen oder Argumentationen hinzufügen kann (Lamnek, S. (1995), S. 71).

*Dritte Phase: Erzählphase:* Nachdem der Erzählimpuls gesetzt wurde, schließt sich die Erzählphase des Befragten an. Der Interviewer nimmt die Rolle des aktiven Zuhörers an, und dem Informant wird ein uneingeschränktes Rederecht bis zum Abschluss seiner Geschichte übertragen (Glinka, H.J. (1998), S. 12). Die zentrale Anfangsthemenstellung soll eine ausführliche Haupterzählung hervorlocken (Schütze, F. (1977), S. 4). Diese Phase endet erst, wenn der Befragte seinen Narrationsfluss beendet. Im Prinzip gleicht die Erzählphase von Lamnek der Phase der Haupterzählung von Maindok nach dem erzählgenerierenden Impuls. Deshalb wird diese Phase hier nur kurz dargestellt und kann auf Seite 14 nachgelesen werden. Auch die folgenden Phasen der Nachfrage und Bilanzierung ähneln den gleichnamigen Phasen bei Maindok.

*Vierte Phase: Nachfragephase:* In diesem Abschnitt darf der Forscher aktiv werden und Nachfragen stellen, aber es soll weiterhin die narrative Kompetenz des Erzählers angeregt werden. Die Erzählungen sollen jetzt weiter ergänzt und detailliert werden. Offene Fragen oder Widersprüchlichkeiten der Erzählung können geklärt werden (Lamnek, S. (1995), S. 72). Zusätzlich sollen in dieser Phase neue narrative Sequenzen, die noch nicht ausführlich vom Informanten dargestellt worden sind, erzielt werden (Schütze, F. (1977), S. 4).

*Fünfte Phase: Bilanzierungsphase:* In der Bilanzierungsphase ist der Narrationsfluss endgültig erschöpft. Nun können Fragen nach der Motivation und Intention gestellt werden (Lamnek, S. (1995), S. 71 f.). Außerdem kann eine abschließende Bewertung der Erzählung durch den Befragten erfolgen.

Die Unterteilung des Narrativen Interviews in fünf Phasen soll für das Forschungsvorhaben angewendet werden. Die zwei zusätzlichen Phasen der Erklärungs- und Einleitungsphase helfen, den Informanten für die Befragung vorzubereiten, Missverständnisse auszuräumen und das Vorgehen explizit zu machen.

### 2.2.7. Transkription der Tonbandaufnahme des Narrativen Interviews

Der Forscher zeichnet den Erzähltext mit dem Tonband auf. Dadurch kann die Interviewsituation reaktualisiert und analysiert werden. Das von Beginn an auf Tonband aufgezeichnete Interview wird nun so genau wie nötig transkribiert, es finden dabei auch die formalen Strukturen des Sprechens Berücksichtigung (Glinka, H. J. (1998), S. 18, Bortz, J./Döring, N. (2001), S. 312). In der Verschriftlichung des Interviews sollte möglichst alles erfasst werden, auch umgangssprachliche Ausdrücke, Dialekteinfärbungen, Nebengeräusche und parasprachliche Laute, wie „Hm“ und „Ähm“. Der gesamte Sprechakt soll so authentisch wie möglich erfasst werden (Bernart, Y./Krapp, S. (1998), S. 33).

Transkriptionstexte wirken bei der erstmaligen Betrachtung meist ungewöhnlich. Zwischen vorangegangenen und folgenden Textzeilen unterscheidet man durch Zeilennummerierung, und der jeweilige Sprecher ist am linken Textrand mit dem für Interviewer und Befragten dazugehörigen Anfangsbuchstaben gekennzeichnet (Glinka, H. J. (1998), S.19). Bei kürzeren Pausen bis zu 3 Sekunden kann die Anzahl der Sekunden mit Pünktchen gekennzeichnet werden, bei längeren Pausen ist es durchaus sinnvoll die genaue Sekundenzahl anzugeben, wie zum Beispiel “...((6))...” für 6 Sekunden (Glinka, H. J. (1998), S. 21).

Das transkribierte Material stellt das Ausgangsmaterial zur Dateninterpretation dar. Es muss hierbei auch dargestellt werden, unter welchen Umständen das Material produziert wurde. Zusätzlich sind bei der Transkription die formalen Richtlinien eines Transkriptionssystems (z.B. Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem (GAT) oder Halb-interpretative Arbeitstranskription (HIAT)) zu beachten (Mayring, P. (2000b), S. 47). In den folgenden Analyseschritten des

Forschungsablaufs werden die Merkmalsausprägungen des Fallprozesses im transkribierten Textmaterial erkennbar. Dadurch lassen sich über den Einzelfall hinaus allgemeine Erscheinungen hypothetisch erkennen. Diese sind die ersten Konturen möglicher theoretischer Kategorien. Im fortlaufenden Vergleich zu anderen empirischen Einzelfällen können diese bestätigt oder kritisiert und damit differenziert und kombiniert werden (Glinka, H. J. (1998), S. 28).

## 2.2.8. Methode der Dateninterpretation

Qualitatives Material in transkribierter Form kann mit unterschiedlichen Interpretationsmethoden ausgewertet werden. Es gibt eine Vielzahl von Auswertungsverfahren mit unterschiedlichem Standardisierungsgrad zur Erschließung latenter und manifester Bedeutungsinhalte. Zu den Interpretationsverfahren für die Auswertung des Untersuchungsmaterials von Narrativen Interviews gehören die Hermeneutischen Textinterpretationsverfahren und die Qualitative Inhaltsanalyse (Flick, U. (2001), S. 56).

### 2.2.8.1. Hermeneutische Textinterpretationen

In der wissenschaftlichen Auswertung von sprachlichem Material verfügt die Hermeneutik über eine lange Tradition (Mayring, P. (2000b), S. 27). Die *Tiefenhermeneutische Methode* beruht auf der klassischen Hermeneutik und der Psychoanalyse von Sigmund Freud (Titscher, S./Wodak, R./Meyer, M./Vetter, E. (1998), S. 142). Die Verfahren der tiefenhermeneutischen Textinterpretation von Leithäuser und Volmberg analysieren den Text nachdem die Tonbandaufzeichnungen transkribiert worden sind. Ziel der Textinterpretation ist es, nicht nur manifestierte Textinhalte zu verstehen, sondern auch latente Sinninhalte, also Vorstellungen, die dem Sprecher nicht bewusst sind (Schorn, A. (2000), S. 4). Die Tiefenhermeneutik kann als theorie- und subjektorientiert bezeichnet werden (Titscher, S./Wodak, R./Meyer, M./Vetter, E. (1998), S. 148). Zusätzlich kann im Wege der Tiefenhermeneutischen Auswertung zwischen Vertikaler und Horizontaler Hermeneutik unterschieden werden.

Im Mittelpunkt der *Vertikalen Hermeneutik* steht die Einzelfallanalyse und deren ausführliche Analyse und Interpretation des Textes. Der Komplexität und Dynamik eines jeden Interviews kann hiermit entsprochen werden. Der Vorteil hierbei ist die ausführliche Betrachtung der für das Forschungsthema relevanten Erfahrungen und eine somit leichtere Erschließung latenter Sinnzusammenhänge (Schorn, A. (2000), S. 4).

Die *Horizontale Hermeneutik* betrachtet aus der Gesamtheit aller Interviews bestimmte Themenfelder näher. Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Vorstellungen, Wünschen, Wahrnehmungen und Sichtweisen können aus interpersonaler Perspektive ausgearbeitet werden (Schorn, A. (2000), S. 5).

Ein anderes prominentes Verfahren der Hermeneutik ist die *Objektive Hermeneutik* Oevermanns. In der Vorgehensweise ist die Objektive Hermeneutik stärker an Regeln orientiert als die Tiefenhermeneutik. Gemeinsam ist die grundsätzliche Zielrichtung latente Sinn Ebenen von Texten zu ergründen (Titscher, S./Wodak, R. Meyer, M./Vetter, E. (1998), S. 149). Die Objektive Hermeneutik ist ein reines Auswertungsverfahren, das die Perspektive von Handlungs- und Entscheidungsprozessen der Akteure in den Mittelpunkt des Interesses rückt (Brüsemeister, T. (2000), S. 253). Vor allem Narrative Interviews, die sich an biographischen Lebensläufen orientieren, werden oft mit der Objektiven Hermeneutik als Auswertungsmethode kombiniert. Im Rahmen des ersten Auswertungsteils werden die biographischen Daten in der Abfolge der Lebenssituation erfasst, im zweiten Teil wird die Darstellung des Informanten analysiert und im dritten Block erfolgt eine Auswertung der objektiven biographischen Daten mit der Lebensgeschichte sowie der Entwurf einer Strukturhypothese (Brüsemeister, T. (2000), S. 264).

### 2.2.8.2. Qualitative Inhaltsanalyse

Mayring nutzte bei der Entwicklung der qualitativen Inhaltsanalyse drei Grundsätze der Hermeneutik. Erstens müssen die Entstehungsbedingungen des zu untersuchenden Materials erkundet werden, zweitens müssen die Inhaltsanalytiker Fragestellungen sowie implizite

Vorannahmen ausformulieren, und drittens sollte die Analyse auch latente Sinninhalte untersuchen (Mayring, P. (2000b), S. 29).

Im deutschsprachigen Raum wird das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring häufig angewendet. Dieses Interpretationsverfahren bietet einen Leitfaden zur intersubjektiv nachvollziehbaren Analyse des Textmaterials an. Das Material wird mit Hilfe von inhaltsanalytischen Regeln, aber ohne zu schnelle Quantifizierung, ausgewertet (Mruck, K./Mey, G. (2000), S. 8, Bortz, J./Döring, N. (2001), S. 332). Ein Vorteil ist die kommunikationswissenschaftliche Verankerung dieses Analyseinstruments, somit wird das Untersuchungsmaterial immer im Zusammenhang zur Kommunikation ergründet (Mayring, P. (2000b), S. 42). Deshalb kann festgehaltene Kommunikation in unterschiedlicher Form wie Gesprächsprotokolle, Dokumente, Videobänder, Tonbandaufnahmen, etc. der Gegenstand der qualitativen Inhaltsanalyse sein. Dieses Interpretationsverfahren untersucht nicht nur den manifestierten Inhalt des Materials, sondern erschließt auch tiefere Schichten des Inhalts. Das Thema und den Gedankengang im Erzählkontext bezeichnet man als primären oder manifestierten Inhalt und den durch Interpretation im Textkontext erschlossenen als latenten Inhalt. Die qualitative Inhaltsanalyse kann also als empirischer, methodischer und kontrollierter Ansatz zur Auswertung von fixierter Kommunikation verstanden werden (Mayring, P. (2000a), S. 2). Ein zentraler Punkt der quantitativen Inhaltsanalyse stellt das Kategoriensystem dar, aber auch im Rahmen der qualitativen Analyse gibt es Möglichkeiten mit Kategorien zu arbeiten. Kategorien tragen zur Nachvollziehbarkeit des Vorgehens bei (Mayring, P. (2000b), S. 43). Mayring entwickelte drei unterschiedliche Analyseverfahren der qualitativen Inhaltsanalyse, die in Abhängigkeit von der Forschungsfrage allein oder gemeinsam eingesetzt werden können. Erstens gibt es die Zusammenfassung, eine Materialreduktion auf wesentliche Inhalte, zweitens die Explikation, die Erklärung und Erläuterung des Materials und drittens die Strukturierung, welche zu dem Herausfiltern einer Struktur aus dem Material dient (Titscher, S./Wodak, R./Meyer, M./Vetter, E. (1998), S. 83 ff., Bortz, J./Döring, N. (2001), S. 332).

Kategorien stellen einen zentralen Punkt der Inhaltsanalyse dar, die Kategorienbildung gehört zum grundlegenden Modell der Reduktion großer Materialmengen auf die wesentlichen Inhalte (Mayring, P. (2000b), S. 74). Neben der Erläuterung, Zuordnung Analyse und Interpretation von Textstellen versucht die qualitative Inhaltsanalyse ähnliche Auswertungsurteile in unterschiedlichen Textstellen zu finden. Dabei wird entweder durch vorherige Festlegung (deduktiv) oder aus dem Material heraus (induktiv) eine überschaubare Anzahl von Kategorien entwickelt (Mayring, P. (2001), S. 3).

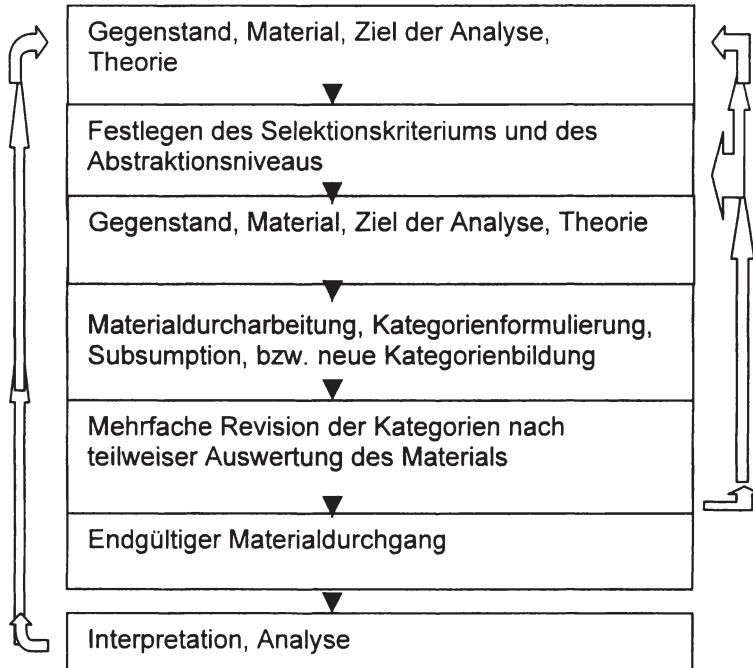
*Deduktive Kategorieentwicklung:* In diesem Verfahren werden die Kategorien nicht aus dem Material entwickelt, sondern vorher theoretisch festgelegt (Mayring, P. (2000b), S.75). Grundlage der Untersuchung des Materials sind ex ante bestimmte und theoretisch begründete Auswertungsaspekte. Die methodisch abgesicherte Zuordnung von deduktiv gewonnenen Kategorien zu Textstellen stellt den qualitativen Analyseschritt dieses Verfahrens dar (Mayring, P. (2000a), S. 4). Der Schwerpunkt liegt hierbei auf einer klaren Definition der Kategorien und auf der Bestimmung von inhaltsanalytischen Regeln zur Zuordnung von Textstellen (Mayring, P. (2000a), S.5).

*Induktive Kategorieentwicklung:* Im Rahmen der induktiven Kategorienbildung werden die Kategorien aus dem Material heraus entwickelt. Das Modell funktioniert mit einem Selektionskriterium der schrittweisen Materialaufbearbeitung und einer Revision der neu entwickelten Kategorien (Mayring, P. (2001), S. 4 f.). In diesem Verfahren wird aus der Problemstellung des Forschungsvorhabens heraus ein theoretisch begründetes Definitionskriterium festgelegt.

Auf der Grundlage dieses Kriteriums werden bestimmte Aspekte des Materials durchgearbeitet, durch Rückkopplungen erfolgen Überarbeitungen und wiederholte Reliabilitätsprüfungen der entwickelten Kategorien (Mayring, P. (2000a), S. 4). Diese Vorgehensweise hat eine große Bedeutung innerhalb der qualitativen Ansätze, da sie versucht, Material gegenstandsnah und ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers abzubilden (Mayring, P. (2000b), S. 75). Weitere Vorteile dieses Verfahrens sind die transparente Gestaltung der Kategorienbildung, welche die Nachvollziehbarkeit für Dritte gewähr-

leistet. Die Kategorienbildung aus dem Material heraus ist ein wirklichkeitsnahes Verfahren.

Abbildung 2: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung



Quelle: (Mayring, P. (2000b), S. 75).

Die qualitative Inhaltsanalyse soll als Methode der Interpretation angewendet werden, weil sie eine Auswertungstechnik ist, die die Anforderung von offenen Datenerhebungsverfahren zur Sicht des Subjekts erfüllt. Sie stellt ein kontrolliertes methodisches Verfahren dar, welches auf Erfahrungen von Nachbardisziplinen wie der Hermeneutik aufbaut. Wissenschaftliche Standards werden durch einzelne Analyseschritte, dem Ablaufmodell und der Formulierung von Interpretationsregeln, erfüllt (Mayring, P. (2000b), S. 116). In der Dissertation soll die Methode der induktiven Kategorienbildung Anwendung

finden, da diese wirklichkeitsnah die Inhalte des Textes ohne Vorannahmen des Forschers abbildet. Dadurch können relevante Kategorien für den interkulturellen Wissensaustausch zwischen Ost- und Westdeutschland entdeckt werden.

### 2.3. Verbindung von qualitativer und quantitativer Forschung

Einerseits gibt es die Position, die die Inkompatibilität zwischen den beiden Forschungstraditionen und ihren Vorgehensweisen begründet. Zum anderen gibt es einen Forschungsbereich, der an der Verknüpfung qualitativer und quantitativer Forschung arbeitet (Flick, U. (2001), S. 62). Zu diesem gehören auch zwei in der Literatur diskutierte Modelle der Methodenintegration (Kelle, U./Erzberger, C. (1999), S. 509). Erstens ist das Phasenmodell zu nennen, bei dem qualitative Methoden zur Hypothesengenerierung und quantitative Verfahren zur Hypothesenprüfung dienen. Zweitens gibt es das Triangulationsmodell, einen Ansatz, bei dem quantitative und qualitative Methoden gemeinsam eingesetzt werden, um denselben Untersuchungsgegenstand aus unterschiedlichen Richtungen auf unterschiedliche Weise zu beleuchten. Dadurch will man zu einem umfassenderen und valideren Bild des untersuchten Gegenstands gelangen (Kelle, U./Erzberger, C. (1999), S. 511).

Mayring betont die Notwendigkeit und den Sinn der Kombination von qualitativer und quantitativer Forschung. Eine Integrationsmöglichkeit ist auch der Einsatz von Computerprogrammen zur Unterstützung von qualitativen Analysen. Die zentralen qualitativen Auswertungen nimmt der Forscher vor, allerdings helfen Computerprogramme mit quantitativen Analyseschritten zum Beispiel durch automatische Suche nach vorgegebenen Begriffen (Mayring, P. (2001), S. 3ff.). In diesem Forschungsvorhaben erscheint eine Unterstützung durch das Computerprogramm N Vivo sinnvoll, um die Bildung der induktiven Kategorien transparent und systematisch zu gestalten.



## 2.4. Zusammenfassung der methodischen Vorgehensweise

In der Dissertation soll der Wissenstransfer zwischen Ost- und Westdeutschland auf der Mikroebene der Unternehmen aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter wirklichkeitsnah erforscht werden. Der Forschungsgegenstand bestimmt die Wahl der Methode zur Erreichung des Forschungsziels. Zur Realisierung des Forschungsziels soll die soziale Wirklichkeit von Individuen auf der Unternehmensebene analysiert werden. Durch den Zugang zu subjektiven Sichtweisen der Mitarbeiter sollen kulturelle Anpassungsstrategien nach der Wiedervereinigung zwischen Ost- und Westdeutschland untersucht werden.

Der Einsatz der qualitativen Methode des Narrativen Interviews ist bei dem Forschungsschwerpunkt der Dissertation nützlich, da das Gebiet aus Sicht der Managementwissenschaften wenig erforscht ist. Deshalb soll die empirische Erhebung nicht auf wenige Variable beschränkt werden, sondern es sollen Fragestellungen zur Wahrnehmung der kulturellen Wirklichkeit im Unternehmen beantwortet werden. Diese Methode hilft die Choreographien von Handelnden auf der Unternehmensebene im Spannungsfeld Deutschland Ost-West zu entdecken und nachzuzeichnen. Das Narrative Interview ist also ein Verfahren zur Erhebung von Daten der sozialen Wirklichkeit. In der empirischen Erhebung erfolgt eine Aufteilung des Narrativen Interviews in fünf Phasen. Die ersten zwei Phasen der Erklärung und Einleitung helfen dem Informanten sich auf die Befragung vorzubereiten und das Vorgehen explizit zu machen. Dann folgt die empirische Erhebung in der Erzähl-, Nachfrage- und Bilanzierungsphase. Während des Interviews wird der Erzähltext mit dem Tonband aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht, also transkribiert.

Das transkribierte Material stellt das Ausgangsmaterial zur Dateninterpretation dar. Im Verfahren der Textauswertung soll die Analysesoftware N Vivo helfen, den Prozess zu systematisieren und zu unterstützen. Als Interpretationsmodell eignet sich die induktive Kategorieentwicklung der qualitativen Inhaltsanalyse. In diesem Verfahren werden die Kategorien aus dem Material heraus entwickelt. Durch Selektion, schrittweise Materialaufbereitung und Revision entstehen Kategorien.



### 3. Kultur und Handlung in der soziologischen Theorie

Die Erörterung der soziologischen Grundlagen der Handlungstheorie dient dem besseren Verständnis der interkulturellen Interaktion zwischen ost- und westdeutschen Individuen. Die Bestimmungsfaktoren des sinnhaften Handelns sollen aus Webers (1978) Perspektive erfasst werden. Darauf aufbauend wird Parsons (1937, 1951, 1962), handlungstheoretische Weiterentwicklung skizziert. Der handlungsrelevante Bezugsrahmen wird aus Parsons strukturfunktionalistischer Sichtweise erörtert. Anschließend folgt eine Erläuterung möglicher Konsequenzen der soziologischen Theorie für das interkulturelle Wissensmanagement.

#### 3.1. Handlungstheorie bei Max Weber

In Webers Definition der Soziologie zeigt sich sein Verständnis der Handlungstheorie: „Eine Wissenschaft, welche soziales Handeln deutend verstehen und dadurch in seinem Ablauf und seinen Wirkungen ursächlich erklären will. Handeln soll dabei ein menschliches Verhalten heißen, wenn und insofern als der oder die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden. Soziales Handeln soll ein solches Handeln heißen, welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist“ (Weber, M. (1988), S. 542).

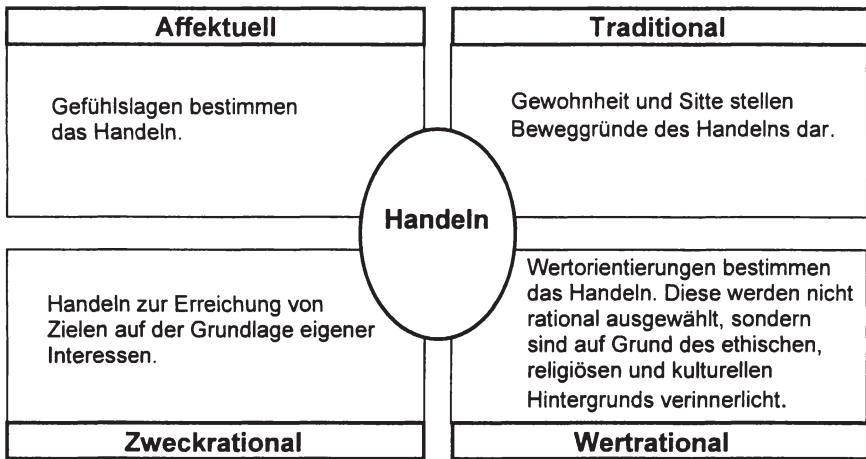
In diesem Zitat wird deutlich, dass menschliches Verhalten durch Sinn zur Handlung wird. Der Sinn kann nicht als objektiv angesehen werden, sondern gehört zur selbst konstruierten Wirklichkeit des Handelnden (Akteur) (Weber, M. (1988), S. 542 f.).

##### 3.1.1. Bestimmungsgründe sozialen Handelns

Soziales Handeln unterscheidet sich vom Handeln durch die Orientierung an dem sinnhaften Verhalten, also Handeln eines Akteurs oder mehrerer Akteure. Es kommt zu einer wechselseitigen Bezugnahme von Akteuren, somit kann soziales Handeln niemals alleine sondern nur gemeinsam mit anderen stattfinden (Weber, M. (1988), S. 562 f.).

Soziales Handeln kann wie anderes Handeln auch durch die vier Idealtypen sinnhaften Handelns beschrieben werden (Weber, M. (1988), S. 562 f.). Dazu gehören die eher situationsbezogenen Bestimmungsgründe affektiv und zweckrational und die stärker verinnerlichten Beweggründe traditional und wertrational.

Abbildung 3: Bestimmungsgründe des sozialen Handelns



Quellen: (Weber, M. (1978), S. 34 ff.; Weber, M. (1980), S. 12).

Weber betont das wertrationale und das zweckrationale Handeln als besonders wichtige Orientierungsmuster. Wertrationales Handeln wird von kulturellem Glauben bzw. Wissen gesteuert. Dabei kann ein Ziel angestrebt werden, welches nicht rational ist, denn nicht rational ausgewählte Wertorientierungen, die auf Grund des ethischen, religiösen und kulturellen Hintergrunds verinnerlicht sind, bestimmen das Handeln (Weber, M. (1978), S. 34 ff., Weber, M. (1980), S. 12).

Werte dienen laut Weber als Relevanzkriterium zur Erkennung der subjektiv wesentlichen Bestandteile der Wirklichkeit (Weber, M. (1988), S.108). In einigen Ausführungen Webers zum Verhältnis von Kultur und Werten werden die Werte in den Mittelpunkt der Konstruktion der sozialen Wirklichkeit und des Kulturbegriffs gestellt: „Der Begriff der Kultur ist ein Wertbegriff. Die empirische

Wirklichkeit ist für uns Kultur, weil und sofern wir sie mit Wertideen in Beziehung setzen, sie umfasst diejenigen Bestandteile der Wirklichkeit, welche durch jene Beziehung für uns bedeutsam werden, und nur diese" (Weber, M. (1988), S. 175). Den Einfluss religiöser Wertvorstellungen auf die Kultur zeigt Weber besonders deutlich in seinen Werken zum Zusammenhang der Protestantischen Ethik und der Entstehung des modernen Kapitalismus auf.

### 3.1.2. Protestantische Werte

In der „Protestantischen Ethik“ begründet Weber die Entstehung des Kapitalismus zum Teil durch religiöse Wertvorstellungen. Dazu gehört die harte und disziplinierte Arbeitseinstellung und die rationale ethische Lebensweise der protestantischen Ethik (Weber, M. (1980), S. 329 ff., Weber, M. (1984), S. 165 ff. und Weber, M. (2000), S. 122 ff.). Nach Weber sind die protestantischen Handlungsweisen Planmäßigkeit und rationales Vorausdenken eine Grundlage für eine methodisch-rationale Vorgehensweise im Wirtschaftsbereich. Hierzu zeigt er auf, dass Kapitalbildung aus asketischem Sparszwang entstand (Weber, M. (2000), S. 147) und dass die rationale Lebensführung als Grundlage des Berufs dem Geist der christlichen Askese entstammt (Weber, M. (2000), S. 152). Auch in „Wirtschaft und Gesellschaft“ beschreibt Weber den Einfluss der Religion auf die Lebensführung (Weber, M. (1980), S. 321 ff.) und zeigt den asketischen Protestantismus auf: „An welcher das eigene religiöse Charisma durch rationales ethisches Handeln sich bewähren muss, um des eigenen Gnadenstandes gewiss zu werden und zu bleiben. ... Verpönt also ist der Genuss von Reichtum. .... Gottes Segen für die Arbeit des Frommen und also die Gottgefälligkeit seiner ökonomischen Lebensführung sichtbar macht. Verpönt ist jeder Überschwang des Gefühls für Menschen als Ausdruck einer den alleinigen Wert der göttlichen Heilsgabe verleugnenden Vergötterung des Kreatürlichen, - „Beruf“ aber die rational nüchterne Mitarbeit an den durch Gottes Schöpfung gesetzten sachlichen Zwecken der rationalen Zweckverbände der Welt. ... Verpönt ist persönlicher weltlicher Machtgenuss als Kreaturvergötterung, - gottgewollt die Herrschaft der rationalen Ordnung des Ge-

setzes. Der „innerweltliche Asket“ ist ein Rationalist sowohl in dem Sinne rationaler Systematisierung seiner eigenen persönlichen Lebensführung, wie in dem Sinn der Ablehnung alles ethisch Irrationalen, sei es Künstlerischen, sei es persönlich Gefühlsmäßigen, innerhalb der Welt und ihrer Ordnungen. Stets aber bleibt das spezifische Ziel vor allem: „wache“ methodische Beherrschung der eigenen Lebensführung“ (Weber, M. (1980), S. 329 f.). Diese religiösen Wertvorstellungen hatten Einfluss auf alle Individuen, die im Mechanismus der protestantischen Ethik geboren wurden.

Webers protestantische Werte der Arbeitsethik gelten auch heute noch als einflussreiches sozialwissenschaftliches Konzept. Es gibt einige englischsprachige Fragebögen (Blood, M. (1969), Buchholz, R. (1978), Mirels, H.L./Garrett, J.B. (1971)) zur expliziten oder impliziten Erfassung der protestantischen Arbeitsethik. Im deutschsprachigen Raum entwickelten Maes und Schmitt (Maes, J./Schmitt, M. (2001)) die Protestantische-Ethik-Skala (PES) im Rahmen des Forschungsprojektes "Gerechtigkeit als innerdeutsches Problem". Im Vergleich von Ost- und Westdeutschland zeigen die Ostdeutschen eine signifikant größere Zustimmung zu den protestantischen Werten der Arbeitsethik als die Westdeutschen (Maes, J./Schmitt, M. (2001), S. 1). Obwohl Religion in Ostdeutschland keine große Bedeutung besitzt, sind die Werte der protestantischen Leistungsethik wie Fleiß, Disziplin etc., dort wichtiger als im Westen.

### 3.2. Handlungstheorie bei Parsons

Parsons knüpft an die europäische Denktradition von Weber an und entwickelt diese weiter. Die Handlungstheorie in seinem ersten großen Werk „The Structure of Social Action“ (1937) basiert auf Webers Annahmen des wertrationalen und zweckrationalen Handelns (Jung, R. (1984), S. 214). Deshalb unterteilt Parsons sinnvolles Handeln in zweckrationales Handeln, gekennzeichnet durch hypothetische Imperative und in Handeln, bestimmt durch kategorische normative Verpflichtungen (Münch, R. (1982), S. 64). Das kleinste Element einer sinnvollen Handlung bezeichnet Parsons als Handlungseinheit (unit act). Diese besteht aus den folgenden vier Elementen. Erstens wird ein

Handelnder impliziert. Zweitens soll ein Ziel oder ein zukünftiger Status erreicht werden. Drittens muss die Handlung in einer Situation stattfinden, die durch Bedingungen und Mittel bestimmt wird. Die Bedingungen sind gegeben und nicht kontrollierbar. Die verfügbaren Mittel können beeinflusst werden und dienen der Erreichung des Ziels. Viertens dient eine normative Orientierung der Entscheidungsfindung bei Wahlmöglichkeiten (Parsons, T. (1937), S. 43 f.). Einige Erkenntnisse von Parsons erster großer Arbeit wurden Bestandteil der modernen soziologischen Theorie (Camic, C. (1998), S. 283).

### 3.2.1. Parsons systemtheoretischer Ansatz zur Erklärung der Handlung

In „The Social System“ (Parsons, T. (1951)) wird das bestehende Handlungsschema durch die Einführung eines differenzierten Schemas bestehend aus *kulturellem System*, *sozialem System* und *Persönlichkeitssystem* ergänzt. Die konstitutiven Elemente vom sozialen System sind Interaktionen und soziale Rollen, vom kulturellen System sind es Symbole und beim Persönlichkeitssystem Bedürfnis Dispositionen. In den Formulierungen in Parsons` und Shils` „Values, Motives and System of Action“ in „Towards a General Theory of Action“ (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 47 ff.) werden die Subsysteme (Kultur-, Sozial- und Persönlichkeitssystem) des Handelns in einen neuen Bezugsrahmen der Handlungstheorie eingebracht. Der Akteur, welcher sich an Situationen orientiert und in diesen handelt, wird dargestellt (Münch, R. (1982), S. 64).

Parsons und Shils (1962) beschreiben Handlung als Prozess zur Erreichung des Stadiums der Befriedigung oder zur Zielerreichung innerhalb einer Situation. Motivationale Orientierung, Wertorientierung und Struktur der Situation stellen wichtige Bezugspunkte innerhalb der Handlungstheorie dar. Dieses alles sind Elemente der Orientierung eines Akteurs in einer Situation. Handlungen gestalten sich also in drei voneinander abhängigen sich gegenseitig beeinflussenden Konstellationen, die als Systeme bezeichnet werden können. Diese organisieren die spezifischen Bedingungen des Handelns und nehmen notwendige Bewertungen von alternativen Wegen vor. Deshalb ist die Organisation der grundsätzlichen Alternativen zur selektiven Orientie-

rung ein fundamentales Element in jedem Handlungssystem. Parsons und Shils unterscheiden drei Subsysteme des Handelns: Persönlichkeitssystem, soziales System und kulturelles System (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 47, S. 234 f, Parsons, T./ Shils, E.A./Allport, G. W./Kluckhohn, C. et al. (1962), S. 17.).

Das soziale System beinhaltet die Interaktion zwischen mindestens zwei Akteuren und konstituiert sich durch gemeinsame Ziele, Werte und einen Konsens der normativen und kognitiven Erwartungen (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 190 ff.). Die Interaktionen verkörpern ein bedeutendes kulturelles Element der Handlung im sozialen System: „Interaction makes possible the development of culture on the human level and gives culture its significance in the determination of action" (Parsons, T./Shils, E. A./Allport, G. W./Kluckhohn, C. et al. (1962), S. 17).

Die Rolle ist die wichtigste Einheit der sozialen Struktur. Diese definiert die Teilnahme des Akteurs im Interaktionsprozess und beinhaltet eine Reihe von Erwartungen an die eigene Handlung und die der Interaktionspartner. Dennoch besteht eine notwendige Verbindung in der Persönlichkeitsstruktur und dem Ausführen einer Rolle (Parsons, T./Shils, E.A./Allport, G.W./Kluckhohn, C. et al. (1962), S. 23). Die strukturellen Rollen des sozialen Systems müssen ähnlich wie die Strukturen der Bedürfnis Dispositionen der Persönlichkeitssysteme an unterschiedlichen Werten orientiert sein. Alle sozialen Systeme haben eine Tendenz auf ein System von gemeinsamen kulturellen Dimensionen zurückzugreifen. Das Teilen gemeinsamer Werte ist besonders wichtig und dient der Stabilität des sozialen Systems (Parsons, T./Shils, E.A./Allport, G.W./Kluckhohn, C. et al. (1962), S. 24).

Das Persönlichkeitssystem wird durch die individuelle psychisch-motivationale Struktur und die individuellen Bedürfnis Dispositionen ausgedrückt. Jede Bedürfnis Disposition ist eine generalisierte Orientierung. Diese erlaubt dem Akteur, sich zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Orten in derselben Weise zu orientieren (Parsons, T. /Shils, E. (1962), S. 161 f.).

Das kulturelle System unterscheidet sich von anderen Elementen der Handlung durch die Tatsache, dass es wirklich von einem Handlungssystem in ein anderes übertragbar ist. Es kann von Persönlichkeit



zu Persönlichkeit durch Lernen und von sozialem System zu sozialem System durch Diffusion verbreitet werden. Kultur begründet sich durch Orientierungs- und Handlungsweisen und wird verkörpert durch bedeutungsvolle Symbole. In der Persönlichkeit zeigen sich diese Orientierungen in Bedürfnis Dispositionen, sichtbar werdend durch konkrete Orientierungen und Interaktionen. In der Gesellschaft werden diese als Rollen und Rollenerwartungen deutlich (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 159). Die kulturellen Objekte zeigen Ähnlichkeit zu Bedürfnis Dispositionen im Persönlichkeitssystem und Rollenerwartungen im sozialen System in den folgenden zwei Punkten: Erstens stellen sie Wege der Orientierung und Handlung dar. Diese bestehen aus konkreten Referenzen in einem Set von Orientierungen und Interaktionen und folgen bestimmten Mustern. Zweitens postulieren sich kulturelle Objekte in der Kontrolle der Orientierung und konstituieren sich in konkreten Bezügen (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 160). Im kulturellen System versammeln sich somit Symbole, welche die Interaktionen und Wahlmöglichkeiten der Akteure beeinflussen und limitieren.

Die kulturellen Symbole bestehen aus den Klassifikationen kognitive, emotionale (cathectic) und bewertende Komponenten. Systeme, in denen die kognitive Funktion Vorrang hat, gehören zum Symbol System der Ideen (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 162, 163, 166).

Systeme, in denen die emotionale (cathetctic) Funktion Priorität besitzt, können den expressiven Symbolen zugeordnet werden (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 163). Die Funktion dieser Systeme beinhaltet die Bindung von Energie zur Erreichung eines Zustandes (Kathexis) auf der Individualebene. Die Kathexis ist ein temporärer Zustand, der sich in den Gedanken, Vorstellungen und Sehnsüchten in Bezug auf das Objekt äußert (Freud, S. (1965)).

Systeme, in denen die bewertende Funktion Vorrang besitzt, bezeichnet man als normative Ideen oder als regelnde Symbole. Die normativen Ideen respektive regelnden Symbole gehören zu den Standards der Wertorientierungen (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 162, 163, 166).

Parsons bezeichnet die Wertorientierungen als wichtigstes Element der Kultur: „Patterns of value-orientation have been singled out as the

most crucial cultural element in the organization of systems of action“ (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 159). Das System der Wertorientierungen stellt Wege der Bewertung zur Verfügung und bietet somit auch Wege zur Problemlösung zwischen verschiedenen Einheiten (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 162 f). Die Wertorientierungen sind stark in den Prozess der sozialen Interaktion eingebunden (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 165) und können in kognitive, emotional wertschätzende (appreciative) und moralische Subsysteme unterteilt werden (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 166). Das System der bewertenden Symbole besteht somit aus einem Subsystem von Standards zur Lösung kognitiver Probleme, einem Subsystem von Standards zur Lösung emotionaler Wertschätzungsprobleme und einem Subsystem von moralischen Standards zur Integration von verschiedenen Einheiten des Systems. Die moralischen Standards definieren und integrieren das gesamte System der Handlungen mit den dazu gehörenden Subsystemen. Diese stellen Alternativen der Handlung und Problemlösung für den Akteur dar (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 172). Die bewertenden Orientierungen können in situationalen Gegebenheiten in gewissem Maße reinterpretiert und transformiert werden (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 173). Deshalb ist die Kultur in einer Persönlichkeit mehr als der Mikrokosmos eines generalisierten Systems von kulturellen Mustern. Die persönliche kulturelle Ausprägung zeigt sich in einer spezifizierten Version, die aus einem umfassenden Gesamtmuster ausgesucht wurde (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 180). Das Persönlichkeitssystem wird daher dazu tendieren, bestimmte Elemente auszuwählen, die Teil des Orientierungssystems des Akteurs werden (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 182).

### 3.2.1.1. Orientierungsalternativen der Handlung

Aus einer Vielzahl von Subklassifikationen für moralische Standards leitet Parsons fünf „pattern variables“ ab (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 170). Langer übersetzt diese als Mustervariablen (Langer, J. (2000), S. 265), und Münch wählt den Terminus Orientierungsalternativen (Münch, R. (1982), S. 77 ff.), der auch in dieser Arbeit verwendet wird.

Die Einführung von *fünf Gegensatzpaaren der Orientierung* dient der besseren Analyse und Interpretation von Subsystemen des Handelns. Diese Orientierungsalternativen stellen Muster dar, die das Handeln in unterschiedlichen Situationen leiten. Das Gewicht der Muster auf der jeweiligen Systemebene beeinflusst die Wahl der Handlungsalternative. Diese zeigen sich auf der sozialen Ebene als Rollenmuster, auf der Persönlichkeitsebene als Dispositionsmuster und auf der kulturellen Ebene als kulturelle Muster (Münch, R. (1982), S. 77 ff.), Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 47, S. 76 ff.). Parsons erläutert eine Definition für jede Orientierungsalternative in jedem Subsystem des Handelns (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 80 ff.). Münch definiert die Orientierungsalternativen auf Grundlage der Arbeiten von Parsons für alle drei Handlungssysteme.

*Affektivität–Neutralität:* Bei der Affektivität werden wechselseitige Erwartungen durch positive oder negative Gefühle gelenkt. Die Neutralität sozialer Orientierung verlangt hingegen, dass wechselseitige Erwartungen und Handlungen in ihrem Ablauf nicht durch Gefühle für eine andere Person geleitet werden (Münch, R. (1982), S. 78).

*Selbstorientierung–Kollektivorientierung:* In der Selbstorientierung steht die individuelle Bedürfnisbefriedigung im Vordergrund des Handelns. Im Gegensatz dazu handeln Individuen bei der Kollektivorientierung auf der Grundlage eines kollektiven Bezugsrahmens (Münch, R. (1982), S. 78).

*Diffusität–Spezifität:* Diffusität zeigt die Wichtigkeit der Beziehung zum konkreten Individuum im Interaktionsprozess, ausgedrückt durch z.B. Vertrauen und unabhängig von der jeweiligen Situation. Spezifität drückt die wechselseitige Beschränkung von Erwartungen auf besondere Aspekte des jeweiligen Handlungskontextes aus. Spezifische Rollenerwartungen sind Erwartungen, die sich nicht auf das Individuum beziehen sondern nur auf die jeweils ausgeübte Position (Münch, R. (1982), S. 78).

*Partikularismus–Universalismus:* Partikularismus zeigt eine Trennung von Binnen- und Außenmoral im Bezugsrahmen der Handlung des Individuums. In Beziehungen fühlt man sich hierbei nur den gültigen Normen der unmittelbar nächsten Interaktionspartner verpflichtet. Der Universalismus hingegen fordert eine gleichbleibende

Solidarität gegenüber allen unmittelbaren, mittelbaren und interdependenten Beziehungspersonen. Dieses zeigt eine Orientierung an allgemeinen und in jedem Kontext gültigen Normen (Münch, R. (1982), S. 79).

*Zuschreibung (Qualität) –Leistungsorientierung (Performanz):* Die Zuschreibung ist eine soziale Ordnung, in der von Geburt an vorhandene Merkmale wie Standes-, Rassen-, Kasten- oder Geschlechtszugehörigkeit bestimmende Einflussfaktoren für die gegenseitigen Erwartungen und Handlungen darstellen. Im Gegensatz dazu stellen bei der Leistungsorientierung frei erworbene Merkmale und frei erbrachte Leistungen, wie Ausbildungsdiplome, Arbeitsleistungen etc., bedeutende Komponenten für Erwartungen und Handlungen dar (Münch, R. (1982), S. 79).

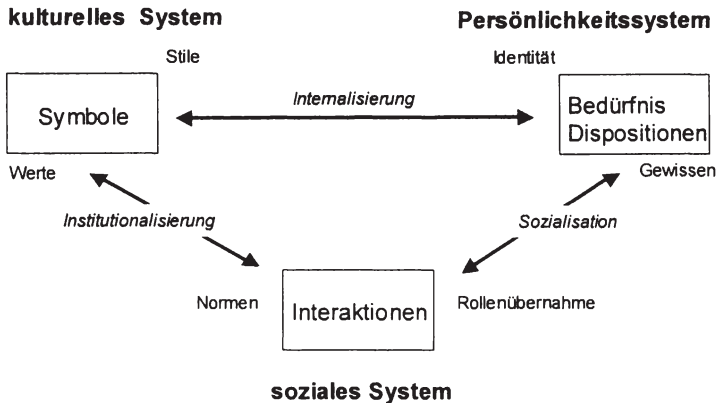
### 3.2.1.2. Interpenetration der Subsysteme des Handelns

Parsons und Shils zeigen in ihrem Beitrag (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 47 ff.) ein Instrument zur Analyse der komplexen Beziehungen der drei Subsysteme des Handelns auf. Die Analyse der Interpenetrationsbeziehungen zwischen dem sozialen System, dem Persönlichkeitssystem und dem kulturellen System steht dabei im Vordergrund. Jedes System besitzt zwar eigene Qualitäten, aber einige Bestandteile werden durch den Einfluss eines anderen Systems bestimmt (Münch, R. (1982), S. 66 f.). Zum Beispiel kann ein Persönlichkeitssystem nicht ohne Partizipation im sozialen System bestehen. Deshalb ist ein Teil des Handlungssystems des Akteurs auch ein Bestandteil des sozialen Systems. Auf der anderen Seite gibt es kein soziales System, das ohne die Teilnahme von Akteuren, respektive Persönlichkeitssystemen, auskommt. Dennoch ist es wichtig zu erkennen, dass die Eigenständigkeit des jeweiligen Systemtypen erhalten bleibt (Parsons, T. /Shils, E. (1962), S. 109).

Im Kontakt zwischen den Systemen finden *drei Prozesse* statt. Zwischen dem sozialen System und dem Persönlichkeitssystem kommt es zur *Sozialisation*. Die *Institutionalisierung* ereignet sich zwischen dem kulturellen und dem sozialen System. Der Prozess der

*Internalisierung* entsteht in der Interaktion zwischen dem kulturellen System und dem Persönlichkeitssystem.

Abbildung 4: Subsysteme des Handelns



Quelle: (Münch, R. (2000), S.12).

*Sozialisation*: In einem sozialen System besteht ein Interesse die individuelle Persönlichkeit so zu integrieren, dass ihre Aktivitäten nicht desintegrierend auf die Stabilität des sozialen Systems wirken. Integration dient zur Förderung funktional wichtiger Handlungsmuster des Systems (Parsons, T. (1994), S. 178). Der Sozialisationsprozess dient hierbei zur Formung menschlicher Triebe und Gefühle, so dass die Individuen im Laufe ihrer Entwicklung die Überzeugungen und Werthaltungen ausbilden, um ihre sozialen Rollen in der Gesellschaft und ihre Identität in der Kultur zu finden (Veith, H. S. 7). Eine konkrete Persönlichkeitsstruktur des Erwachsenen wird beim Individuum von Geburt an in einem langen Prozess der sozialen Konditionierung gebildet. Kinder zeigen eine große Sensibilität gegenüber Reaktionen ihrer Bezugspersonen und entwickeln adäquate Haltungen gegenüber diesen Erwachsenen (Parsons, T./Shils, E.A./Allport, G.W./Kluckhohn, C. et al. (1962), S. 17). Unabhängig von der Richtung der Entwicklung besteht eine grundlegende Tendenz relativ integrierte Persönlichkeiten auszubilden, die sowohl intern als System wie auch mit den Erfordernissen und Mustern des umfassenden sozialen Systems

umgehen können (Parsons, T. (1994), S. 180). In allen Gesellschaften werden gemeinsame Werte geteilt, aber es gibt Unterschiede im Grad der Konformität und Persistenz bei Mitgliedern und Gruppen der Gesellschaft (Parsons, T./Shils, E. A./Allport, G.W./Kluckhohn, C. et al. (1962), S. 21). Dennoch neigen Individuen dazu etwas zu wollen, das mit den normativen und im Speziellen mit den moralischen Verhaltensmustern übereinstimmt, welche in die Bildung der individuellen Persönlichkeit eingegangen sind. Dieses gilt auch für andere Individuen in dem gleichen sozialen System. Aus diesem Grund werden diese dazu tendieren mit ihren normativen Mustern übereinstimmende Handlungsweisen zu tolerieren und Verhalten, welches diese Handlungsweisen verletzt, zu missbilligen (Parsons, T. (1994), S. 181 f.). Im Prozess der Sozialisation werden also kulturelle Komponenten, wie Wertorientierungen, Wissen, Fähigkeiten etc., von Generation zu Generation weitergegeben.

*Institutionalisierung:* Die gegenseitige Durchdringung von kulturellem und sozialem System führt zur Institutionalisierung der normativen Kultur im sozialen System (Münch, R. (1982), S. 66). Hierbei bildet das institutionalisierte Wertesystem einer Gesellschaft den Referenzrahmen (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 181). Rollenerwartungen sind ein wesentlicher Bestandteil von institutionalisiertem Verhalten und beziehen sich im Allgemeinen auf die gleichen Dispositionen wie kulturelle Wertorientierungen. Die Erkenntnis dieses Zusammenhangs bietet einen wesentlichen Beitrag zur Klärung des konzeptionellen Verhältnisses von kulturellen Orientierungen auf der einen Seite und Persönlichkeit und sozialem System auf der anderen (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 236).

*Internalisierung:* Die symbolische Realität der Kultur wird vom Persönlichkeitssystem internalisiert und somit Bestandteil der Handlungsorientierung (Langer, J. (2000), S. 265). Internalisierung der Werte im Persönlichkeitssystem ist das direkte Ebenbild ihrer Institutionalisierung im sozialen System (Parsons, T./Shils, E. (1962), S. 240).

### 3.3. Soziologische Grundlagen für das interkulturelle Wissensmanagement

Webers zweckrationale und wertrationale Bestimmungsgründe gelten immer noch als bedeutendes sozialwissenschaftliches Konzept. Vor allem die Ausführungen zur protestantischen Ethik zeigen die Bedeutung von Werten in der Handlungsorientierung. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist der Zusammenhang von protestantischen Werten und Kapitalismus zwar fraglich, aber das sozialwissenschaftliche Konstrukt der protestantischen Arbeitsethik ist immer noch Gegenstand vieler Untersuchungen. Dabei zeigt sich, dass in Ostdeutschland, welches durch die kommunistische Vergangenheit und die gering ausgeprägte religiöse Orientierung gekennzeichnet ist, die Werte der protestantischen Ethik eine größere Bedeutung haben als in Westdeutschland (Maes, J./Schmitt, M. (2001), S. 1).

Parsons berücksichtigt Webers wert- und zweckrationale Bestimmungsgründe des Handelns bei der Entwicklung seiner Handlungstheorie. Handlung wird als Prozess zur Erreichung eines Zieles innerhalb einer Situation verstanden. Persönlichkeitssystem, soziales System und kulturelles System bilden die drei Subsysteme des Handelns. Die Kultur prägt im Prozess der gegenseitigen Durchdringung die Bedürfnis Dispositionen der Persönlichkeitssysteme und die Rollen und Normen im sozialen System. Besondere Beachtung wird der Wertorientierung geschenkt, weil sie einen entscheidenden Bestandteil der Artikulation zwischen Kultur und der Struktur von Persönlichkeit und sozialem System darstellt. Ein wesentlicher Kritikpunkt an Parsons Theorie ist die Reduzierung der psychologischen Aspekte eines Individuums auf Werte und Normen (DiMaggio, P. (1997), S. 264). Aus der kulturell soziologischen Perspektive bietet Parsons Modell dennoch eine gute Darstellung der komplexen Sachverhalte der Kultur in der Handlungstheorie.

Die Konstrukte der drei interkulturellen Forschungsperspektiven beziehen sich auf unterschiedliche Ebenen der Analyse: Gesellschaft, Gruppen oder Individuen. Diese Ebenen können den drei Subsystemen der Handlung von Parsons und Shils (1962) zugeordnet werden (Fink, G./Kölling, M./Neyer, A.K. (2003), S. 3 f.). Die erste

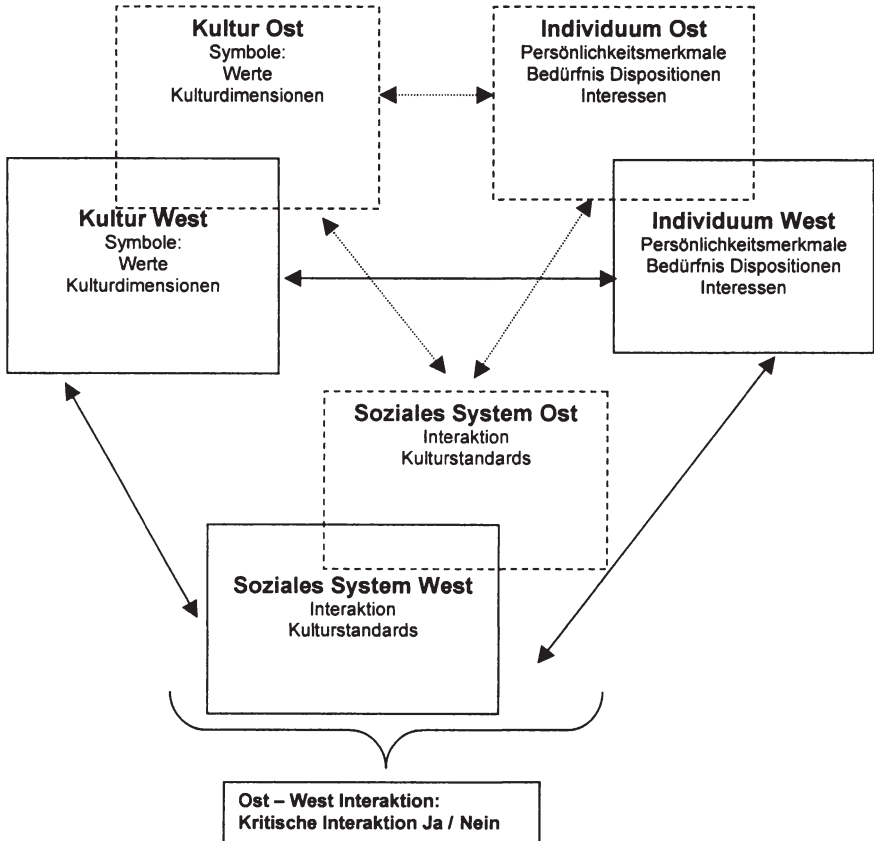
Forschungsperspektive beschreibt mit Hilfe von Kulturdimensionen (House/Javidan/Hanges/Dorfman (2002), Hofstede (1980), Hall/Hall (1990), Kluckhohn/Strodtbeck (1961), Trompenaars (1993), Schwarz (1992)) einige Symbole eines kulturellen Systems. Diese generellen Konzepte bieten mit vier bis zwölf Dimensionen nur einen groben Überblick der kulturellen Unterschiede zwischen zwei kulturellen Systemen. Der zweite Forschungsstrang beschäftigt sich mit den kulturellen Anpassungsprozessen beim Aufeinandertreffen von Individuen aus zwei Kulturen (Ward et al. (2001); Berry/Sam (1998); Gudykunst/Hammer/Wiseman (1978), etc.). Diese Forschungsrichtung beschreibt den Zusammenhang zwischen individuellen Persönlichkeitsmerkmalen im Persönlichkeitssystem und den Ergebnissen der interkulturellen Zusammenarbeit. In der dritten Forschungsrichtung werden kritische Interaktionssituationen (CI) im sozialen System erfasst und Kulturstandards (Thomas (1993); Fink/Meierewert (2001)) basierend auf bilateralen Studien gebildet.

Durch die Erweiterung der Subsysteme des Handelns von Parsons und Shils auf den interkulturellen Kontext kann die management-relevante Wirklichkeit zwischen Ost- und Westdeutschland besser erfasst werden.

Das erweiterte Modell von Parsons und Shils (1962) ermöglicht eine soziologische Betrachtung des Kontakts zwischen ost- und westdeutschen Menschen auf der Unternehmensebene. Die kulturellen, sozialen und individuellen Systeme in Ost- und Westdeutschland verfügen über gemeinsame und differierende Merkmale. Durch die Verschiedenartigkeit der sozialen und kulturellen Systeme in der Vergangenheit ist anzunehmen, dass die kulturell bedingten Unterschiede größer sind als die Gemeinsamkeiten. Die kulturellen Symbole in Ost- und Westdeutschland zeigen sich in diversen Bedürfnis Dispositionen von Individuen in beiden Teilen Deutschlands. Die kulturelle Prägung des Persönlichkeitssystems hat wahrscheinlich auch zu unterschiedlich kulturell bedingtem Wissen der Individuen in der ehemaligen DDR und den alten deutschen Bundesländern geführt. Aus diesem Grund soll die kulturelle Konstruktion von Wissen und die daraus resultierende Wahrnehmung der handlungsrelevanten Wirklichkeit für das



Abbildung 5: Erweiterung der Handlungstheorie Parsons für die interkulturelle Interaktion



Quellen: (Parsons, T./Shils, E. (1962); Fink, G./Kölling, M. /Neyer, A. K. (2003), S. 3 f.).

interkulturelle Wissensmanagement erörtert werden. Westdeutsche Individuen sind die Rollen, Rollenerwartungen und Normen des westdeutschen sozialen Systems gewohnt. Die Sozialisation von Individuen aus den neuen deutschen Bundesländern befähigte sie zur Interaktion im ostdeutschen sozialen System. Das Ergebnis der ost-

westdeutschen Interaktion im sozialen System Organisation ist bedeutend für die Performanz eines Unternehmens. Die Zusammenarbeit zwischen Ost- und Westdeutschen in einer Organisation kann zu kritischen Interaktionssituationen führen. Diese Konflikte auf der Handlungsebene des Unternehmens wirken sich auf die Prozesse und das Wissensmanagement in der Organisation aus.

Unter Berücksichtigung ihrer Relevanz für das interkulturelle Wissensmanagement bei Unternehmen im Kontext von Ost- und Westdeutschland sollen alle drei Forschungsperspektiven der interkulturellen Literatur diskutiert werden.

#### 4. Interkulturelle Forschungsperspektiven

Im soziologischen Grundlagenteil wurde das Verhältnis von Kultur, Individuum und Gesellschaft als Interaktionsprozess zwischen sozialem System, Persönlichkeitssystem und kulturellem System (Parsons/Shils 1962) dargestellt. Die Prozesse der Sozialisation zwischen Individuum und sozialem System und die Institutionalisierung der kulturellen Normen im sozialen System erlauben es, den Akteuren sich in einer komplexen Welt zu orientieren. Die kulturelle Prägung des Verhaltenspotentials eines Individuums kann von Persönlichkeitssystem zu Persönlichkeitssystem und zwischen dem sozialen System und dem Persönlichkeitssystem erfolgen. In einer monokulturellen Umwelt gibt es natürlich auch Unterschiede zwischen den Individuen, aber in der Regel wird das Handeln eines Menschen von seiner sozialen Umwelt verstanden. Deshalb werden im Interaktionsprozess innerhalb der eigenen Kultur bestimmte Verhaltensprägungen oft nicht bewusst wahrgenommen. Das Denken erfolgt fast immer aus der Perspektive der eigenen Kultur. Diese erworbenen Fähigkeiten umfassen Vorgehensweisen für den Interaktionsprozess in der Herkunftskultur.

Unternehmen gehören zu den sozialen Systemen (Parsons 1951, Parsons 1961), die in Verbindung zur Umwelt stehen. Die Kultur in ihren verschiedenen Ausprägungen stellt eine bedeutende und allgegenwärtige Komponente für eine Unternehmung dar. Zum einen steht das Unternehmen selbst als soziales System in Interpenetrationsbeziehung zum kulturellen System und zu Persönlichkeitssystemen und zum anderen drückt die Interaktion der Mitarbeiter, geprägt durch Rollen und Rollenerwartung, die kulturelle Bestimmtheit des Handelns aus.

Verschiedene Kulturen zeichnen sich durch Gemeinsamkeiten und Unterschiede aus. Vor allem Unterschiede können zu Konflikten führen, falls das Verständnis für die Handlung der fremdkulturellen Person nicht vorhanden ist. Die Merkmale einer Kultur müssen nicht bei jedem Mitglied gleich stark ausgeprägt sein. Die zentralen Kulturstandards/Kulturdimensionen entsprechen dem Normalverhalten in einer Kultur.

Die drei hauptsächlich interkulturellen Forschungsströme konnten den Subsystemen des Handelns von Parsons und Shils (1962) zugeordnet werden. Der erste Strom besteht aus einer allgemeinen Beschreibung einer Kultur durch einige kulturelle Dimensionen. In dieser Perspektive wird mit vier bis elf Dimensionen (House/Javida/Hanges/Dorfman (2002); Hofstede (1980); Hall/Hall (1990); Kluckhohn/Strodtbeck (1961); Trompenaars (1993); Schwarz (1992)) ein genereller Überblick des kulturellen Systems ermöglicht. Die zweite Forschungsrichtung beschäftigt sich mit der Bewältigung der kulturellen Anpassung (Ward et al. (2001); Berry/Sam (1998); Gudykunst/Hamme/Wiseman (1978), etc.) auf der Ebene des Persönlichkeitssystems. Ein dritter Schwerpunkt der interkulturellen Forschung erfasst kritische Interaktionssituationen im sozialen System. Auf der Basis von bilateralen und trilateralen Studien werden dann Kulturstandards (Thomas (1993); Fink / Meierewert (2001)) gebildet.

#### 4.1. Erfassung kultureller Unterschiede durch Kulturdimensionen

##### 4.1.1. Kluckhohns und Strodtbecks Klassifikation der Wertorientierungen

Ausgehend von Clyde Kluckhohns Annahme, es gäbe universelle Aspekte<sup>4</sup> in allen Kulturen (Kluckhohn, C. (1953), S. 507 ff.), entwickelten Kluckhohn und Strodtbeck ihre fünf Wertdimensionen. Dazu trafen sie drei wesentliche Grundannahmen. Erstens gibt es eine limitierte Anzahl gemeinsamer menschlicher Probleme, für die alle Personen Lösungen finden müssen. Zweitens besteht eine Variabilität zur Nutzung möglicher Lösungsansätze für Individuen. Drittens sind alle Lösungsansätze in allen Gesellschaften zu jeder Zeit vorhanden, aber sie werden unterschiedlich präferiert (Kluckhohn, F.R./Strodtbeck, F. L. (1961), S. 10).

Die Entwicklung ihrer Theorie basiert zum Teil auf der zehn Jahre früher entwickelten Handlungstheorie von Parsons und Shils (Parsons, T./Shils, E. (1962)). Kluckhohn und Strodtbeck betrachteten die traditionelle anthropologische Betrachtung der Kultur als zu statisch und zu vereinfacht und wollten durch die Analyse der Varianz innerhalb der Kulturen den Wandel und die Komplexität verstehen (Maznevski, M.L. et al. (2002), S. 276). In ihrem Wertbegriff zeigen sie die Bedeutung der Werte zur Lösung menschlicher Probleme und zur Steuerung des Verhaltens auf. Die Anlehnung an Parsons und Shils wird in ihrer Definition des Wertbegriffs deutlich:

„Value Orientations are complex but definitely patterned (rank ordered) principles, resulting from the transactional interplay of three analytically distinguishable elements of the evaluative process- the cognitive, the affective and the directive elements – which give order and direction to the ever-flowing stream of human acts and thoughts as these relate to the solutions of “common human“ problems. These principles are variable from culture to culture but are, we maintain,

---

4 Auch in „Culture and Behavior“ wird die Frage: „Are there universals or near universals of any sort that cut across cultural boundaries?“ ausführlich diskutiert (Kluckhohn, C. (1962), S. 273 ff.).

variable only in the ranking patterns of component parts which are themselves cultural universals. Variation of another kind is variation in degrees of conscious awareness individuals have of the value orientations which influences their behavior (Kluckhohn, F.R./Strodtbeck, F.L. (1961), S. 4).” Nach Kluckhohn und Strodtbeck dienen Werte also zur Lösung menschlicher Probleme. Die Kulturen mit ihren Individuen versuchen Antworten zu finden und können dazu bestimmte Werte auswählen. Der Fundus an Werten wird in unterschiedlicher Ausprägung und Varianz von allen Individuen in ihren jeweiligen Gesellschaften genutzt. Kluckhohn und Strodtbeck stellten fünf Probleme als bedeutend für alle menschlichen Gruppen heraus. Zur Verdeutlichung dieser Problematik wurden Fragen formuliert und dazugehörige Wertorientierungen entwickelt (Kluckhohn, F.R./Strodtbeck, F. L. (1961), S. 10 f.).

Die Untersuchungseinheit ihrer Arbeit betrug 106 Personen im amerikanischen Südwesten aus den fünf Gruppen: Navaho Indians, Pueblo Indians, Spanish american village, Texan and Oklahoman farming village and a Mormon village (Kluckhohn, F. R./Strodtbeck, F.L. (1961), S. 49, S. 104.). Die Erhebungsmethode beinhaltete quantitative und qualitative Bestandteile. Die Wertorientierungen in den fünf Kulturen wurden durch einen quantitativen Fragebogen mit 22 Items durch Interviewer erfasst. Zusätzlich wurden die Interviewer gebeten, Fragen und Kommentare der Probanden zu erfassen und in einem Bericht zu ihrer Feldarbeit darzulegen (Kluckhohn, F.R./Strodtbeck, F. L. (1961), S. 77 ff., S. 106.).

*Human Nature Orientation: Die angeborene menschliche Natur:* Diese Dimension beantwortet die Frage nach dem Charakter der angeborenen menschlichen Natur. Das Wesen der Menschen kann generell als „gut“, „schlecht oder gut“ oder „schlecht“ betrachtet werden. Zusätzlich ist zu unterscheiden, ob die Charaktereinstellung der Menschen als veränderlich oder unveränderlich angesehen wird (Kluckhohn, F.R./Strodtbeck, F.L. (1961), S. 11 f.). Auch Fromm beschäftigte sich in einem fortlaufenden Prozess mit dem Thema der menschlichen Natur. Basierend auf seinen Erkenntnissen zur Natur des Menschen in „Escape from Freedom“ (1941) und in „Man for Himself“ (1947) entstand sein Buch „The Heart of Man. Its Genius for

Good and Evil“ (1964). Fromm zeigt, dass es im Alten Testament mindestens so viele Beispiele für schlechte Menschen wie für gute Menschen gibt. Der Mensch selbst hat danach die Möglichkeit sich in seiner Entwicklung zwischen gut und böse zu entscheiden. Laut Fromm gibt es drei Orientierungen, welche die bösartige Orientierung des Menschen verdeutlichen. Dazu gehören erstens die Liebe zum Toten, zweitens der bösartige Narzissmus und drittens die symbiotisch-inzestuöse Fixierung. Alle drei zusammen bilden das „Verfalls-syndrom“. Im Gegensatz dazu steht das gute „Wachstumssyndrom“ mit den Orientierungen Liebe zum Lebendigen, Liebe zum Menschen und der Unabhängigkeit. Nach Fromm kann sich jeder Mensch in die selbst gewählte Richtung bewegen (Fromm, E. (1964) S.164-168).

*Man Nature Orientation: Die Beziehung von Mensch und Umwelt:* Kluckhohn beantwortet in dieser Dimension die Frage zur Beziehung zwischen Mensch und Umwelt. Dabei unterscheidet er zwischen den Einteilungen: Beherrschung der Umwelt, Unterordnung gegenüber der Umwelt und Harmonie mit der Umwelt. Die spanisch/amerikanische Kultur um 1950 zeigte ein Unterordnungsverhältnis des Menschen gegenüber der Natur auf. Bauern aus dieser Region glaubten, sie können wenig tun, um ihr Land zu schützen. Das Unvermeidbare wurde akzeptiert. Dieser Fatalismus drückte sich in Aussagen zur Verweigerung eines Arztbesuches aus: „Wenn es der Wille Gottes ist, dass ich sterben soll, dann werde ich sterben.“ In der nordamerikanischen Kultur glaubte man an eine dominierende Stellung des Menschen gegenüber der Natur (Kluckhohn, F.R./Strodtbeck, F.L. (1961), S. 12).

*Time Orientation: Der Zeit Fokus:* In dieser Dimension stellt Kluckhohn die Frage: „Was ist der zeitliche Fokus menschlichen Lebens?“ Hierbei erfolgt eine Einteilung in vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogene Kulturen (Kluckhohn, F.R./Strodtbeck, F.L. (1961), S. 13 f.).

*Activity Orientation: Die Modalität der menschlichen Aktivitäten:* Die Frage nach der Modalität der menschlichen Aktivitäten stellt eine alltägliche Problemlösung dar. Es lassen sich drei Muster dieser Orientierungsform unterscheiden. Das Muster „Sein“ ist ein Konzept mit weniger Entwicklung in der Aktivitätsorientierung als die Muster „Handeln“ und „Werden“. Beim Muster des „Handelns“ stehen

Aktionen im Mittelpunkt. Der Mensch ist selbst in Lage aktiv seine Gegenwart und Zukunft zu gestalten. Aussagen wie „Getting things done!“ „Let us do something about it!“ zeichnen die Orientierung des „Handelns“ aus. Die Orientierung „Werden“ teilt mit der „Sein“ Orientierung die Betonung des Zustandes und nicht die des Erreichens. Aber das Muster „Werden“ beinhaltet zusätzlich noch alle Aspekte der Entwicklung des Individuums als Ziele (Kluckhohn, F.R./ Strodtbeck, F.L. (1961), S. 11 f.). Zu der Entwicklung des Konstrukts Activity Orientation nutzten Kluckhohn und Strodtbeck einige Erkenntnisse von Fromms Werk „Escape from Freedom“ (1941).

*Beziehungsorientierung: Die Modalität menschlicher Beziehungen:* Die fünfte Dimension beschreibt die Beziehung von einem Menschen zu einem anderen Menschen. Die meisten Soziologen haben nur zwischen der individualistischen und der kollektivistischen Orientierung unterschieden, aber Kluckhohn und Strodtbeck betonen, dass es oft wichtig ist zu wissen, ob ein mittelbarer (collateral) oder ein direkter (lineal) Kollektivismus vorherrscht. Aus diesem Grund unterteilen sie diese Dimension in die individualistische und die kollektiven Bestandteile mittelbare und direkte Beziehungen. In der mittelbaren Orientierung steht die Wohlfahrt der Gruppe im Mittelpunkt, wobei sich Gruppenzugehörigkeiten im Zeitverlauf ändern können. Zwar haben die Ziele der Gruppe auch in der direkten Orientierung Vorrang, aber zusätzlich ist die Kontinuität der Gruppenziele und Ordnung von entscheidender Bedeutung. Kluckhohn und Strodtbeck gehen davon aus, dass alle drei Formen in jeder Gesellschaft in unterschiedlicher Ausprägung zu finden sind. Deshalb ist selbst in der kollektivistischen Gesellschaft auch die individuelle Autonomie zu finden (Kluckhohn, F. R./Strodtbeck, F. L. (1961), S. 17 f.).

Maznevski et al nutzten Kluckhohns und Strodtbecks Wertorientierungen für eine quantitative empirische Untersuchung in den Ländern Kanada, Mexiko, Niederlande, Taiwan und den Vereinigten Staaten von Amerika. In den Forschungsergebnissen stellten sie fest, dass mehr kulturelle Dimensionen nötig sind, um Kulturen zu erklären. Auch die Erfassung des relevanten Kontextes kann mit Hilfe dieses Messinstrumentes nicht gewährleistet werden. Daher betonen



sie, dass zukünftige interkulturelle Forschung beweiskräftiger und umfassender sein sollte (Maznevski, M. L. et al. (2002), S. 290 f.).

Abbildung 6: Wertorientierungen nach Kluckhohn und Strodtbeck (1961)

Orientierung	Grad der Variation		
Menschliche Natur	Böse veränderbar - nicht zu ändern	Neutral Gut und Böse veränderbar - nicht zu ändern	Gut veränderbar - nicht zu ändern
Mensch und Umwelt	Unterwerfung	Harmonie	Dominanz
Zeit Fokus	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft
Aktivitätsorientierung	Sein	Werden	Handeln
Beziehungsorientierung	Direkter Kollektivismus	Mittelbarer Kollektivismus	Individualis- tisch

Quelle: (Kluckhohn, F. R. /Strodtbeck, F. L. (1961), S. 12 f.).

#### 4.1.2. Kulturdimensionen von Hofstede

Das Ausgangsmaterial für die ländervergleichende Studie von Hofstede stellten Antworten von Mitarbeitern des IBM Konzerns dar. In unterschiedlichen Ländern wurden die gleichen quantitativen Fragebögen eingesetzt. In den Fragen sollten die persönlichen Werte der IBM Beschäftigten in Arbeitssituationen erfasst werden. Die Datenerhebung erfolgte in zwei Erhebungsperioden in den Jahren 1968 und 1972. Hofstede betont, mehr als 116.000 Fragebögen bei den IBM Mitarbeitern zuerst in den vierzig größten Tochtergesellschaften (40 Länder) und später in 10 weiteren Ländern und drei Länderregionen (zusammengefasste Länder) eingesetzt zu haben. Mit Hilfe einer Faktoranalyse, als statistische Auswertungsmethode für 32 stabile Fragen des zweiten Erhebungsdurchgangs, ergaben sich die vier Wertdimensionen: Machtdistanz, Individualismus/Kollektivismus, Maskulinität/Femininität und Unsicherheitsvermeidung (Hofstede, G. (2001), S. 372 f.). Diese vier Dimensionen zusammen erklären 49% der Länderunterschiede, aber die anderen 51% der Unterschiede

können nicht mit einem dieser Faktoren begründet werden (Hofstede, G. (2001), S. 374.).

Hofstedes erste Dimension Machtdistanz (Power Distance) zeigt das Ausmaß, zu welchem ungleiche Verteilung von Macht in einer Gesellschaft erwartet und akzeptiert wird (Hofstede, G. (2001), S. 33). In dieser und in der zweiten Dimension Individualismus/Kollektivismus lehnt sich Hofstede an Kluckhohns und Strodtbecks (1961) Relationship Orientation an (Maznevski, M. L. et al. (2002), S. 276). Die zweite Dimension bringt zum Ausdruck, ob Individuen stark in Gruppen eingebunden sind und diesen von Geburt an loyal gegenüberstehen. Die Macht der Gruppe zeigt sich in der Ausprägung des Kollektivismus (Hofstede, G. (2001), S. 64 ff.).

Drittens kennzeichnet die Kulturdimension Maskulinität/Femininität, welchen Wert Gesellschaften maskulinen oder femininen Werten zuschreiben und wie die Geschlechterrollen aufgeteilt sind (Hofstede, G. (2001), S. 108 ff.). Ob eine Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlt, zeigt sich in der vierten Dimension Unsicherheitsvermeidung (Hofstede, G. (2001), S. 158). Als Ergänzung zu seiner IBM Untersuchung ermittelte Hofstede bei Studenten aus 23 Ländern die fünfte kulturelle Unterscheidung zwischen langfristiger und kurzfristiger Orientierung einer Gesellschaft (Hofstede, G. (2001), S. 237).

In seinen Ergebnissen bezeichnet Hofstede sein deutsches Sample als Bundesrepublik Deutschland. Die Datenerhebungen erfolgten in den Jahren 1968 und 1972 in den alten Bundesländern. Diese Untersuchungsgruppe ist gekennzeichnet durch eine geringe Ausprägung der Machtdistanz und der langfristigen Orientierung. Zusätzlich wird die westdeutsche Gesellschaft durch ein hohes Maß an Individualität, Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung charakterisiert (Hofstede, G. (2001), S. 31 ff.).

In zahlreichen interkulturellen Untersuchungen bilden Hofstedes Dimensionen ein wichtiges Element in der Analyse. Zum Beispiel nutzten Bochner (Bochner, S. (1994), S. 273 ff.), Bochner/Parkes/Schneider (Bochner, S./Parkes, L. P./Schneider S. K. (2001), S. 81 ff.), Cheng et al. (Cheng, C.C. et al. (1998), S. 285 ff.) und Freeman (Freeman, M.A. (1997), S. 321 ff.) Hofstedes Individualismus/Kollek-

tivismus Dimension und Bochner/Hesketh (Bochner, S./Hesketh, B. (1994), S. 233) die Dimension Power Distance in ihren interkulturellen Untersuchungen.

#### 4.1.3. Die Erklärung der Kulturunterschiede von Hall und Hall

Der Anthropologe Edward T. Hall sammelte seine ersten interkulturellen Erkenntnisse aus den täglichen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit amerikanischen Indianern in den Jahren 1933 bis 1937. Viele seiner Arbeiten entstanden in Kooperation mit seiner Frau Mildred Reed Hall. Auf der Grundlage der Werke *Beyond Culture* (1977), *The Dance of Life* (1983), *Hidden Differences: Studies in International Communication* (1983) und *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese* (1987) entstand im Jahre 1990 das wesentliche Werk *Understanding Cultural Differences*. Im Rahmen von den Kulturdimensionen „fast and slow messages“, „high and low context“, „space“ und „time“ versuchten Hall und Hall das Verhalten von Westdeutschen und Franzosen im Kommunikationskontext der Arbeitswelt für US amerikanische Manager verständlich zu machen. Die empirisch methodische Grundlage der Studie waren 180 offene Interviews mit Probanden aus dem Bereich Wirtschaft (Hall E. T. / Hall M. R. (1990), S. XVI; S: XIX).

In der ersten Dimension werden Kulturen auf Grund der Geschwindigkeit von Informationen unterschieden (Hall, E.T./Hall M.R. (2000), S. 4). Zweitens wird bei der Kontextorientierung der Unterschied zwischen „high context“ Kulturen, gekennzeichnet von starken Beziehungsnetzwerken, und „low context“ Kulturen, geprägt durch einen hohen Informationsbedarf bei Botschaften und Kommunikation. Im Gegensatz zu „low context“ Individuen sind die „high context“ Agierer in ein starkes Beziehungsgeflecht eingebunden (Hall, E.T./Hall, M.R. (2000), S. 6). Des Weiteren stellt die dritte kulturelle Dimension das unterschiedliche Verhältnis zur Raumorientierung dar. Hierbei besteht zum Beispiel eine unterschiedliche Auffassung von Privatsphäre (Hall, E. T./Hall, M.R. (2000), S. 10 ff.). Die Zeitorientierung von Kulturen differenziert zum einen zwischen monochronistischen Auffassungen, d.h. Aktivitäten erfolgen linear hintereinander, und zum

anderen polychronistischen Auffassungen, das sind mehrere Aktivitäten zu einer Zeit. Zusätzlich sind Unterteilungen zu den Aspekten Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Zeit, ähnlich wie bei Kluckhohn und Strodbeck (1961), zu finden (Hall, E.T./Hall, M.R. (2000), S. 13 ff.).

In ihrer Untersuchung zum Thema Deutschland weisen Hall/Hall darauf hin, dass sie nur Westdeutschland untersucht haben. Die Interviews wurden in den industrialisierten Ballungszentren Düsseldorf, Frankfurt am Main, Köln, Stuttgart und Hamburg geführt (Hall, E.T./Hall, M.R. (2000), S. 33). Einige wesentliche Ergebnisse der Untersuchung werden kurz erörtert. Die Dimension Zeit hat eine entscheidende Bedeutung in der Untersuchungseinheit. Vor allem in der Ausprägung monochronistische Zeiteinstellung konnten hohe Werte in der deutschen Untersuchungsgruppe gemessen werden. Die strikte Einhaltung von Plänen und Terminen spielt somit eine wichtige Rolle bei der Zeitplanung. Auch die Bewahrung des eigenen Raums ist wichtig. Der körperliche Abstand zum Gesprächspartner ist größer als in den Vereinigten Staaten. Macht ist ein entscheidender Bestandteil des Geschäftslebens und Wissen wird als Machtinstrument verstanden. Deswegen ist die Geheimhaltung ein bedeutendes Element im Umgang miteinander (Hall, E.T./Hall, M.R. (2000), S. 13 ff.).

#### 4.1.4. Trompenaars Konzept zur Unterscheidung von Kulturen

Trompenaars sieht ein wesentliches Element in der Unterscheidung von Kulturen in ihrer Eigenschaft spezifische Problemlösungen für ihre Mitglieder anzubieten. Mit seinen Kulturdimensionen versucht er drei Problembereiche zu adressieren: 1. Beziehungen mit anderen Menschen, 2. Umgang mit der Zeit und 3. Beziehung zur Umwelt (Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. (1997), S. 8). Diese Auffassung von Kultur entspricht den grundlegenden Annahmen von Kluckhohn und Strodbeck (1961). Trompenaars versucht mit seinen Dimensionen und deren Erläuterungen vor allem managementrelevante Fragestellungen zu beantworten.

Die Datenbasis zum Erscheinungszeitpunkt des Buches im Jahre 1993 betrug 15.000 schriftliche Fragebögen von dreißig Unternehmen mit Niederlassungen in 50 Ländern. In nur 47 Ländern war eine Erhebungsgröße von mindestens 50 Probanden vorhanden. Aus diesem Grund wurde die Analyse auf diese 47 Länder beschränkt (Hampden-Turner, C./Trompenaars, F. (1993), S. ix; Kutschker, M./Schmid, S. (2002), S. 720). Die Datenbasis wuchs auf 50.000 Fälle aus 100 Ländern, davon 30.000 Managern aus 55 Ländern, im Jahre 1997 an. Als Erhebungsinstrument wurde ein quantitativer Fragebogen mit Skalen für jede Dimension eingesetzt. Zur Validierung der Daten wurden quantitative Analyseinstrumente, wie Cluster und Korrelationsanalyse, eingesetzt (Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. (1997), S. 245 f.).

Trompenaars entwickelte seine ersten fünf Dimensionen (Universalismus versus Partikularismus, Individualismus versus Kollektivismus, Affektivität versus Neutralität, Spezifität versus Diffusität und Statuszuschreibung versus Staterreichung) in Anlehnung an Parsons Orientierungsalternativen der Handlung. Zusätzlich berücksichtigt er noch den kulturellen Orientierungsrahmen von Kluckhohn und Strodtbeck und leitet daraus seine sechste und siebte Dimension (Zeitverständnis und Beziehung des Menschen zur Umwelt) ab (Maznevski, M.L. et al. (2002), S. 278; Kutschker, M./Schmid, S. (2002), S. 722).

In der ersten Dimension steht universalistisches Handeln, also regelorientiertes Verhalten, im Gegensatz zu partikularistischem Benehmen, welches sich durch Beurteilung der Situation und der Umstände als Maßstab für die Reaktion auszeichnet (Trompenaars, F. (1993), S. 52). Neutrale Kulturen zeigen ihre Gefühle nicht im Kontrast zu affektiven Kulturen, wo Menschen offen ihre Emotionen zeigen (Trompenaars, F. (1993), S. 95). Diese zweite Dimension stellt für Trompenaars einen Hauptunterschied zwischen Kulturen dar (Trompenaars, F. (1993), S. 98). Drittens differenziert er zwischen individualistischer und kollektiver Orientierung (Trompenaars, F. (1993), S. 74 ff.). Das Ausmaß der Trennung von Lebensbereichen und die Einbringung der Persönlichkeit zeichnet die vierte Unterscheidung spezifisch und diffus aus. Die Abgrenzung von privaten und dienstlichen Beziehungen drückt eine spezifische Kultur aus. Hingegen zeichnet sich eine diffuse Kultur durch das Ineinandergreifen

von verschiedenen Lebensbereichen aus (Trompenaars, F. (1993), S. 109). In der fünften kulturellen Unterscheidung zeigt sich, ob Status auf Grund von Klasse und Geschlecht zugeschrieben wird oder mit Hilfe von Leistung erreicht wird. Dieses wird deutlich in den beiden Polen Statuszuschreibung und Statuserreichung (Trompenaars, F. (1993), S. 135). Damit Gemeinschaftsaktivitäten innerhalb einer Kultur koordiniert werden können, braucht jede Gesellschaft ein Mindestmaß an Gemeinsamkeiten in Bezug auf Trompenaars sechster Dimension, dem Zeitverständnis (Trompenaars, F. (1993), S. 157). In seiner siebten Dimension unterscheidet Trompenaars Kulturen im Umgang zwischen Mensch, Natur und Umwelt. Dabei gibt es auf der einen Seite die Neigung zur Unterordnung gegenüber der Natur und auf der anderen Seite das Bestreben zur Kontrolle der Natur (Trompenaars, F. (1993), S. 181).

Trompenaars unterscheidet in seiner deutschen Untersuchungsgruppe zwischen Ost- und Westdeutschen. In der Ausprägung der einzelnen Dimensionen sind wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen zu erkennen. Die westdeutsche Gesellschaft ist gekennzeichnet durch eine große Bedeutung der Wertorientierungen Universalismus, Neutralität, Individualität und Spezifität. In der Erreichung von Status zählt Leistung mehr als die Herkunft, und im Umgang mit der Natur überwiegt der Glaube an die eigene Bestimmung des Schicksals durch die individuelle Handlung. Im Gegensatz zum Westen sind in Ostdeutschland die Wertorientierungen Partikularismus, Kollektivismus und Diffusität wichtige Bestandteile des kulturellen Systems. In den neuen Bundesländern ist für die Beurteilung des Status der familiäre Hintergrund wichtiger als die Leistungskomponente. Die Menschen in der ehemaligen DDR schreiben ihrem eigenen Handeln nur einen geringen Einfluss auf den Verlauf des persönlichen Schicksals zu (Trompenaars, F. (1993), S. 52 ff).

#### 4.1.5. Wertdimensionen von Schwartz

Im Jahre 1992 veröffentlichte Schwartz eine umfassende Werteuntersuchung aus 20 Ländern. Diese Arbeit entstand in Anlehnung an Arbeiten wie Parsons, T./Shils, E.A./Allport, G.W./Kluckhohn, C. et al. (1951), Rokeach (1973), Hofstede (1980) und die Arbeiten von Schwartz und Bilsky (1987, 1990). Eine wesentliche Arbeitsgrundlage war die Wertdefinition von Schwartz und Bilsky (1987, 1990), welche aus einer Zusammenstellung von fünf in der Literatur vorhandenen Definitionen besteht. Erstens sind Werte Überzeugungen bzw. Glaubensvorstellungen. Zweitens beziehen Werte sich auf wünschenswerte Ziele und auf Verhaltensweisen zur Erreichung der Ziele. Drittens geht die Reichweite von Werten über spezifische Situationen hinaus. Viertens dienen Werte den Menschen als Standards zur Orientierung und zur Bewertung von Ereignissen und Verhalten. Fünftens sind Werte in einem System in Bezug zu ihrer Wichtigkeit angeordnet (Schwartz, S.H./Bilsky W. (1987), S. 550 ff.; Schwartz, S.H./Bilsky W. (1990), S. 878 ff).

Zur Unterscheidung von Werten zog Schwarz inhaltliche Aspekte und die motivationalen Ziele der einzelnen Werte heran. Die Analyse grundlegender menschlicher Bedürfnisse half beim Zusammenstellen der Werte. Dabei wurde auch das Value Survey von Rokeach (1973) genutzt (Schwartz, S.H. (1992), S. 4). Schwarz fasste Werte mit gemeinsamen Zielen zu einem Wertetyp zusammen. Insgesamt verdichtete er 56 Werte mit Hilfe der multidimensionalen Skalierung zu // *Wertdimensionen* (Schwartz, S.H. (1992), S. 5 f.). Der Wert Selbstachtung ist der einzige, der zwei Wertdimensionen (Selbstbestimmung, Leistung) zugeteilt wurde.

*Selbstbestimmung (Self-Direction)*: Freiheit, Kreativität, unabhängig, eigene Ziele wählen, neugierig, Selbstachtung

*Stimulation (Stimulation)*: ein anregendes Leben, ein abwechslungsreiches Leben, wagemutig

*Hedonismus (Hedonism)*: Vergnügen, das Leben genießen

*Leistung (Achievement)*: ehrgeizig, einflussreich, fähig, erfolgreich, intelligent, Selbstachtung

*Macht (Power)*: soziale Macht, Reichtum, Autorität, öffentliches Ansehen, soziale Anerkennung

*Sicherheit (Security)*: Nationale Sicherheit, Ausgleich von Gefälligkeiten, familiäre Sicherheit, Zugehörigkeitsgefühl, soziale Ordnung, gesund, sauber

*Konformität (Conformity)*: gehorsam, Selbstdisziplin, Höflichkeit, Eltern und Alte ehren

*Tradition (Tradition)*: Achtung vor Tradition, demütig, die eigene Lebenssituation akzeptieren, bescheiden, gemäßigt

*Spiritualität (Spirituality)*: ein geistiges Leben, Sinn im Leben, innere Harmonie, Gelassenheit

*Wohll wollen (Benevolence)*: hilfsbereit, verantwortlich, vergebend, ehrlich, loyal, reife Liebe, wahre Freundschaft

*Universalismus (Universalism)*: Gleichheit, Einheit mit der Natur, Weisheit, eine Welt der Schönheit, soziale Gerechtigkeit, tolerant, die Umwelt schützen, eine Welt in Frieden

(Schwartz, S. H. (1992), S. 6 f.)

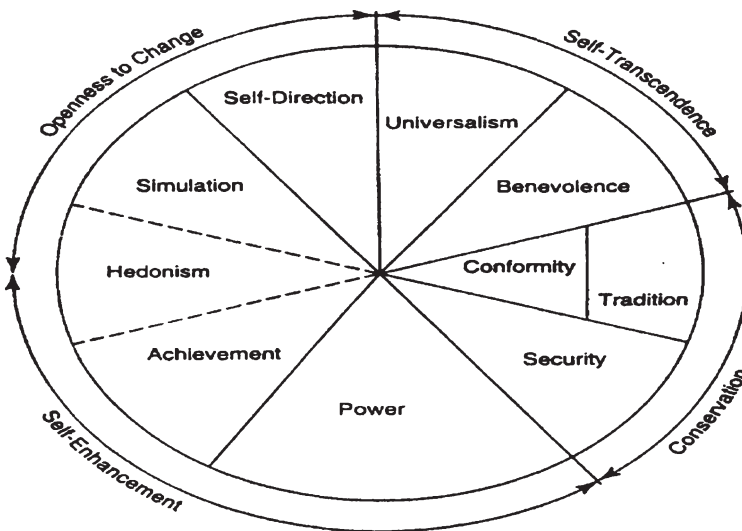
Schwartz entwickelte für diese 11 Wertdimensionen mit ihren 56 Werten einen Fragebogen zur Erfassung individueller Werteprioritäten. Die Wertefragebögen von Rokeach (1973) und von Hofstede (1980) dienten als Vorbild bei der Erstellung der empirischen Vorgehensweise. Mit Hilfe einer neun Punkt Skala sollten Probanden beurteilen, ob ein Wert eine Richtlinie in ihrem Leben darstellt. Diese Methode ermöglichte auch negativ besetzte Werte zu ermitteln. Die Stichprobe bestand meistens aus jeweils ca. 200 Lehrern und ca. 200 Studenten in zwanzig Ländern (Schwartz, S. H. (1992), S. 17 f.).

Zum besseren Verständnis der Beziehungen der Wertetypen entwickelte Schwartz ein theoretisches Modell. In diesem können Werte sich konfliktär und kompatibel zueinander verhalten. Daraus ergeben sich auch Konsequenzen bei unterschiedlichen Werthaltungen im interkulturellen Kontakt. Auf einem Kreis sind ähnliche und sich ergänzende Werte in der Nähe zueinander und gegensätzliche Werte gegenüber voneinander angeordnet. In zwei Basisdimensionen mit jeweils zwei Polen fasst er die Werte zusammen. Erstens stellt er Offenheit gegenüber Veränderung (openness to change) bestehend aus den



Werten Selbstbestimmung (Self-Direction) und Stimulation (Stimulation) versus der Dimension Erhaltung (conservation) inklusive Tradition (Tradition), Sicherheit (Security) und Konformität (Conformity). In der zweiten Basisdimension ist die Selbstverstärkung (Self-Enhancement) ausgedrückt durch die Werte Macht (power) und Leistung (achievement), und gegenüber ist die Dimension Selbst-erhabenheit (Self-Transcendence) mit den Werten Universalismus (Universalism) und Wohlwollen (Benevolence) angeordnet. Der Hedonismus kann sowohl der Offenheit gegenüber Veränderung als auch der Selbstverstärkung zugeordnet werden (Schwartz, S. H. (1992), S. 43 f., Schwartz, S. H./Smith, P. B. (1998), S. 86).

Abbildung 7: Basisdimensionen der Werte



Quellen: (Schwartz, S.H. (1992), S. 45, Schwartz, S. H./Sagiv L: (1995), S. 96; Schwartz, S.H./Smith, P.B. (1998), S. 87)

Schwartz und Bardi untersuchten die Werthaltungen in Osteuropa. Dabei stellten sie fest, dass die bestehenden Wertprioritäten von der kommunistischen Gesellschaftsordnung in der Vergangenheit geprägt wurden. Die Veränderung der Werte hat nicht in der gleichen Ge-

schwindigkeit stattgefunden wie der Transformationsprozess (Schwartz, S. H./Bardi, A. (1997), S. 407).

Boehnke, Dettenborn, Horstmann und Schwartz untersuchten im Jahr 1994 die Wertprioritäten von Lehrern und Studenten in Ost- und Westdeutschland. Die Untersuchungsgruppe bestand aus 188 westdeutschen und 204 ostdeutschen Lehrern sowie 377 westdeutschen und 274 ostdeutschen Studenten. In einem quantitativen Fragebogen wurden 56 Wertitems auf der Grundlage der Arbeit von Schwartz (1992) erfasst. In der Befragung wurde die neun Punkt Skala des Fragebogens aus dem Jahre 1992 durch eine sieben Punkt Skala ersetzt (Boehnke, K./Dettenborn, H./Horstmann, K./Schwartz, S.H. (1994), S. 195). Das Ergebnis der Analyse ist eine Rangfolge der wichtigsten zehn Werte in Ost- und Westdeutschland. Diese einzelnen Werte können den elf Wertdimensionen von Schwartz (1992) zugeordnet werden. Während der Wert Freiheit (Wertdimension Selbstbestimmung) in den alten Bundesländern den ersten Platz einnimmt, erreicht diese Orientierung in der ehemaligen DDR nur den siebten Platz. Ein wesentlicher Unterschied wird in der Präferenz der Familien Sicherheit (Wertdimension Sicherheit) deutlich. In den neuen Bundesländern kommt die Familien Sicherheit auf den dritten Rang, gleichwohl ist diese Orientierung in Westdeutschland nicht bei den zehn wichtigsten Werten enthalten. In der Präferenz der Werte der Dimensionen des Wohlwollens (benevolence) und des Universalismus (universalism) ist eine Gemeinsamkeit zwischen Ost- und Westdeutschland zu erkennen (Boehnke, K./Dettenborn, H./Horstmann, K./Schwartz, S.H. (1994), S. 195).

Das Werteprofil von Ost- und Westdeutschland verfügt über erhebliche Gemeinsamkeiten und entspricht dem generellen westeuropäischen Wertemuster (Boehnke, K./Dettenborn, H./Horstmann, K./Schwartz, S. H. (1994), S. 195).

Abbildung 8: Rangfolge der Wertprioritäten

Ostdeutschland	Westdeutschland
1. A world at peace (universalism)	1. Freedom (self direction)
2. Healthy (security)	2. Healthy (security)
3. Family Security (security)	3. A world at peace (universalism)
4. True Friendship (benevolence)	4. Honest ( benevolence)
5. A meaning in life (benevolence)	5. True Friendship (benevolence)
6. Honest ( benevolence)	6. Inner Harmony (universalism)
7. Freedom (self direction)	7. Broadminded (universalism)
8. Social Justice (universalism)	8. A meaning in life (benevolence)
9. Mature Love (benevolence)	9. Responsibility (benevolence)
10. Responsibility (benevolence)	10. Mature Love (benevolence)

Quelle: (Boehnke, K./Dettenborn, H./Horstmann, K./Schwartz, S.H. (1994), S. 195).

#### 4.1.6. Die neun kulturellen Dimensionen des GLOBE Projektes

Das Ziel des GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) Projektes ist es, den Einfluss kultureller Werte auf organisationale Praktiken und Führungseigenschaften in einer großen Anzahl von Ländern zu bestimmen. Deshalb untersuchten die Forscher des Projektes nationale Kulturen in 61 Ländern mit Hilfe von neun kulturellen Dimensionen (House, R./Javidan, M./Hanges, P./Dorfman, P. (2002), S. 3 ff.). In diesem Forschungsprojekt wurde eine Kombination aus der qualitativen und quantitativen Forschung angewendet. Durch quantitative Fragebögen mit sieben Punkt Skalen konnten Items zu den neun Wertdimensionen erhoben werden. Hierbei wurde immer der gegenwärtige Zustand („as is“) und der wünschenswerte Zustand („should be“) abgefragt. Die Auswertung von kulturspezifischen qualitativen Daten der Fokusgruppen, Interviews und publizierten Medien erfolgte mit Hilfe der Inhaltsanalyse (House, R./Javidan, M./Dorfman, P. (2001), S. 494 ff.).

Die Dimensionen Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance), Machtdistanz (Power distance) und Kollektivismus 1 (Collec-

tivism 1) entsprechen den Konstrukten Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance), Machtdistanz (Power Distance) und Individualismus (Individualism) von Hofstede. Kollektivismus 1 zeigt den Grad zu welchem soziale Institutionen und Organisationen kollektive Handlung und Verteilung von Ressourcen belohnen. Ein geringer Wert in dieser Dimension drückt die individualistischen und ein hoher Wert die kollektivistischen Orientierungen in Bezug auf Gesetze, soziale Programme oder institutionale Praktiken aus. Kollektivismus 2 (Collectivism 2) misst die kollektive Orientierung innerhalb einer Gruppe, wie zum Beispiel Familie und Organisation. Diese wird ausgedrückt durch Stolz und Loyalität zur eigenen Gruppe. Somit zeigt diese Dimension das Ausmaß der Loyalität und den Zusammenhalt von Individuen in ihren Organisationen oder Familien.

Als Alternative zur Dimension Maskulinität (Masculinity) von Hofstede wurden die Dimensionen Geschlechtergleichheit (Gender Egalitarianism) und Durchsetzungsfähigkeit (Assertiveness) entwickelt. Die Geschlechtergleichheit zeigt die Minimierung von geschlechtsspezifischen Unterschieden in einer Gesellschaft und die Durchsetzungsfähigkeit drückt das Ausmaß der Konfrontationsbereitschaft und der Aggressivität in sozialen Beziehungen aus. Die Dimension Zukunftsorientierung (Future Orientation) ist von Kluckhohns und Strodtbecks (1961) Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsdimension abgeleitet worden und drückt zukunftsorientiertes Handeln und Planen von Individuen in einer Gesellschaft aus. Humane Orientierung (Human Orientation) bringt die Wertschätzung von freundlichem, fürsorglichem und fairem Handeln in einer Gesellschaft zum Ausdruck. In dieser Dimension ist die Arbeit von Kluckhohn und Strodtbeck (1961) zur menschlichen Natur eine wesentliche Literaturquelle. Die Leistungsorientierung (Performance Orientation) zeigt, ob eine Gesellschaft Mitglieder für hervorragende Leistung belohnt (House, R./Javidan, M./Dorfman, P. (2001), S. 495 ff.).

Im Rahmen des Globe Projektes wurden zehn kulturelle Cluster gebildet, deren Existenz mit Hilfe von Analysen, wie der Diskriminanzanalyse, bestätigt werden konnte. Die kulturellen Cluster South Asia, Anglo, Arab, Germanic Europe, Latin Europe, Eastern Europe, Confucian Asia, Latin America, Sub-Sahra Africa und Nordic Europe

lassen sich jeweils durch einige gemeinsame Werthaltungen kennzeichnen (Gupta, V./Hanges P.J./Dorfmann, P. (2002), S. 11).

Die Länder Österreich, Deutschland (Ost - West), Niederlande und die Schweiz bilden den Germanic Cluster. Es wurden 169 Fragebögen aus Österreich, 456 aus Deutschland (Ost: 53, West: 403), 287 aus den Niederlanden und 321 aus der Schweiz ausgewertet. Dieser Cluster ist geprägt durch die Betonung der sozialen Praktiken („as is“) starke Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance), hohe Durchsetzungsfähigkeit (Assertiveness) sowie die geringe Ausprägung der Geschlechter Gleichheit (Gender Egalitarianism) (Szabo, E. et al. (2002), S. 55 ff.). Die Interaktion in diesen Ländern wird bestimmt durch Regeln, ein hohes Maß an Standardisierung und eine Ungleichbehandlung der Geschlechter. Im Gegensatz zu dem gegenwärtigen Zustand („as is“) zeigen sich beim wünschenswerten Zustand andere Schwerpunkte. Hier könnte sich ein Wandel der Werte in den Gesellschaften abzeichnen. Zukunftsorientierung (Future Orientation), Kollektivismus 1 (Collectivism 1), Humane Orientierung (Humane Orientation), Leistungsorientierung (Performance Orientation), Kollektivismus 2 (Collectivism 2) und Geschlechtergleichheit (Gender Egalitarianism) erreichen hohe Werte als Vorstellung des Wünschenswerten („should be“). Im Gegensatz dazu werden Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance), Machtdistanz (Power Distance) und Durchsetzungsfähigkeit (Assertiveness) als wenig wünschenswert beurteilt. Im Unterschied zu anderen Clustern ist der Wunsch nach der Gleichberechtigung der Geschlechter hier größer (Szabo, E. et al. (2002), S. 55 ff.).

Im Vergleich der zwei Untersuchungseinheiten des GLOBE Projektes in Deutschland zeigen sich erstaunlicherweise nur geringe Unterschiede bei der Wahrnehmung der gegenwärtigen sozialen Praktiken im Osten und im Westen. Die Wertdimensionen Gruppen- und Familienkollektivismus und Machtdistanz sind im Osten ausgeprägter als im Westen. Die Zukunftsorientierung hat eine größere Verankerung im Leben der Menschen des Westens als im Osten. In Bezug auf das Wünschenswerte („should be“) ist der Wunsch nach Unsicherheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance) und Zukunftsorientierung (Futu-

re Orientation) im Osten größer als im Westen (Szabo, E. et al. (2002), S. 64 f.; Brodbeck, F.C./Frese, M./Javidan, M. (2002), S. 16 ff.).

Abbildung 9: Deutschland Ost- West im GLOBE Projekt

	Deutschland West	Deutschland Ost	Abweichung (Ost-West)
As Is			
Uncertainty Avoidance	5,22	5,16	- 0,06
Future Orientation	4,27	3,95	- 0,32
Power Distance	5,25	5,54	+ 0,29
Institutional Collectivism	3,79	3,56	- 0,23
Humane Orientation	3,18	3,4	+ 0,22
Performance Orientation	4,25	4,09	- 0,16
Group and Family Collectivism 2	4,02	4,52	+ 0,5
Gender Egalitarianism	3,1	3,06	- 0,04
Assertiveness	4,55	4,73	+ 0,18
Should Be			
Uncertainty Avoidance	3,32	3,94	+ 0,62
Future Orientation	4,85	5,23	+ 0,38
Power Distance	2,54	2,69	+ 0,15
Institutional Collectivism 1	4,82	4,68	- 0,14
Humane Orientation	5,46	5,44	- 0,02
Performance Orientation	6,01	6,09	+ 0,08
Group and Family Collectivism	5,18	5,22	+ 0,04
Gender Egalitarianism	4,89	4,9	+ 0,01
Assertiveness	3,09	3,23	+ 0,14

Quelle: (Szabo, E. et al. (2002), S. 63)

Das GLOBE Projekt versuchte auch die Frage nach dem Einfluss der Untersuchungsgruppe für die Erfassung kultureller Unterschiede zu klären. Keating, Martin und Szabo untersuchten in diesem Zusammenhang die Konvergenz und Divergenz der Untersuchungseinheiten Studenten und mittlere Manager in Österreich und der Republik Irland. Im Ergebnis konnten sie Konvergenz zwischen den jeweiligen

Gruppen der Studenten und der Manager feststellen, aber der Ländereffekt war stärker. Es gab eine starke Konsistenz sozialer Praktiken zwischen irischen Studenten und mittleren Managern und österreichischen Studenten und Managern. Jedoch konnte auch kulturelle Konvergenz zwischen allen vier Subgruppen im Bereich der Wertorientierung Machtdistanz (Power Distance), Geschlechtergleichheit (Gender Egalitarianism), Kollektivismus 1 (Collectivism 1) und Zukunftsorientierung (Future Orientation) festgestellt werden (Keating, M./Martin, G. S./Szabo, E. (2002), S. 633 ff.).

#### 4.1.7. Analyse der Forschungsarbeiten zu interkulturellen Dimensionen

In der Forschungsrichtung der Kulturdimensionen kann methodisch zwischen etischer und emischer Vorgehensweise unterschieden werden. In der etischen Perspektive geht der Forscher aus einer systemexternen Perspektive kulturübergreifend vor und arbeitet mit universellen Kategorien. Im Gegensatz zur etischen nimmt der Forscher bei der emischen Herangehensweise einen Standpunkt im System ein und deckt nur Merkmale innerhalb einer Kultur auf (Bhawuk, D.P.S./Triandis, H.C. (1996), S. 23 f.; Dunkel, A./Mayrhofer, W. (2001), S. 9). Hofstede (1980), Schwartz (1992), Trompenaars (1993) und GLOBE (House/Javidan/Hanges/Dorfman (2002)) entwickelten etische Kulturdimensionen mit universeller Gültigkeit. In seinen Ausführungen leitet Trompenaars konkrete Handlungsempfehlungen von seinen Kulturdimensionen ab. Die Vorgehensweise von Hall/Hall entspricht auch eher der etischen Herangehensweise. Aber ihre Arbeiten versuchen weniger universelle Lösungen darzustellen, sondern zeigen spezifische Probleme zwischen bestimmten Kulturen (z.B. Westdeutschland und USA) auf. Das GLOBE Projekt zeigt zwar auch universelle Dimensionen auf, aber nutzt zusätzlich die interne Perspektive von Forschern aus der jeweiligen Kultur.

Der Einsatz von quantitativen Fragebögen gehört zu der am häufigsten angewandten Methode im Bereich der interkulturellen Dimensionsforschung. Kluckhohn und Strodtbeck und die Forscher des GLOBE Projektes ergänzten ihre Daten zusätzlich durch qualitative

Erhebungen. Hall und Hall nehmen eine Sonderstellung ein, da sie zu den wenigen qualitativen Forschern in diesem Bereich gehören.

Die empirischen Erhebungen der Forscher beziehen sich auf unterschiedliche Kontexte. Kluckhohn und Strodtbeck (1961) untersuchten Subkulturen in den USA. Hofstede (1980) analysierte unterschiedliche Subkulturen einer Unternehmenskultur. Hall/Hall (1990) und Trompenaars (1993) befragten Mitarbeiter und Manager in Unternehmen. Schwartz (1992) sieht die vermittelten Werte im Erziehungssystem einer Gesellschaft als wesentlich an. Deshalb stellen Lehrer und Studenten die Probanden seiner Untersuchungsgruppe dar. Im GLOBE Projekt (2002) wird der Führungsstil durch Befragung des mittleren Managements erhoben.

Ausgehend von der Annahme von Clyde Kluckhohn, es gäbe universelle Kategorien in allen Kulturen, stellt die Studie von Kluckhohn und Strodtbeck (1961) für alle erwähnten Forscher im Bereich der interkulturellen Dimensionen die Grundlage für die Entwicklung einiger ihrer eigenen Kategorien dar. Zum Beispiel ist Kluckhohns Zeitorientierung in den Arbeiten von Hofstede (Lang- und Kurzzeitorientierung), Hall (Zeit), Trompenaars (Zeit) und im GLOBE Projekt (Zukunftsorientierung) zu erkennen. Zusätzlich basieren die Theorien der interkulturellen Dimensionen (Kluckhohn und Strodtbeck (1961); Hofstede (2001); Hall/Hall (2001); Schwartz (1992); Trompenaars (1993) und GLOBE (2002)) auf Parsons dargelegter soziologischer Bedeutung von Werten zur Erklärung kultureller Unterschiede. Die folgende graphische Darstellung kennzeichnet ähnliche Dimensionen mit der gleichen Farbe.

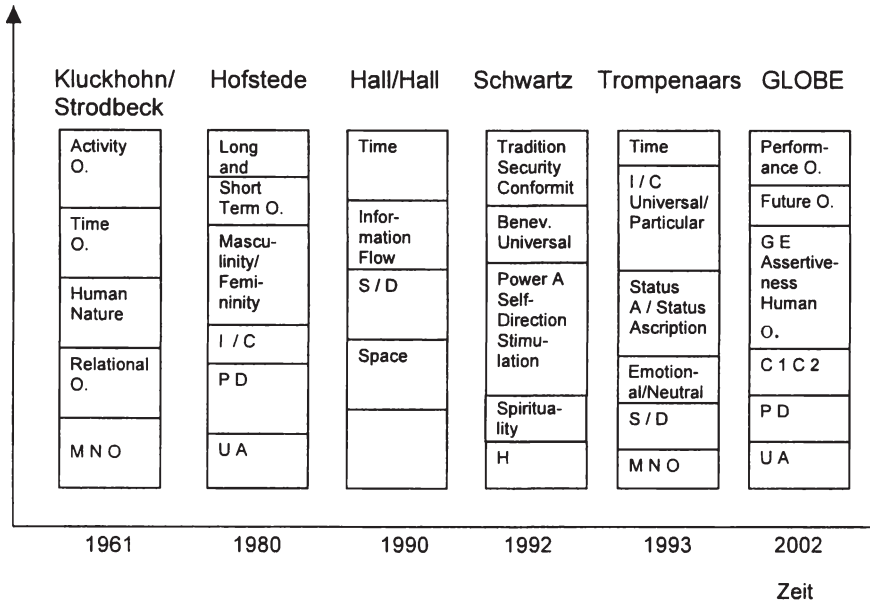


Abbildung 10: *Methodische Ansätze in der Forschungsperspektive der Kulturdimensionen*

	Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen	Methode	Untersuchungsgruppe (sample)
Kluckhohn/ Strodbeck (1961)	Five Value Orientations	Menschliches Problem-lösungsverhalten	Quantitativer Fragebogen, qualitativer Bericht	106 Personen: Navaho Indians, Pueblo Indians, Spanish American village, Texan and Oklahoman farming village and a Mormon village
Hofstede (1980)	Vier Wertdimen-sionen	49 % der Länderunterschiede	Quantitativer Fragebogen	ca. 116.000 IBM Mitarbeiter
Hall/ Hall (1990)	Vier Dimensionen	Verhalten im Kommuni-kationskontext der Arbeitswelt	Qualitative offene Interviews	180 Mitarbeiter und Manager im Bereich Wirtschaft
Schwartz (1992)	Elf Wert-dimensionen	Verteilung dieser Dimensionen in 20 Ländern	Quantitativer Fragebogen mit 9 Punkt Likert Skala	ca. 200 Lehrer und 200 Studenten pro Land
Trompenaars (1993)	Sieben Kultur-dimensionen	Management-relevante Problem-lösungen	Quantitativer Fragebogen mit Skalen	15.000 Mitarbeiter in Unternehmen
GLOBE (2002)	Neun Wert-dimensionen	organisationale Praktiken und Führungs-eigenschaften	Quantitativer Fragebogen mit 9 Punkt Skalen und Auswertung qualitativer Daten mit Inhalts-analyse	17.000 mittlere Manager in 61 Ländern

Quelle: eigene Darstellung, (Kölling 2003).

Abbildung 11: Entwicklungslinie der kulturellen Dimensionen



Quelle: (Kölling, M./Neyer, A.K. (2003), S. 46).

Abkürzungen in der Abbildung:

Individual. = Individualism, Collec. = Collectivism, Benev. = Benevolence, M N O = Man Nature Orientation, O = Orientation, PD = Power Distance; UA = Uncertainty Avoidance, GE = Gender Egalitarianism, S = Specific, D = Diffuse, H = Hedonism

Die Entwicklungslinie der interkulturellen Dimensionen zeigt deutlich, dass auch die aktuellen Forschungsarbeiten ihre Dimensionen aus den Arbeiten der Vergangenheit ableiten. Allerdings ist vor allem bei Schwartz (1992) und bei GLOBE (2002) eine Entwicklung zu einer größeren Anzahl von Dimensionen zu erkennen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie viele Dimensionen zur Erklärung kultureller Unterschiede ausreichend wären.

Mit Hilfe der Kulturdimensionen können generelle Unterschiede zwischen den kulturellen Systemen von Ost- und Westdeutschland aufgezeigt werden. In den Arbeiten von Hofstede (1980) und Hall/Hall (1990) beschränkten sich die Untersuchungen auf die alten

Bundesländer. Die Wertorientierungen Individualität, geringe Machtdistanz, hohe Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität (Hofstede (1980)) und die strikte Einhaltung von Terminen und Plänen (Hall/Hall (1990)) konnten als Merkmale im kulturellen System Westdeutschlands ermittelt werden.

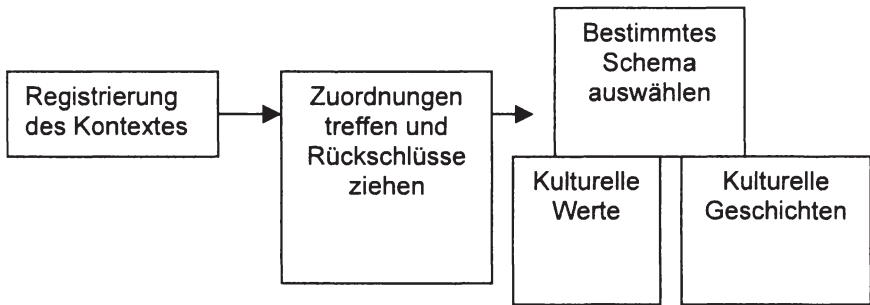
In den Erhebungen von Schwartz (Boehnke/Dettenborn/Horstmann/Schwartz (1994)), Trompenaars (1993) und vom GLOBE Projekt (Szabo et al. (2002)) gibt es Untersuchungseinheiten aus Ost- und Westdeutschland. Im Gegensatz zur individualistischen Wertorientierung in den alten Bundesländern ist Ostdeutschland geprägt durch Kollektivismus (Boehnke/Dettenborn/Horstmann/Schwartz (1994); Trompenaars (1993); Szabo et al. (2002)). Zusätzlich wurde im GLOBE Projekt (Szabo et al. (2002)) deutlich, dass die Machtdistanz in den neuen Bundesländern größer und die Zukunftsorientierung geringer als in den alten Bundesländern ist. In Trompenaars Analyse zeigte sich, dass Status im Westen stärker an Leistung als im Osten geknüpft wird. Auch der Bestimmung des eigenen Schicksals durch Handlung wird in den alten Bundesländern mehr Bedeutung beigemessen als in der ehemaligen DDR (Trompenaars (1993)). Die Untersuchung von Schwartz (1994) zeigte nur geringe Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland auf und ordnet die beiden deutschen Gruppen dem westeuropäischen Wertemuster zu. Auch im GLOBE Projekt (2002) gehören Ost- und Westdeutschland zum gleichen Cluster (Germanic Cluster). Diese geringen kulturellen Unterschiede widersprechen den Ergebnissen von Trompenaars (1993). Die möglichen Ursachen für die Abweichungen in den Resultaten können verschiedene abgefragte Items in den Fragebögen und ein anderer Kontext in der jeweiligen Untersuchungsgruppe sein. Dennoch können mit Hilfe der Arbeiten der Kulturdimensionensforschung einige generelle Unterschiede, wie Kollektivismus versus Individualismus, in den beiden kulturellen Systemen erkannt werden. Dadurch kann ein erster Einblick über kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede gewonnen werden. Der Prozess des Wissensmanagements zur Verbesserung der Unternehmensperformanz ist abhängig von dem Verlauf der Interaktion im sozialen System Unternehmen. Ausgehend von Parsons und Shils (1962) Handlungsmodell zeigt die

Forschung der Kulturdimensionen nur einige Symbole (Werte) des kulturellen Systems auf. Werte wirken in Personen und manifestieren sich in Handlungen. In dieser Forschungsrichtung werden die kulturell geprägten Individuen (Persönlichkeitssysteme) mit ihren Bedürfnisdispositionen, Gewissen und Identitäten nicht erfasst. Auch die Auswirkungen der ost- und westdeutschen Wertdimensionen auf die Interaktionen, Normen und Rollen in der Handlungsebene des sozialen Systems werden nicht ausreichend dargestellt.

Osland und Bird (2000) zeigen in ihrer Arbeit deutlich die Schwächen bei der Erfassung kultureller Unterschiede durch wenige Kulturdimensionen auf. Daher bezeichnen sie diese Art der interkulturellen Forschung als anspruchsvolle Stereotypenbildung. Ein grundsätzlicher Kritikpunkt ist die vereinfachte Darstellung der kulturellen Sachverhalte durch die Anwendung der Hofstede Dimensionen in der interkulturellen Forschung. Hofstedes Dimensionen wurden in vielen Arbeiten genutzt, um kulturelle Unterschiede und Aspekte in Unternehmen und im Management zu erklären. Diese Dimensionen weisen nur einen sehr begrenzten Nutzen zur Generierung wirtschaftsspezifischer Informationen auf. Vor allem kann die fehlende Berücksichtigung der kulturellen Komplexität durch die Dimensionen zu Fehlinterpretationen führen (Osland, J. S./Bird, A. (2000), 68).

Die Wertvorstellungen eines Individuums reflektieren nicht nur die kulturellen Werte eines Landes, sondern auch die Persönlichkeitseigenschaften. Das zweipolige Muster von vielen Kulturdimensionen täuscht eine Ausschließlichkeit bestimmter Werte in Kulturen vor, aber es können auch beide Pole einer Dimension in Kulturen in unterschiedlichen Kontexten und Subkulturen vorhanden sein. In einem spezifischen Kontext haben bestimmte Werte mehr Bedeutung als andere, aber ohne ein Verständnis des Zusammenhangs kann ein fremdkulturelles Individuum die Wirkung bestimmter Werte nur schwer verstehen. In ihrem „Cultural Sensemaking Model“ erklären Bird und Osland (2000) wie Kultur im Kontext eingebunden ist.

Abbildung 12: „Cultural Sensemaking Model“ von Osland und Bird



Quelle: (Osland, J. S./Bird, A. (2000), S. 70).

In dem Modell identifiziert ein Individuum zuerst den Kontext mit dem dazugehörigen Verhalten. Dann analysiert die Person die kontextuellen Gegebenheiten, um das entsprechende Schema zu finden. Das Schema ist ein kulturelles Skriptum, welches die Muster der sozialen Interaktion für eine bestimmte kulturelle Gruppe charakterisiert. Diese beinhaltet auch kulturelle Werte und Geschichten. In einem dritten Schritt entscheidet sich das Individuum zur Anwendung eines bestimmten Verhaltensschemas (Osland, J.S./Bird, A. (2000), S. 70).

Es stellt sich somit generell die Frage, ob Werte ohne Kontextinformationen aussagekräftige Informationen zu kulturellen Unterschieden bieten können. Aus den universalistischen Dimensionen lässt sich das tatsächliche Verhalten nicht ausreichend ableiten, weil sie oft nicht genügend Informationen zum Zusammenhang des Wertes und dem tatsächlichen Verhalten in unterschiedlichen Situationen bereitstellen. Die jeweilige Bedeutung eines Wertes in einer Kultur kann durch Kulturdimensionen nicht immer genügend charakterisiert werden. Obwohl kulturelle Dimensionen zur Darstellung genereller kultureller Unterschiede nützlich sein können, berücksichtigen sie nicht die Komplexität der sozialen Wirklichkeit. Deshalb zeigen sie nicht genügend handlungsrelevante Empfehlungen für das interkulturelle Wissensmanagement zwischen Ost- und Westdeutschland auf.

## 4.2. Die interkulturellen Konzepte von Thomas und Fink

### 4.2.1. Das Kulturstandardkonzept von Thomas

In der Disziplin der interkulturellen Psychologie entwickelte Thomas seinen Forschungsansatz für die interkulturelle Interaktion. Im Rahmen seines Kulturstandardkonzeptes definiert er Kultur als spezifisches Orientierungssystem: "Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung" (Thomas, A. (1993), S. 380).

Die kulturellen Elemente helfen die Komplexität zu reduzieren und die Handlung zu leiten. Dieses hilft den Mitgliedern einer Gesellschaft erfolgreich am Interaktionsprozess in ihrer Kultur teilzunehmen (Schroll-Machl, S. (2002), S. 28.). Die zentralen kulturellen Elemente werden von Thomas als Kulturstandards definiert: "Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden" (Thomas, A. (1996), S. 112).

Kulturstandards sind in den unterschiedlichsten Situationen wirksam, steuern große Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens, des Wertens und des Handelns und dienen somit zur Beurteilung des eigenen und des fremden Verhaltens (Thomas, A. (1996), 112). In jeder Kultur sind zentrale Kulturstandards vorhanden. Falls Kulturen gleiche oder ähnliche Kulturstandards aufweisen, kann deren Funktion in den Handlungsfeldern differieren. Auch die Toleranz bei abweichendem Verhalten kann unterschiedlich ausfallen (Thomas, A. (1996), 112). Aus der Perspektive des Handlungsmodells von Parsons und

Shils (1962) betrachtet die Kulturstandardforschung die Interaktionen im sozialen System (Unternehmen, Gruppe, etc).

Durch Internalisierung der Werte, Normen und Regelsysteme ist ein relativ problemloses Leben in der jeweiligen sozialen Gemeinschaft möglich. Die handlungsregulierende Wirkung der eigenen Kultur wird nicht bewusst wahrgenommen. Erst im Umgang mit einer Person, die in einer fremden Kultur sozialisiert wurde, kann sich die Wirkung der Kulturstandards in Form von kritischen Interaktionserfahrungen entfalten. Durch die Analyse der kritischen Vorfälle können handlungsrelevante Kulturstandards für beide beteiligten Interaktionspartner ermittelt werden (Thomas, A. (2003), S. 138 f.; Thomas, A. (1996), S.113).

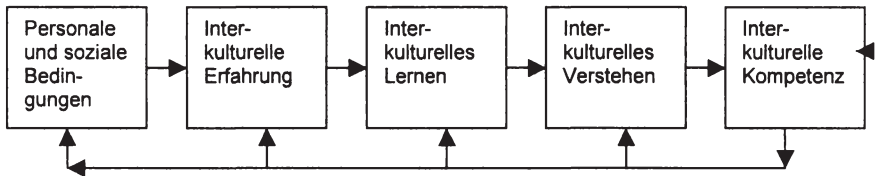
Aus einer Vielzahl von kritischen Ereignissen aus Sicht verschiedener Nationen (USA, Frankreich, Tschechien und China) können zentrale deutsche Kulturstandards abgeleitet werden: die Sachorientierung, die Wertschätzung von Struktur und Regeln, eine regelorientierte, internalisierte Kontrolle, die Zeitplanung, die Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen und die Direktheit der Kommunikation. Diese Dimensionen erheben nicht den Anspruch die deutsche Kultur zu charakterisieren, sondern zeigen Punkte des Erstaunens von Nicht-Deutschen im interkulturellen Kontakt mit den Deutschen auf (Schroll-Machl, S. (2002), S. 34 f.).

#### 4.2.2. Thomas Konzept der interkulturellen Kompetenz

Damit effektives Handeln in interkulturellen Überschneidungssituationen möglich ist, sind Kenntnisse über fremde Kulturstandards und ihre handlungsrelevante Wirkung erforderlich. Aus diesem Grund bezeichnet Thomas interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation zur effizienten und erfolgreichen Gestaltung im kulturübergreifenden Kontakt. Dabei definiert er interkulturelle Kompetenz: „Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilität

und einer Entwicklung hin zu synergeträchtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamen Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung“ (Thomas, A. (2003), S. 138).

Abbildung 13: Konzept der interkulturellen Kompetenz



Quelle: (Thomas, A. (2003), S. 144).

Thomas zeigt in seinem Modell „Lernkonzept interkulturelle Kompetenz“ die Prozessstufen zur Erlangung der interkulturellen Kompetenz auf. Die personalen und sozialen Bedingungen beeinflussen die interkulturelle Erfahrung. Das interkulturelle Lernen besteht aus der Akzeptanz von Unterschieden, der Information und Reflektion über die eigene und fremde Kultur (z. B. mit Hilfe der Kulturstandards) und der Entwicklung einer eigenkulturellen, fremdkulturellen und interkulturellen Wertschätzung. Dieser Vorgang beeinflusst das interkulturelle Verstehen und führt schließlich zur interkulturellen Kompetenz (Thomas, A. (2003), S. 143 f.).

#### 4.2.3. Finks Modell der interkulturellen Kompetenz und Performanz

Das Konzept von Thomas (2003) beschreibt die individuellen Möglichkeiten zur Erzielung interkultureller Kompetenz. Fink (2003) erweitert das Modell durch die Berücksichtigung der ökonomischen Perspektiven des Handelns. Damit Organisationen im Wettbewerb überleben können, müssen sie und ihre Mitglieder die Gesichtspunkte der Performanz berücksichtigen. Der Auslöser des Handelns sind Interessen, die von Werten und Wissen beeinflusst



werden. Durch den Prozess der Rückkopplung können Interessen und Wissen zur Veränderung von Werten beitragen. Lernen kann als Folge ungenügender Performanz zur Modifikation des Wissens beitragen (Fink, G. (2003), S. 165).

Die kritischen Interaktionen im interkulturellen Handlungsfeld können zu einer schlechteren Performanz führen. Hierdurch kann ein interkultureller Lernprozess ausgelöst werden. Dieser wirkt sich auf das Persönlichkeitssystem und den individuellen interkulturellen Anpassungsprozess aus. Das veränderte Wissen kann somit auf die Interessen und Werte des Individuums wirken. Dadurch ist eine Veränderung des eigen- und interkulturellen Handelns im sozialen System möglich (Fink, G. (2003), S. 165). Das Modell von Fink (2003) stellt ein umfassendes Analysemodell in der interkulturellen Forschung dar, denn es berücksichtigt alle drei Subsysteme des Handelns von Parsons und Shils (1962).

#### 4.3. Forschungsperspektive zum Prozess der kulturellen Anpassung

##### 4.3.1. Akkulturationsverlauf

Im soziologischen Grundlagenteil der Arbeit wurde Sozialisation als Prozess der sozialen Konditionierung von Werthaltungen und Überzeugungen dargestellt. Dadurch können Individuen ihre Rollen in einem sozialen System wahrnehmen und tragen somit zur Stabilität dieser Gesellschaft bei (Parsons, T. (1994), S. 178, S. 190; Parsons, T./Shils, E.A./Allport, G.W./Kluckhohn, C. et al. (1962), S. 17). Einige Autoren bezeichnen die Vermittlung des kulturell adäquaten Verhaltens an ein Individuum auch als Enkulturation (Berry, J. W. et al. (1992), S. 19; Camilleri, C./Malewska-Peyre, H. (1998), S. 44).

Falls ein sozialisiertes Individuum in ständigem Kontakt zu einer anderen Kultur steht, kann es zu einer erneuten Sozialisation bzw. Enkulturation kommen. Diesen Vorgang bezeichnet man als Akkulturation. Die bekannteste Definition dieses Begriffes stammt von Redfield, Linton und Herskovits (1936): "Akkulturation umfasst jene Phänomene, die sich ergeben, wenn Gruppen von Individuen aus unterschiedlichen Kulturen in dauerhaften, unmittelbaren Kontakt gelangen, mit darauffolgenden Veränderungen in den ursprünglichen

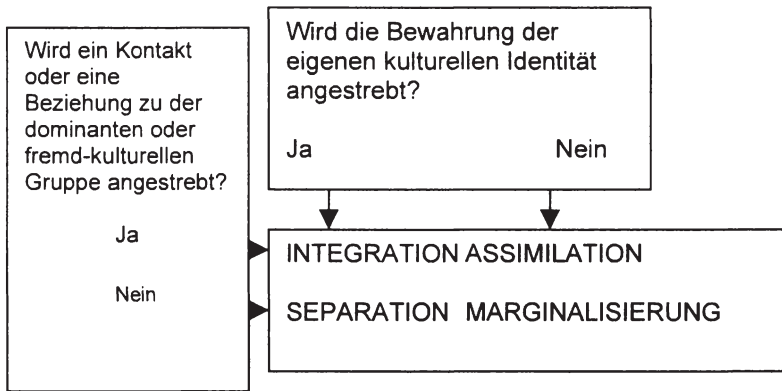
Kulturmustern in einer oder beider Gruppen“ (Redfield, R./Linton, R./Herskovits, M. (1936), S. 149).

Akkulturation beschreibt den Prozess der kulturellen Veränderung als Folge des Aufeinandertreffens von zwei kulturell unabhängigen Gruppen. Es gibt unterschiedliche Gründe für den interkulturellen Kontakt, und daraus resultieren verschiedene Gruppen. Ward et al. teilt die Gruppen (Ward C. et al. (2001), S. 19) in Touristen (Ward C. et al. (2001), S. 127 ff.), temporäre Bewohner („Sojourners“), die für einen bestimmten Zeitraum mit einem bestimmten Auftrag in ein Land gehen, Flüchtlinge (Ward C. et al. (2001), S. 220 ff.) und Immigranten (Ward C. et al. (2001), S. 193 ff.) ein. Zu den „Sojourners“ gehören auch internationale Studenten (Ward C. et al. (2001), S. 142) und Geschäftsleute (Ward C. et al. (2001), S. 168 ff.). Berry und Sam unterscheiden zwischen Immigranten, Flüchtlingen, Asylanten und „Sojourners“ (Berry, J.W./Sam, D. L. (1998), S. 295). In der interkulturellen Literatur steht vor allem die Gruppe der „Sojourners“ im Fokus des Interesses.

Das Ergebnis des interkulturellen Kontaktes kann auf der Gruppenebene und der Individualebene betrachtet werden. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil die Phänomene auf den zwei Ebenen unterschiedlich sind. Auf der Bevölkerungsebene findet der Wandel in der sozialen, ökonomischen und politischen Struktur statt, während auf der Individualebene Werte, Einstellungen und Identitäten betroffen sind. Außerdem nimmt nicht jedes Individuum im gleichen Ausmaß am Wandlungsprozess teil (Berry, J.W./Sam, D. L. (1998), S. 294; Berry, J. W. et al. (1992), S. 272).

Berry entwickelte einen Bezugsrahmen von vier möglichen Akkulturationsstrategien auf Basis von den zwei Unterscheidungsmerkmalen: kultureller Beständigkeit und Kontakt bzw. Partizipation (Berry, J.W./Sam, D. L. (1998), S. 296; Berry, J. W. et al. (1992), S:278).

Abbildung 14: Berrys Akkulturationsstrategien



Quelle: (Berry, J.W./Sam, D. L. (1998), S. 296).

Die vier Strategien stellen individuelle und kollektive Möglichkeiten der Akkulturation dar. Falls ein Individuum oder eine Gruppe die eigene Kultur nicht bewahren will, findet eine Assimilation statt. Basierend auf der „Similarity-Attraction-Theory“ wurde in einer Stichprobe von 246 Probanden nachgewiesen, dass eine Angleichung an eine andere Kultur zu weniger interkulturellen Konflikten führt (Pornpitakpan, C. (1999), S. 329).

Die Beibehaltung der eigenen Kultur und die Vermeidung des Kontaktes mit der anderen Kultur zeigen sich in der Separationsstrategie. Im Rahmen der Integrationsstrategie versucht man, das Beste aus beiden Kulturen zusammenzubringen. Es besteht ein Interesse an der Bewahrung der eigenen Kultur und an der Einbindung in die Interaktion der anderen Kultur. Eine geringe Wertschätzung der Herkunftskultur und mangelndes Interesse an der anderen Kultur drückt sich in der Strategie der Marginalisierung aus (Berry, J.W./Sam, D. L. (1998), S. 296 f.; Berry, J.W. et al. (1992), S:278 f.). Einige Autoren modifizierten Berrys Modell und stellten somit die Akkulturationsstrategien bei Unternehmensakquisitionen und Mergers dar (Elsass, P. M./Veiga, J. F. (1994), S. 431 ff.; Nahavandi, A./Malekzadeh, A. R. (1988), S. 79 ff.; Nahavandi, A./Malekzadeh, A.R. (1994), S. 293 ff.). Thomson

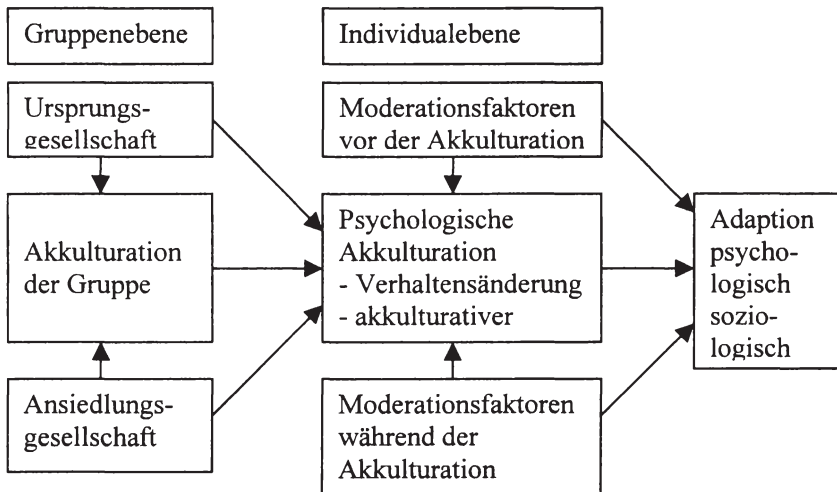
nutzte Berrys Modell zur Analyse von Unternehmensübernahmen in Ostdeutschland. Durch die Analyse von 31 offenen Interviews kam er zu dem Ergebnis, dass ein höheres Niveau der Integrationsstrategie in Unternehmen erreicht werden konnte, wenn Organisationen die Vergangenheit ihrer Mitarbeiter anerkennen und wertschätzen (Thomson, J.N. (1996), S. 25). In einer späteren Untersuchung von ostdeutschen Kombinat, die von westdeutschen Unternehmen übernommen wurden, stellten Thomson und Mc Namara fest, dass eine Integration der ost- und westdeutschen Kultur im Unternehmen zu weniger akkulturativem Stress führt. Durch eine Akkulturation im Rahmen der Integrationsstrategie waren ostdeutsche Mitarbeiter motiviert und somit bereitwillig sich neue Ideen und Wissen anzueignen (Thomson, J.N. (1998), S. 184). Coleman et al. entwickelten sechs Akkulturationsstrategien und zeigten, dass Jugendliche abhängig von der jeweiligen Situation unterschiedliche Strategien im Umgang mit kultureller Diversität nutzen (Coleman, H.L.K. et al. (2001), S. 362).

Im Gegensatz zu Berry nutzt Ward für den möglichen Verlauf der Akkulturation auf der Individual- und Gruppenebene unterschiedliche Strategiebezeichnungen. Genocide, Assimilation, Segregation und Integration sind vier mögliche Ergebnisse auf der Gruppenebene. Die schlimmste aller Folgen beim Aufeinandertreffen zweier Kulturen ist der Genocide, also der Völkermord. Assimilation zeigt das Überschwappen einer Kultur auf eine andere. Die Segregation, respektive Absonderung, zeigt eine absichtliche getrennte Entwicklung von zwei Kulturen, die im Kontakt stehen. Diese Methode hat sich in der Praxis als wenig erfolgreich bewiesen. Falls zwei Gruppen die Kernelemente ihrer Kultur bewahren und dennoch in eine übergeordnete Gruppe mit gegenseitiger, gleichwertiger Achtung zueinander verschmelzen, bezeichnet man das Geschehen als Integration (Ward C. et al. (2001), S. 28 f.). Auf der Individualebene bezeichnet Ward die verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten eines Individuums im Akkulturationsprozess als Passing, Chauvinistic, Marginal and Mediating (Ward C. et al. (2001), S. 30 f.).

Berry fasst die Problematik der kulturellen Anpassung in einem Modell für den Akkulturationsprozess zusammen. Dabei stellt er auf der einen Seite die Phänomene der Akkulturation auf der Gruppen-

ebene dar, und auf der anderen Seite berücksichtigt er die Problematik auf der individuellen oder psychologischen Ebene. Der Verlauf der Gruppenakkulturation beeinflusst die psychologische Akkulturation des Individuums. Vor allem bei den Separations- und Marginalisationsstrategien entstehen bei den Individuen oft die Probleme des akkulturativen Stresses und der Psychopathology. Mit Hilfe der Graphik versucht Berry die wichtigsten Variablen im Akkulturationsprozess darzustellen. Die erfolgreiche psychologische Adaption wird dabei beeinflusst von den Faktoren wie Selbstwertgefühl, Zufriedenheit und einer gefestigten Identität. Kulturelles Wissen, soziale Fähigkeiten, interpersonelle Verbindungen, Gruppen, Familien- und Kommunikationsbeziehungen haben Einfluss auf einen effektiven soziokulturellen Verlauf der Akkulturation (Berry, J.W./Sam, D.L. (1998), S. 299 f.).

Abbildung 15: Rahmen für die akkultorative Forschung



Quelle: (Berry, J.W./ Sam, D. L. (1998), S. 300).

Verschiedene Autoren fassten die Akkulturationsproblematik in einem systematischen Rahmen zusammen. In einer Durchsicht empirischer Studien zur erfolgreichen Akkulturation von Expatriates ermittelten

Mendenhall und Oddou im Jahre 1985 die Variablen Selbstorientierung, Fremdorrientierung, Wahrnehmungsfähigkeiten und die kulturelle Belastbarkeit (Mendenhall, M./Oddou, G. (1985), S. 39 ff.). Im Jahre 1990 folgte die Darstellung der Variablen Selbst-, Beziehungs- und Wahrnehmungsfähigkeiten als wesentlich zur Erreichung der „Cross-Cultural-Training Effectiveness“ von Black und Mendenhall mit Hilfe einer Literaturanalyse (Black, J.S./Mendenhall, M. (1990), S. 113 ff.). Anschließend fassten Black, Mendenhall und Oddou die Literatur zum internationalen Anpassungsprozess in einem systematischen Rahmen zusammen. Den Anpassungsprozess teilten sie in vorgehende Anpassung auf der Individual- und Organisationsebene und die Anpassung innerhalb der fremden Kultur ein. Vor dem fremdkulturellen Aufenthalt können durch Training und vorhergehende Erfahrungen die richtigen Erwartungen erzeugt werden. Die Organisation versucht durch Selektionsmechanismen und Kriterien die geeigneten Mitarbeiter für den Einsatz zu ermitteln. Der Anpassungsprozess innerhalb des Gastlandes wird von den Persönlichkeitseigenschaften des Individuums, der Arbeit, der Organisationskultur und den Freizeitaktivitäten beeinflusst. Daraus ergibt sich die Art und Weise und das Ausmaß der Anpassung (Black, J.S./Mendenhall, M./Oddou, G. (1991), S. 291 ff.). Ward entwickelte auch einen Rahmen zur Darstellung des Akkulturationsprozesses. Auf der Gruppenebene entsprechen die Variablen denen von Berry und auf der Individualebene betont sie die Merkmale der Persönlichkeit und der Situation (Ward C. et al. (2001), S. 44). Basierend auf den Erkenntnissen des Modells von Ward et al. untersuchten Oguri und Gudykunst (2002) den Einfluss des „self construals“ und des Kommunikationsstils auf die psychologisch individuelle und die soziologische Anpassung (Oguri, M./Gudykunst, W. B. (2002), S. 577 ff.). Auch Caligiuri (2000) zeigte vier Determinanten des kulturellen Anpassungsprozesses auf: 1. Das Maß der Anpassung an Lebens- und Arbeitsbedingungen in der fremden Kultur, 2. der Umfang des Kontaktes mit Angehörigen der Gastnation, 3. Offenheit gegenüber Menschen und 4. die Freundschaftlichkeit (Caligiuri, P. (2000), S. 61 ff.).

#### 4.3.2. Persönlichkeitsmerkmale zur Erreichung der interkulturellen Effektivität im Akkulturationsprozess

Im Jahre 1978 identifizierten Gudykunst/Hammer/Wiseman 24 Persönlichkeitseigenschaften, die für die interkulturelle Effektivität von Bedeutung schienen. Aus diesen 24 Merkmalen leiteten sie drei Dimensionen ab: Fähigkeit mit psychologischem Stress umzugehen, die Fähigkeit effektiv zu kommunizieren und die Fähigkeit zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen (Gudykunst, W./Hammer, M./Wiseman, R. (1978), S. 383 ff.). Auch Ruben und Kealey (1979), Hawes und Kealey (1981) und Kealey (1989) stellten Konstrukte zur Analyse der interkulturellen Effektivität dar (Ruben, B. D./Kealey D. J. (1979), S. 15 ff.; Hawes F./Kealey, D.J. (1981), S. 239 ff.; Kealey, D.J. (1989), S. 387ff.).

Basierend auf der Arbeit von Gudykunst/Hammer/Wiseman (1978) und den Arbeiten von Kealey (1979, 1981, 1989) bildeten Cui/Berg (1991) und Cui/Awa (1992) ihre Konstrukte. In der Arbeit von Cui/Awa (1992) wurden besonders die kulturelle Empathie und die individuellen Persönlichkeitsmerkmale zur Erreichung der interkulturellen Effektivität hervorgehoben (Cui, G./Berg van den, S. (1991), S. 227 ff.; Cui, G./Awa, N. (1992), S. 311 ff.). Im Jahre 1995 betonten Arthur und Bennett die Wichtigkeit von Arbeitsplatzwissen und Motivation, Beziehungsfähigkeiten, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, extra kulturelle Offenheit und die familiäre Situation zur Erreichung von Effektivität und Erfolg bei internationalen Einsätzen (Arthur, W./Bennett, W. (1995), S. 99 ff.). Mit Hilfe der hier dargestellten Forschungsarbeiten entwickelten Oudenhoven und Van der Zee einen quantitativen Fragebogen zur Erfassung der multikulturellen Effektivität von Studenten und Expatriates. In diesem Messinstrument werden die fünf Dimensionen Emotionale Stabilität, Kulturelle Empathie, Flexibilität, Offenheit (Open Mindedness) und Soziale Initiative als unabhängigen Variablen zur Erreichung der multikulturellen Effektivität erfasst (Oudenhoven, J.P./Van der Zee, K. (2002), S. 679 ff.).

Abbildung 16: Kategorien zur Erreichung der interkulturellen Effektivität

Intercultural Effectiveness	Cross-Cultural Effectiveness
Ability to deal with psychological stress Frustration Stress Anxiety Interpersonal conflict ...	Predictor Category Cognitive style Self-monitoring Personality Interpersonal skills Motives and attitudes Job values
Ability to effectively communicate Entering into dialogue with other persons Initiating interaction with a stranger Dealing with communication misunderstandings Dealing with different communication styles ...	Outcome Category Difficulty in adjustment Acculturative stress Satisfaction Contact Cross-cultural understanding Effectiveness at transfer of skills & knowledge
Ability to establish interpersonal relationships Development of interpersonal relationships Maintenance of interpersonal relationships Understanding the feelings of another person Working effectively with other people Empathize with another person Dealing with different social customs ...	Situational Category Living conditions Personal and job constraints Hardship level
Gudykunst, W./Hammer, M./Wiseman, R. (1978): Dimensions of intercultural effectiveness: an explorative study, in: <i>International Journal of Intercultural Relations</i> / Winter 1978.	Kealey, D. (1989): A study of cross-cultural effectiveness: theoretical issues, practical applications, in: <i>International Journal of Intercultural Relations</i> , Vol. 13, pp. 387-428.

*Quellen:* (Gudykunst, W./ Hammer, M./ Wiseman, R. (1978), S. 383 ff.; Kealey, D. (1989), S. 387 ff.)



#### 4.4. Interkulturelle Betrachtung des Zusammenwachsens zwischen Ostdeutschland und Westdeutschland

Die ehemalige DDR stellt einen Sonderfall der Transformation dar. Es besteht zwar eine ähnliche Grundproblematik wie bei anderen postkommunistischen Gesellschaften, aber es erfolgte ein schnellerer Übergang von der Diktatur zur Demokratie und vom Kommunismus zum Kapitalismus. Das Ergebnis war ein radikaler Systemwechsel, verbunden mit einer Übernahme des westdeutschen Systems. Diese führte zu einem Assimilationszwang auf der Gruppenebene. Der Transformationsprozess wirkte sich direkt auf die Individuen in der ehemaligen DDR aus. Etablierte Routinen und die gesamte Lebensumwelt waren einem Wandlungsprozess unterzogen. Selbst tägliche Gewohnheiten, wie Einkaufen oder Fernsehen veränderten sich. Sozialer Status und Hierarchieebenen wurden über Nacht wertlos (Pearce, J.L./Frese, M. (2000), S. 613; Fay, D./Frese, M. (2000), S. 637). Die in den siebziger Jahren in der DDR geborene Schriftstellerin Jana Hensel beschreibt das abrupte Ende ihrer Kindheit in Leipzig: „Unser Bahnhof aber war dieser Hauptbahnhof nicht mehr. Diese übermalten Orte kennen wir nicht, sie sind uns nicht vertraut, und als Tor zur Ferne und Schlüssel zur Heimat taugen sie, anders als ihre Vorgänger, nicht mehr. Auch wenn ich auf die sanierten Häuser, die neuen Geschäfte und Fahrradwege stolz sein könnte, ...so verabschiedet sich die Stadt von meiner Kindheit,..., eine Erinnerung nach der anderen ging so verloren“ (Hensel, J. (2003), S. 30-31). In einem narrativen Interview beschreibt ein Proband seine Erlebnisse der Wendezeit: „Dann wurden wir überall als typische Wendekinder bezeichnet, also als die absoluten Chaoten, weil im Prinzip alles aus den Bahnen geraten war. Also gerade hier war es so, dass der Beruf den ich erst gelernt hatte, also Landwirt, und die Perspektive, die ich hatte, in die Veterinärmedizin reinzugehen, war plötzlich völlig weg. Das war die erste kritische Anmerkung nach der Anfangseuphorie, die man wahrscheinlich hatte. In dem ganzen Prozess hat man plötzlich festgestellt, halt das was du dir eigentlich fürs Leben vorgenommen hast ist jetzt plötzlich nicht mehr das, was du eigentlich realisieren kannst

mit den objektiven Kriterien, die dir jetzt gestellt werden“ (Dokument Nr. 12, Paragraph 5).

Den Wandlungsprozess der Institutionen beschreiben Fink und Feichtinger mit Hilfe der Akkulturationsstrategien von Berry (Berry, J.W./Sam, D.L. (1998), S. 296). Die Integrationsstrategie wird als überlegen angesehen, da sie zu einer Erweiterung der Ressourcenbasis der Institution führt. Dadurch enthält die neue Kultur mehr Elemente als die beiden jeweiligen einzelnen Kulturen zuvor. Das Zusammenwachsen der ersten sechs Gründungsstaaten der Europäischen Union verlief nach diesem Muster. Die deutsche Wiedervereinigung gleicht einer Assimilationsstrategie. Rechtliche, institutionelle und soziale Regeln wurden von Westdeutschland nach Ostdeutschland übertragen (Fink, G./Holden, N. (2000), S. 4).

Einige Autoren bezeichnen die beruflichen Umstellungsprozesse in Ostdeutschland als Kern der Transformation. Durch den Zusammenbruch des sozialistischen Systems gingen zwischen 1989 (9.747 Millionen Beschäftigte) bis 1994 (6.267 Millionen Beschäftigte) fast 3,5 Millionen Arbeitsplätze verloren. Dieses wird deutlich in einem Rückgang der Beschäftigungszahlen von 77% in der Landwirtschaft, 50% in der Industrie und 29,3% im öffentlichen Dienst in diesem Zeitraum (Baethge, M. et al. (1996), S. 11 f.). Auch die in den Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer waren einem erheblichen Veränderungsdruck ausgesetzt. In den Jahren nach der Wende löste sich die Kopplung von sozialen und kulturellen Aktivitäten an den Betrieb auf. Die Organisation von Freizeit- und Berufsaktivitäten in den Kombinatn wurde durch eine rein ökonomische Aufgabenstruktur der Unternehmen ersetzt. In einer Studie zur Arbeitswelt in der ehemaligen DDR analysierte Schmid, dass ostdeutsche Arbeitnehmer mit einem Prozess der gesellschaftlichen Differenzierung konfrontiert seien. Die Herausbildung gesellschaftlicher Subsysteme mit autonomen Eigenlogiken führe zu einer Pluralisierung der Rollen und Anforderungen der ostdeutschen Individuen (Schmid, W. (1999), S. 2).

Die politischen Reformen führten auch zu Preisen zu Weltmarktbedingungen, offenen Gütermärkten, hohen Mindestlöhnen und Transfereinkommen, sowie einer sehr ungünstigen Währungsrelation für die Betriebe in Ostdeutschland (Wiesenthal, H. (1999), S. 2). Das Er-

gebnis des starken Engagements westdeutscher Investoren bei angeblich optimalen Bedingungen im Transformationsprozess ist nicht einheitlich. Auf der einen Seite zeigt die hohe Insolvenzquote in den neuen Bundesländern (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001), S. 36) wirtschaftliche Probleme auf. Zum anderen gibt es in Ostdeutschland Beispiele für sehr wettbewerbsfähige Unternehmen. Generell ist seit dem Abschaffen der steuerlichen Sonderabschreibung im Jahre 1997 für die Bauinvestitionen in den neuen Bundesländern die Bautätigkeit im Osten zurückgegangen, und trotz jährlicher Nettotransfers in dreistelliger Milliardenhöhe sind die Wachstumsraten im Osten seit 1997 wieder niedriger als im Westen (Schmidt, R. (2001), S. 163). Wirtschaftliche Misserfolge und mangelnde Perspektiven am Arbeitsmarkt in Ostdeutschland führen wahrscheinlich zu der kontinuierlichen Bevölkerungsabnahme (Statistisches Jahrbuch 2002, S. 44) in der ehemaligen DDR seit dem Jahr 1989. Wirtschaftliches Scheitern wird von wirtschaftswissenschaftlichen Forschern oft mit Anpassungsschwierigkeiten an das westdeutsche marktwirtschaftliche System und fehlenden Qualifikationen des ostdeutschen Humankapitals erklärt (Wulf, T. (2000), S. 2, Lang, F. P. (1995), S. 70). Diese Betrachtung aus der Defizitperspektive vernachlässigt, dass in jeder Kultur ein Potential an Problemlösungen vorhanden ist. Dadurch kann es auch sehr nützliche ostdeutsche Handlungsweisen für Unternehmen geben. Es bietet sich somit die einmalige Möglichkeit für Unternehmen, das eigene Ressourcenpotential zu erweitern. Vor allem ist anzunehmen, dass erfolgreiche in Ostdeutschland agierende Unternehmen diesen Wissensvorsprung genutzt haben.

Die individuellen Probleme im Akkulturationsprozess sind abhängig von den Persönlichkeitsmerkmalen eines jeden einzelnen Ostdeutschen und der persönlich gewählten Akkulturationsstrategie. Es ist anzunehmen, dass Menschen, die über Persönlichkeitseigenschaften zur Erreichung der interkulturellen Effektivität und Anpassung verfügen, weniger Schwierigkeiten beim Zusammenwachsen haben. Zusätzlich beeinflusst die getroffene Wahl zur Anwendung einer Akkulturationsstrategie (Integrationsstrategie, Assimilationsstrategie, etc.) das Ausmaß der Konfrontation in der Interaktion zwischen Ost- und Westdeutschen. Die Akkulturationsbelastungen werden auf der indivi-

duellen Ebene deutlich in der Problematik des Kulturschocks. Fink und Feichtinger stellten fest, dass der schnelle Systemwandel mit einem Orientierungsverlust verbunden ist und somit die Kulturschockphänomene auch auf der kollektiven Ebene ausgelöst werden können. Das Auftreten dieser ähnlichen Symptome auf der gesellschaftlichen Ebene in postkommunistischen Ländern bezeichnen sie als kollektiven Kulturschock (Fink, G./Feichtinger, C. (1999), S. 128 ff.). Fink und Holden argumentieren, dass der Kulturschock eine Begleiterscheinung des radikalen Systemwandels ist (Fink, G./Holden, N. (2000), S. 4).

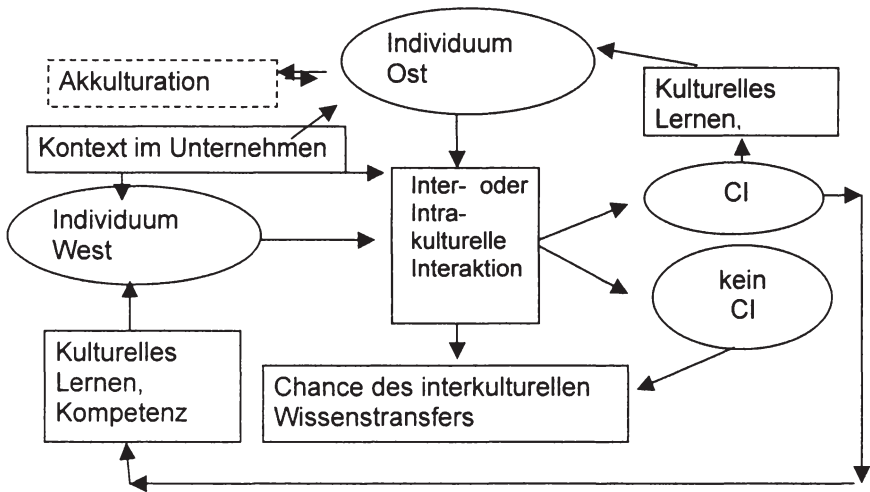
Abhängig vom kulturellen Anpassungsprozess zeigt sich die unterschiedliche kulturelle Prägung von Bedürfnis Dispositionen in differierenden Persönlichkeitssystemen in Ost- und Westdeutschland. Diese kulturellen Wissensressourcen helfen den Individuen in ihrem sozialen System in Ost- oder Westdeutschland zu agieren. Zwar kann das Aufeinandertreffen dieser unterschiedlichen Prägungen zu Konflikten führen, aber es bietet auch die Chance für Unternehmen verschiedene Wege zur Erreichung von Handlungszielen zu vergleichen.

Fink und Mayrhofer betrachten Organisationen als problemlösende soziale Systeme. Die Aufgabe des Managements besteht darin, die organisatorischen Ressourcen in Kundennutzen zu transformieren (Fink, G./Mayrhofer, W. (2001), S. 472). Dabei hilft interkulturelles Management internationalen Unternehmen bessere Ergebnisse zu erzielen als nationale Organisationen. Der Grund hierfür liegt in der besseren und billigeren Nutzung von Ressourcen, mehr Marktchancen und größeren Wachstumspotentialen für internationale Unternehmen. Kulturelle und geographische Diversität kann auf unterschiedliche Arten im Unternehmen ausgeschöpft werden. Dazu müssen Organisationen die richtige Akkulturationsstrategie wählen. Denn bei einer Assimilationsstrategie würden sie vor allem die Ressourcen der dominierenden Einheiten nutzen. Somit würden wertvolle Ressourcen ungenutzt bleiben, aber mit Hilfe der Integrationsstrategie könnten Unternehmen sämtliche verfügbaren Ressourcen entsprechend ihrem jeweiligen komparativen Vorteil an den Unternehmensstandorten nutzen. Im Rahmen einer Integrationsstrategie können somit alle existierenden Ressourcen im Unternehmen als Beitrag für einen Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Dieses führt zu einer überlegenen Per-

formanz von internationalen Unternehmen im Gegensatz zu nationalen Unternehmen (Fink, G./Mayrhofer, W. (2001), S. 475-477). Einige Autoren konnten in ihren Untersuchungen einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensperformanz oder Arbeitsergebnissen und Diversität nachweisen (Pelled, H.L./Eisenhart, K. M./Katherine, R.X. (1999), S. 1 ff.; Barsade, S. G. et. al. (2000), S. 802 ff.; Ely, R.J./Thomas, D. A. (2001), S. 229 ff.; Hambrick, D. C. et al. (1996), S. 659 ff.). Deshalb müssten Unternehmen, die in West- und Ostdeutschland agieren, Zugang zu mehr Wissensressourcen haben als nur in Westdeutschland ansässige Organisationen. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird die Ressource Wissen als wesentlicher Erfolgsfaktor zu Unternehmensexpansionen (Penrose 1959), zur Sicherung der Unternehmensexistenz (Conner/Prahalad 1996) und zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen angesehen (Barney 1991), (Lawson 2001).

Es ist zu fragen, wie sich das Zusammenwachsen auf der Unternehmensebene gestaltet hat. Die Dominanz der westlichen Institutionen muss auf der Individualebene nicht zwangsläufig zu einer Assimilation geführt haben. Nach den Jahren der Euphorie kann die externe westdeutsche Steuerung auch zu einer Besinnung auf die eigene kulturelle Herkunft geführt haben. Abhängig von den Persönlichkeitsmerkmalen und dem Handlungskontext der Individuen können unterschiedliche Akkulturationsstrategien gewählt worden sein. Damit ein erfolgreicher Wissenstransfer erfolgen kann, muss es zur interkulturellen Interaktion kommen. Diese Form der Interaktion kann es nur geben, wenn ostdeutsche Individuen noch nicht assimiliert sind. Die Unternehmen müssen den Kontext für einen interkulturellen Austausch gewährleisten. Im Rahmen der Interaktion kann es zu kritischen Interaktionen zwischen Ost- und Westdeutschen kommen. Damit dennoch ein Wissensaustausch stattfindet, ist der Aufbau von kultureller Kompetenz erforderlich.

Abbildung 17: Kulturelle Betrachtung der ost- westdeutschen Interaktion



Quelle: (eigene Darstellung, Kölling 2003).

Die Akkulturation in Form der Integrationsstrategie wäre hilfreich, um die kulturelle Wissensbasis der ostdeutschen und der westdeutschen Kultur zu verbinden. Da kulturelles Wissen immer auch Problemlösungen im Handlungskontext anbietet, entstünden somit mehr Wege für Unternehmen, ein Ziel zu erreichen. Im Gegensatz dazu nutzt die Assimilationsstrategie nur die bestehende westdeutsche Wissensgrundlage zur Erreichung der Handlungsziele.

## 5. Wissensmanagement zwischen Ost- und Westdeutschland

Organisationen im interkulturellen Handlungsfeld können auf bessere und billigere Ressourcen zugreifen als monokulturelle Unternehmen. Durch die Transformation der Ressourcen in Kundennutzen können Wettbewerbsvorteile entstehen (Fink/Mayrhofer (2001)). Deshalb soll die Bedeutung von Wissen und Ressourcen für Unternehmen (Penrose (1959); Foss (1996); Conner/Prahalad (1996); Kogut/Zander (1992)), aus der Perspektive der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur erläutert werden. Die Sichtweise der ressourcenorientierten Unternehmensführung (Wernerfelt (1984); Barney (1991)) zeigt, welche Ressourcen zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils führen können.

Die Ressource Wissen ist ein wesentlicher Einflussfaktor des menschlichen Handelns. In dem Handlungsmodell von Parsons und Shils (1962) wird deutlich, dass individuelles Wissen durch Sozialisation im sozialen System und Internalisierung mit dem kulturellen System geprägt wird. Die eigene und interkulturelle Performanz wird durch die Handlung bestimmt (Fink 2003). Zum erfolgreichen Management von Wissen ist es notwendig, die kulturelle Determination und die unterschiedlichen Arten dieser Ressource zu erörtern.

Mit Hilfe der theoretischen Modelle im Wissensmanagement (Nonaka und Takeuchi (1997); Staples et al. (2001); Davenport und Prusak (1998); Probst, Raub und Romhardt (1999)) und der einzelnen Forschungsbeiträge sollen Verfahrensweisen zum Erwerb, der Verarbeitung und dem Transfer von Wissen aufgezeigt werden. Durch die Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen des Wissensmanagements, der Subsysteme des Handelns und des interkulturellen Managements kann ein interkulturelles Wissensmanagement entwickelt werden. Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit sollen in das theoretische Modell eingearbeitet werden. Dadurch können Wissensressourcen erkannt und Probleme und Chancen beim Wissensmanagement zwischen Deutschland Ost-West erörtert werden.

## 5.1. Theoretische Grundlagen zu Wissen als Ressource

### 5.1.1. Wissen und Ressourcen zur Erklärung der Existenz von Unternehmen und Unternehmensbeziehungen

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, um die Existenz von Unternehmen zu erklären. Foss fasste einige Ansätze zusammen und analysierte, dass alle Autoren die Notwendigkeit einer wissensbasierten Betrachtung der Unternehmung erkannt haben. Dabei wird ein Unternehmen als eine „Wissens lagernde Einheit“ („knowledge bearing entity“) angesehen. Diese Einheit kann auf der Basis von Wissen lernen und wachsen. Die Wissensbestände haben unterschiedliche Eigenschaften und sind abhängig von ihrer Vergangenheit. Durch die Nutzung von Wissensressourcen können Wettbewerbsvorteile, Innovations- und Diversifikationsstrategien von Unternehmen erklärt werden (Foss, N.J. (1996), S. 470 f.).

Schon Edith Penrose betont in ihrem klassischen Werk „The Theory of the Growth of the Firm“ die Bedeutung von Ressourcen und Wissen für das Wachstum eines Unternehmens. Ungenutzte Dienste, Ressourcen und Wissen bedeuten überschüssige Kapazität für das Unternehmen (Penrose, E.T. (1959), S. 66). Als Folge kann ein Unternehmen diese überschüssige Kapazität in zusätzliche Produkte und Dienstleistungen umwandeln. Dieser interne Mechanismus führt zu Unternehmenswachstum durch Ausnutzung der bestehenden Ressourcen. Falls ein Unternehmen den maximalen Nutzen aus den bestehenden Ressourcen gewonnen hat, besteht zur Fortsetzung des Wachstumskurses die Notwendigkeit, neue Ressourcen zu akquirieren (Penrose, E. (1959), S. 67 f., S. 85).

Penrose zeigt die Beschränkungen des Expansionsprozesses eines Unternehmens durch die vorhandenen Managementkapazitäten der Organisation auf. Erfahrene Management Ressourcen im Unternehmen sind notwendig, um externe Ressourcen, wie zum Beispiel externe Manager, einzugliedern. Dadurch wird die Expansion in einer Zeitperiode durch das Erfahrungslimit an vorhandenen Management Ressourcen begrenzt (Penrose, E. (1959), S. 49). Diese Beschränkung des Unternehmenswachstums durch die vorhandenen Managementressourcen wird in der Literatur als „Penrose Effekt“ bezeichnet



(Rugman, A. M./Verbeke, A. (2002), S. 771; Pettus, M. L. (2001), S. 879 f.).

Conner und Prahalad (1996) entwickelten eine ressourcen- und wissensorientierte Theorie zur Existenz von Unternehmen. Dazu stellen sie fest: „...a knowledge-based view is the essence of the resource-based perspective. The central theme emerging in the strategic management resource-based literature is that privately held knowledge is a basic source of advantage in competition. The resource-based view generally addresses performance differences between firms using asymmetries in knowledge” (Conner, K. R. / Prahalad, C. K. (1996), S. 477). In ihren Ausführungen stellen sie die Wahlmöglichkeiten zwischen interner Unternehmensorganisation und externen Marktverträgen dar. Im Besonderen argumentieren sie, dass Unternehmen existieren können, weil wissensbedingte Transaktionskosten unabhängig von opportunistischen Überlegungen sind (Conner, K.R./Prahalad, C.K. (1996), S. 478). Eine wesentliche Frage ist, wann Organisationsergebnisse rentabler sind als Geschäftsaktivitäten in Form von Marktverträgen. Dabei beeinflussen organisatorische Gegebenheiten die Nutzung von bestehendem und die Entwicklung von zukünftigem Wissen. Die statische Nutzung bestehenden Wissens wird als „Knowledge-substitution Effect“ und die dynamische Akquisition zukünftigen Wissens als „The Flexibility Effect“ (Flexibilitätseffekt) bezeichnet. Die Entscheidung zwischen Markt oder Organisation sollte erstens abhängig von dem jeweiligen Nettowert des Flexibilitätseffektes zwischen Marktverträgen und Arbeitsverträgen und zweitens vom möglichen Nettowert der „Knowledge Substitution“ entschieden werden (Conner, K.R./Prahalad, C.K. (1996), S. 484 ff.).

Connors und Prahalads Theorie des Unternehmens steht im Kontrast zu traditionellen auf opportunistischem Verhalten basierenden Theorien, wie der Transaktionskostentheorie (Williamson, O.E. (1975), Williamson, O.E. (1985), Williamson, O.E. (1996); (Williamson, O.E. (1998), S. 75 ff.; Coase, R.H. (1937), S. 386 ff.) und der Prinzipal Agent Theorie (Jensen, M. C. (1983), S. 319 ff.; Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976), S. 305 ff).

Die Transaktionskostentheorie betrachtet Unternehmen und Markt als alternative Organisationsmöglichkeiten zur Erfüllung der gleichen

Tätigkeiten. Diese Theorie hilft den Organisationen ihre Grenzen zu ziehen, um die Summe der Produktions- und Transaktionskosten zu minimieren. Die Kosten einer Transaktion am Markt beinhalten die anfallenden Kosten für die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung im Informations- und Kommunikationsprozess. Die Transaktionskosten werden durch ungleiche und unvollständige Informationsverteilung, Komplexität, Opportunismus und beschränkte Rationalität im Marktgeschehen beeinflusst. Unternehmen müssen selbst das optimale Verhältnis von interner Leistungserstellung und externem Zukauf am Markt bestimmen.

Abbildung 18: Ressourcenorientierte Gestaltung der Organisationsgrenzen

Höherer Nettowert des Flexibilitäts-effektes durch:	Knowledge Substitution führt zu positivem Nettowert:	
	JA	Nein
Arbeitsverträge	Unternehmen	Unternehmen oder Markt
Markt Verträge Verhandlungen	Unternehmen oder Markt	Markt

Quelle: (Conner, K. R. / Prahalad, C. K. (1996), S. 488).

Die Prinzipal Agent Theorie beschreibt die Beziehung zwischen dem Prinzipal (z.B. Anteilseigner) und dem Agenten (z.B. Manager). Der Prinzipal wünscht, dass der Agent bestimmte Aufgaben erfüllt, aber das Verhalten des Agenten muss nicht mit den Interessen und Zielen des Prinzipals übereinstimmen. Der Agent versucht seinen eigenen Nutzen zu maximieren und trifft Entscheidungen unter Berücksichtigung seiner eigenen Interessen. Deshalb versucht der Prinzipal Möglichkeiten zu finden, um das Verhalten des Agenten zu optimieren. Wickramasinghe und Ginzberg kritisieren, dass die

Prinzipal Agent Theorie die Stellung des Agenten als Wissensträger/ Wissensarbeiter bei der Entscheidungsfindung nicht ausreichend berücksichtigt (Wickramasinghe, N./Ginzberg, M. J. (2001), S. 245 ff.).

Kogut und Zander betrachten Unternehmen auch aus Sicht der wissensbasierten Theorie. Deshalb bezeichnen sie Organisationen als soziale Gemeinschaften, in denen individuelle und soziale Expertisen nach bestimmten übergeordneten Prinzipien in ökonomisch sinnvolle Produkte und Dienstleistungen transformiert werden (Kogut, B./ Zander, U. (1992), S. 384). Coff kritisiert die Vernachlässigung des Opportunismus bei Connors/Prahalad und Kogut/Zander. Aus diesem Grund untersuchte er Unternehmen mit unterschiedlichem Forschungs- und Entwicklungsanteil, wobei ein hoher F+E Anteil als wissensintensives und ein niedriger F+E Anteil als wissensarmes Unternehmen eingestuft wurde. In seiner Untersuchung konnte er nachweisen, dass mit zunehmender Forschungsintensität (Wissensintensität) opportunistisches Verhalten zunimmt (Coff, R. (2003), S. 74 ff.).

Barringer und Harrison untersuchten die Literatur zu interorganisationalen Beziehungen. Die Mehrheit der Artikel zeigte die Vor- und Nachteile dieser Beziehungsart auf. Ein häufig in der Literatur erwähnter Vorteil ist die Schaffung von zusätzlichem Unternehmenswert durch die Kombination von Wissen und Ressourcen. In der Literatur waren folgende Erklärungsmodelle für interorganisationale Beziehungen zu finden: die Transaktionskostentheorie, die Ressourcenabhängigkeit, die strategische Wahl, die Stakeholder Theorie, das organisationale Lernen und die Institutionstheorie (Barringer, B. R./ Harrison, J. S. (2000), S. 367 f.). Interorganisationale Beziehungen, wie Joint Venture oder Netzwerkstrukturen, stellen eine Alternative zu den Mechanismen Markt oder organisatorischer Hierarchie dar. Falls ein Netzwerk die Transaktionskosten für die beteiligten Firmen minimiert, ist es effizienter als Markt- oder Hierarchiemechanismen. Opportunistisches Verhalten im Netzwerk kann durch gegenseitiges Vertrauen verringert werden (Barringer, B. R./Harrison, J. S. (2000), S. 369 f.). Auch der Ansatz der Ressourcenabhängigkeit kann eine interorganisationale Beziehung erklären. Der Bedarf an Ressourcen kann eine Abhängigkeit zwischen der Organisation und anderen Einheiten,

wie Lieferanten, Wettbewerbern, etc., schaffen. Deshalb ist die Erlangung der Kontrolle über kritische Ressourcen für viele Organisationen ein wichtiges Ziel. Durch interorganisatorische Beziehungen kann dieses Ziel erreicht werden. Zusätzlich können in dieser Beziehungsform durch die Kombination der Einsatzfaktoren eines jeden Partners einzigartige, seltene und schwer imitierbare Ressourcen geschaffen werden (Barringer, B. R./Harrison, J. S. (2000), S. 372 f.). Die Transaktionskostentheorie und der Ressourcenabhängigkeitsansatz stellen ökonomische Erklärungsansätze dar. Die strategische Wahl und die Stakeholder Theorie bestehen aus ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Elementen. Lerntheorie und Institutionstheorie sind vorwiegend verhaltenswissenschaftlich dominiert. Jedes Paradigma bietet eine eigene Perspektive zur Erklärung von interorganisationalen Beziehungen (Barringer, B.R./Harrison, J.S. (2000), S. 382.).

Die Bedeutung des Ressourcenansatzes als wesentliches Erklärungsmodell zur Entstehung von Allianzen zeigt sich in verschiedenen Untersuchungen. Prahalad und Hamel analysierten, dass die Organisation NEC durch strategische Allianzen Kompetenzen zu geringen Kosten aufbauen konnte. Alle interorganisationalen Zusammenarbeiten von des Unternehmens NEC zielten auf den Zugang zu Schlüsseltechnologien ab (Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990), S. 81). Auch für Park, Chen und Gallagher beeinflusst die Ressourcenausstattung in einem Unternehmen die Bildung von Allianzen (Park, S. H./Roger, C./Gallagher, S. (2002), S. 527 ff.).

Arvidsson begründet die Existenz von multinationalen Unternehmen durch ihre Fähigkeit und ihr Potential einzigartige Einsatzfaktoren über geographische Distanzen zu transferieren (Arvidsson, N. (1999), S. 21).

Im Folgenden soll die Bedeutung von Wissen im Kontext der ost- und westdeutschen Interaktion aus der Perspektive des Resource Based View erklärt werden.

### 5.1.2. Ressourcenorientierte Unternehmensführung

Zur Erfolgssicherung der Unternehmen hat sich eine ausschließliche Marktorientierung oft nicht als erfolgsversprechend erwiesen. Die zunehmende Dynamik von Markt- und Branchenstrukturen und Produktionslebenszyklen forderte andere Strategien von den Organisationen. Deshalb rückte die innere Stärke des Unternehmens in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der Ressourcenansatz hilft die externe Sicht im strategischen Management durch eine interne Perspektive zu ergänzen. Unternehmen müssen externe und interne Faktoren berücksichtigen, um erfolgreich im Wettbewerb agieren zu können (Barney (1995), S. 49; Tucher von Simmeldorf (2000), F.W., S. 2; Müser, M. (2000), S. 5; Hart, S. L. (1995), S. 986).

#### 5.1.2.1. Ressourcen und Fähigkeiten

Es gibt eine Vielzahl von Artikeln zum Thema Ressourcen und Fähigkeiten. Einige Autoren sehen Fähigkeiten als Bedingung zur Nutzung von Ressourcen an (Fahy, J. (1996), S. 28 f.), aber die Mehrzahl der Autoren betrachtet Fähigkeiten als Teil der Ressourcen. Dabei wird oft zwischen materiellen (tangible) und immateriellen (intangible) Ressourcen unterschieden. Penrose definierte diese beiden Ressourcenarten: „The physical resource of a firm consists of tangible things-plant, equipment, land and natural resources, raw materials, semi-finished goods, waste products and by-products, and even unsold stocks of finished good. There are also human resources available-unskilled and skilled labour, clerical, administrative, financial, legal and managerial stuff” (Penrose, E.T. (1959), S. 24). Die menschlichen Ressourcen gehören zu den immateriellen (intangible) Ressourcen.

Barney versteht in seinem Artikel im Jahre 1991 unter Ressourcen: “Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness” (Barney, J. B. (1991), S. 101). Zehn Jahre später bevorzugt Barney eine einfachere Definition von Ressourcen: „Resources are the tangible and intangible assets a firm

uses to choose and implement its strategies“ (Barney, J.B. (2001), S. 54.).

#### 5.1.2.2. Argumentationslogik wesentlicher Konzepte der Ressourcenperspektive

Wernerfelt prägte mit seinem Artikel „A resource-based view of the firm“ die Diskussion der ressourcenorientierten Unternehmensführung. Dabei bezieht er sich in seinen Ausführungen auf die Arbeit von Penrose (Penrose, E. T. (1959)) und ihre Aussagen zu optimalem Unternehmenswachstum durch die Ausnutzung von Ressourcen. Wernerfelt sieht Ressourcen und Produkte als zwei Seiten einer Medaille an, weil zur Erzeugung von Produkten Ressourcen notwendig sind (Wernerfelt, B. (1984), S. 171 ff.). In seinen Ausführungen zehn Jahre nach der Publikation seines Artikels „A resource-based view of the firm“, betont er, dass sein Artikel erst den Focus der Aufmerksamkeit gewann, nachdem Barney (1986), Barney (1991) und Prahalad und Hamel (1990) seiner Argumentationslogik folgten. Unternehmen müssen gegenüber den besten Wettbewerbern im Markt bestehen. Aus diesem Grund darf in einer erfolgreichen Strategie die Ressourcenorientierung nicht fehlen (Wernerfelt, B. (1995), S. 173).

Barney geht von der Annahme aus, dass Ressourcen heterogen verteilt und immobil sein können. Abhängig von der Beschaffenheit der Ressourcen in einem Unternehmen kann das Potential zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils vorhanden sein. Diese Ressourcen müssen die folgenden *vier Eigenschaften* erfüllen (Barney, J. B. (1991), S. 105 ff.; Barney, J. B. (1995), S. 52 ff.):

a) *Wertvoll sein*: „Resources are valuable when enable a firm to conceive of or implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (Barney, J. B. (1991), S. 106).

b) *Selten bei potentiellen Wettbewerbern vorhanden sein*: “If a particular valuable firm resource is possessed by large number of firms, then each of these firms have the capability of exploiting that resource in the same way, thereby implementing a common strategy that gives no one firm a competitive advantage” (Barney, J. B. (1991), S. 106). Barney betont, Unternehmen müssten sich die Frage stellen:

“How many competing firms already possess these valuable resources and capabilities?” (Barney, J. B. (1995), S. 52).

c) *Schwierige Imitierbarkeit*: “Firm resources can be imperfectly imitable for one or a combination of three reasons:

1) the ability of a firm to obtain a resource is dependent upon unique historical conditions,

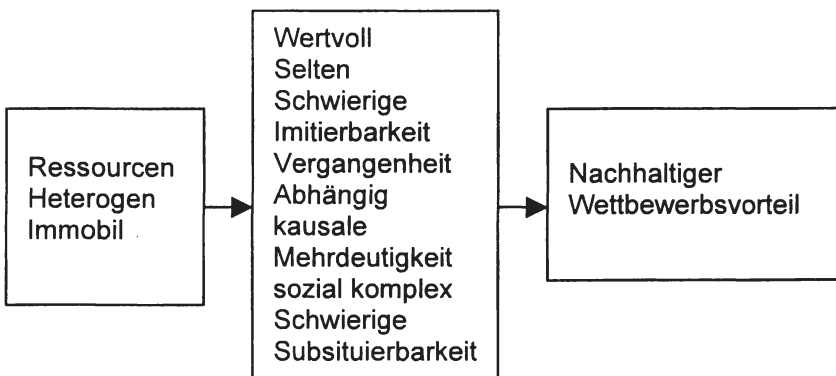
2) the link between the resources possessed by a firm and a firm’s sustained competitive advantage is causally ambiguous, or

3) the resource generating a firm’s advantage is socially complex” (Barney, J. B. (1991), S. 107). Auch King und Zeithaml betonen die Bedeutung der sozialen Komplexität und der Historie für wertvolle Ressourcen: „The rewards of history dependant factors and socially complex resources for sustaining valuable resources are straightforward” (King, W. A. / Zeithaml, C. P. (2001), S. 75).

d) *Schwierige Substituierbarkeit*: “There must be no strategically equivalent valuable resources that are themselves either not rare or imitable” (Barney, J. B. (1991), S. 111).

Den Zusammenhang zwischen der Beschaffenheit der Ressourcen, den vier Grundannahmen und der Erreichung des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils stellt Barney in einem Modell dar.

Abbildung 19: Ressourcen und Wettbewerbsvorteil



Quelle: (Barney, J. B. (1991), S. 111).

Priem und Butler diskutierten in ihrem Artikel im Jahre 2001, ob die Argumentationslogik des RBV zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils die generell akzeptierten Kriterien einer wissenschaftlichen Theorie erfüllt. In ihrer Beurteilung des Argumentationsstranges von Barney stellten sie fest, dass seine Aussagen analytisch wahre Definitionsannahmen sind, aber zur Generalisierung dieser Theorie noch empirische und konzeptuelle Arbeit erforderlich ist (Priem, R. L./Butler, J. E. (2001), S. 22 ff.). Barney beantwortet in seinem Artikel einen Teil der Kritik mit der Beantwortung der Frage: „Are some aspects of this resource-based theory parameterized in ways that can generate testable hypotheses?“. Ausgehend von dieser Fragestellung untersucht Barney die Parameter Wert (Value), Seltenheit (rarity) und Imitierbarkeit (imitability). Abschließend stellt er fest, dass die Parameter für Wert (value) in seinem Artikel besser dargelegt werden müssten (Barney, J. B. (2001), S. 41 ff.). Aragon-Correa und Sharma beziehen sich auf Barney (2001) und betonen: „The consideration of exogenous factors usually has been absent from the RBV literature, but this literature, too, has recently contained arguments for greater attention to the influence of the market conditions under which different resources may be valuable“ (Aragon-Correa, J. A./Sharma, S. (2003), S. 72). Bing-Sheng und Cummings betonen sogar, dass eine einseitige Ausrichtung auf wenige Ressourcen den Unternehmenserfolg gefährden könne. Insbesondere eine fehlende Berücksichtigung anderer Ressourcen und der Unternehmensumwelt stelle eine Gefahr dar (Bing-Sheng, T./Cummings, J. L. (2002), S. 81).

Einige Untersuchungen zeigen einzelne Ressourcen, die zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils im Unternehmen beitragen können. Dazu gehören die Unternehmenskultur (Barney, J.B. (1996), S. 656 ff.), das Human Resource System (Lepak, D. P./Snell, S.A. (1999), S. 31 ff.; Lado, A.A./Wilson, M.C. (1994), 699 ff.) und die menschlichen Ressourcen im Unternehmen (Barney, J. B./Wright, P. M. (1998), S. 31). Richard untersuchte den Einfluss kulturell diverser Mitarbeiter auf die Kapitalrendite des Unternehmens. Dazu nutzte er die Theorie des Resource Based View und stellte fest: „Cultural diversity in human capital serves as a source of sustained competitive advantage because it creates value that is both difficult to imitate and



rare" (Richard, O.C. (2000), S. 165). Wenn Unternehmen den Kontext berücksichtigt haben, konnte ein positiver Effekt zwischen dem Unternehmensergebnis und der kulturellen Diversität im Unternehmen nachgewiesen werden (Richard, O.C. (2000), S. 171). McEvily und Chakravarthy untersuchten den Einfluss bestimmter Eigenschaften der Ressource Wissen, wie Komplexität und Spezifität, auf den Schutz vor Imitierbarkeit. Die Komplexität und die Verborgenheit von technischem Wissen schützen bedeutende Produktverbesserungen vor Imitation, bieten aber keinen Schutz vor Imitation bei geringfügigen Produktverbesserungen (Mc Evily, S. K./Chakravarthy, B. (2002), S. 285 ff.).

Börner definiert Unternehmen im Rahmen des Resourced Based View als eine Kombination aus materiellen und immateriellen Ressourcen. Diese müssen ihre Strategie so formulieren, dass diese Ressourcen marktwirksam eingesetzt werden können. Dieser Ansatz setzt einen unvollkommenen Markt mit inhomogenen Erwartungen voraus, somit können Ressourcen für einzelne Unternehmen unterschiedlichen Nutzen stiften. Dadurch kann ein Unternehmen Synergien nutzen, die anderen Marktteilnehmern nicht bekannt sind. Börner unterstellt, dass es einzigartige Ressourcen geben muss, die nicht handelbar sind, nicht an Faktormärkten erworben und nicht einfach imitiert werden können (Börner, C. (2000), S. 66ff.).

Der Kernkompetenzansatz stellt eine Variante des Ansatzes der ressourcenorientierten Unternehmensführung dar. Prahalad und Hamel gehören zu den bekanntesten Vertretern dieser Perspektive. Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit kann durch die unternehmensweite Umwandlung von Technologie- und Produktionskenntnissen in Kompetenzen für eine Organisation gesichert werden. Dieses ermöglicht den einzelnen Geschäftseinheiten schneller die Chancen am Markt zu nutzen. Die Wurzel eines Unternehmens, welche Entwicklung und Stabilität gewährleistet, ist die Kernkompetenz. Kernkompetenzen sind das Ergebnis und der Prozess eines kollektiven Lernvorgangs in der Organisation, um verschiedene Produktions- und Technologiekenntnisse zu integrieren und zu koordinieren. Im Gegensatz zu anderen Vermögensgegenständen, wie Maschinen und Anlagen, verringert sich der Wert von Kernkompetenzen nicht durch ihre

Nutzung, sondern wird durch ihre Anwendung und Teilung bei den Mitarbeitern erweitert. Schließlich stellen Kernprodukte die Verkörperung von einer oder mehreren Kernkompetenzen dar (Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990), S. 82, S. 85). Kompetenzen sollten einen im Vergleich zum Wettbewerb schnelleren und effizienteren Aufbau von Produkten ermöglichen. Deshalb muss eine langfristig erfolgreiche Diversifikations- oder Wachstumsstrategie auch auf bestimmten strategischen Kompetenzen bzw. Ressourcen basieren. Markides und Williamson betonen, dass strategische Ressourcen wertvoll, rar, schwer zu handeln und zu kopieren sein sollten. Der Erfolg der Ressourcennutzung hängt entscheidend von den Strukturen in der Organisation ab (Markides, C.C./Williamson, P. J. (1996), S. 340).

Der Begriff Kernkompetenz bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, eine vom Markt honoriierte Leistung mit Hilfe spezifischer Techniken, Methoden, Instrumente und Strukturen so zu errichten, dass sie einen strategischen Wettbewerbsvorteil begründen. Es wurden wichtige und dominierende Fähigkeiten vom Unternehmen geschaffen, die dafür sorgen, dass ein Unternehmen der Konkurrenz überlegene und damit langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse erreicht (Müser, M. (2000), S. 59).

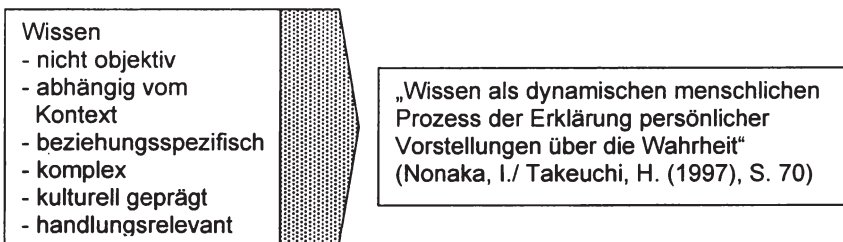
### 5.1.3. Grundlegende Annahmen zum Wissen

#### 5.1.3.1. Wissen als kulturell determinierte Schlüsselressource

Die Biologie/Genetik zeigt der menschlichen Natur Potentiale und Grenzen auf, in denen sich diverse Kulturen entwickeln können. Menschen haben eine große Leistungsfähigkeit zum Lernen durch Beobachtung. Dadurch sind sie in der Lage, sich Wissen, Einstellungen, Werte und Kompetenzen anzueignen (Bandura (2002), S. 272 ff.). Der individuelle Entwicklungsprozess zur Aneignung von kulturellem Wissen wurde im Rahmen des handlungstheoretischen Modells von Parsons und Shils (1962) aufgezeigt. Auch Bhagat unterstreicht, dass Wissen auf individueller Erfahrung basiert: „Knowledge originates from unique experiences and organizational learning by key constituents, and it often remains embedded, not only in written documents but also in the routines, tasks, processes, practices, norms

and values of organizations” (Bhagat, R. S. et al. (2002), S. 206). Nonaka und Takeuchi grenzen Wissen von Informationen durch den Handlungsbezug ab: „Erstens dreht sich Wissen im Gegensatz zu Informationen um Vorstellungen und Engagement. Wissen ist die Konsequenz einer bestimmten Einstellung, Perspektive oder Absicht. Zweitens bezieht sich Wissen im Gegensatz zu Informationen auf das Handeln. Und drittens dreht sich Wissen im Gegensatz zu Informationen um Bedeutung. Es ist kontext- und beziehungspezifisch“ (Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 70). Bhagat drückt seine Unterscheidung zwischen Wissen, Daten und Informationen kurz aus: „Knowledge is broader, deeper and richer than data or information. Data reflect discrete, objective facts about events in our world, while information is organized around a body of data” (Bhagat, R. S. et al. (2002), S. 205). Nonaka und Takeuchi definieren Wissen „als mit Erklärung verbundene richtige Vorstellung“ (Nonaka, I./ Takeuchi, H. (1997), S. 70). In ihren Ausführungen betonen sie, es gäbe keinen übermenschlichen Wahrheitscharakter des Wissens. Deshalb betrachten sie Wissen als: „dynamischen menschlichen Prozess der Erklärung persönlicher Vorstellung über die Wahrheit“ (Nonaka, I./ Takeuchi, H. (1997), S. 70).

Abbildung 20: Verständnis von Wissen



Quellen: (Bhagat, R. S. et al. (2002), S. 205 f.; Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 70).

In dieser Arbeit wird Wissen als eine kulturell geprägte handlungsrelevante, subjektive, vom Kontext abhängige Ressource defi-

niert. Wissen dient Individuen als Vorstellung ihrer persönlichen Wahrheit und zur Orientierung in ihrer Umwelt.

Die Hauptaufgabe des interkulturellen Managements ist für Holden die Förderung von synergistischen Handlungen zur Transformation von Wissen, Erfahrungen und Werten in multikulturelle Arbeitsergebnisse (Holden, N. (2002), S. 59). Gerade im Bereich des interkulturellen Managements sollte die kulturelle Ressource Wissen eine Schlüsselressource darstellen. In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung haben viele Autoren Wissen als die wichtigste Ressource von Organisationen identifiziert:

*„In a global economy, knowledge may be a company's greatest competitive advantage“ (Davenport, T. H. /Prusak, L. (1998), S. 13).*

*„Knowledge has become widely recognized as a key strategic resource, and managing it as critical strategy“ (Lawson, M. B. (2001), S. 131).*

*“It is becoming accepted that the only competitive advantage for organizations over the long term is knowledge” (Gallupe, B. (2001), S. 61).*

*“The concept of organizational knowledge as a foundation for global competitiveness is of significant theoretical importance and spans many disciplines” (Bhagat, R. S. et al. (2002), S. 204).*

*“Since the early 1990s, knowledge management has become a hot issue. Business researchers, consultants, and media pundits from all over the map have exhorted today's companies to consider knowledge creation a source of competitive advantage” (Von Krogh, G. /Ichijo, K. /Nonaka, I. (2000), S. 3).*

Wissen ist eine fundamentale strategische Ressource. King und Zeithaml konnten nachweisen, dass die Bedeutung von Wissensressourcen in verschiedenen Unternehmen und Industrien variiert (King, W. A./Zeithaml, C. P. (2003), S. 763 ff.). Aus diesem Grund ist es elementar zur Ermittlung und Nutzung von wertvollem Wissen, betriebsrelevantes Wissen in der Organisation zu erkennen. Deshalb ist es wichtig, die unterschiedlichen Wissensarten zu kennen und zu unterscheiden.

### 5.1.3.2. Wissensarten

In der Literatur wird häufig zwischen implizitem (tacit) und explizitem (explicit) Wissen unterschieden. Das Konzept des impliziten (tacit) Wissens basiert auf den philosophischen Überlegungen von Polanyi. Das berühmteste Zitat von Polanyi stammt aus dem Jahr 1966: „We can know more than we can tell“ (Polanyi, M. (1966), S. 4). Polanyi erfasste schon im Jahre 1958 in „The Study of Man“ einen Unterschied zwischen implizitem und explizitem Wissen. Eine kritische Reflektion des explizit ausgedrückten Wissens ist möglich, aber man kann nur schwer das eigene implizite Bewusstsein einer Erfahrung reflektieren (Polanyi, M. (1958), S. 14). Basierend auf den Überlegungen von Polanyi entwickelte Nonaka sein Konzept des impliziten und expliziten Wissens.

Implizites Wissen ist immer personenabhängig, und nur im Kontext kommt es zum Ausdruck. Deshalb ist es schwer zu kommunizieren. Das implizite Wissen besteht aus einer technischen und einer kognitiven Dimension. Die technische Dimension besteht aus persönlichen handwerklichen Geschicklichkeiten und Fertigkeiten, die oft als „Know How“ bezeichnet werden. Die kognitive Dimension enthält Glaubensvorstellungen, Ideale, Werte und mentale Modelle. Diese helfen den Menschen, die Welt wahrzunehmen und sich in dieser zurechtzufinden (Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 72; Nonaka, I./Konno, N. (1998), S. 42; Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001), S. 15). Die Erklärungen in Dermaths „Epistemological Culture Theory“ unterstützen Nonakas Ausführungen zur kognitiven Dimension des impliziten Wissens. Denn der Wunsch unsere Umwelt zu kennen, ist der Hauptgrund für Individuen zur Erschaffung und Aufrechterhaltung der Kultur. Die Kreation und Beibehaltung von kulturellem Wissen vermittelt Individuen das Gefühl die Welt zu verstehen und sich in deren Ordnung zurechtzufinden (Dermath, L. (2002), S. 209). Ein Beispiel für implizites Wissen ist, zum Beispiel, die jahrelange Erfahrung eines Qualitätsingenieurs, der durch seinen Erfahrungsschatz Schwachstellen im Produktionssystem durch Hinschauen entdecken kann. Dieses Wissen ist sehr wichtig für das Unternehmen, aber es

kann nicht einfach durch ein schriftliches Dokument transferiert werden (Anand, V./Glick, W. H./Manz, C. C. (2002), S. 88).

Berman/Down/Hill zeigen implizites (tacit) Wissen als wesentlichen Bestandteil des Resourced Based Views zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils auf. Denn dieses Wissen ist schwer zu imitieren und nicht einfach zu kodifizieren. Wegen der mangelnden Kodifizierbarkeit kann implizites Wissen (tacit knowledge) nicht durch Ausnutzung des Marktmechanismus gekauft oder verkauft werden. Gute Performanz durch implizites Wissen kann über einen längeren Zeitraum im Vergleich zu Wettbewerbern aufrechterhalten werden. Deshalb stellt implizites Wissen den Kern des Wettbewerbsvorteils bei einigen Organisationen dar (Berman, L.S./Dow, J./Hill C.W.L. (2002), S. 13).

Berman, Dow und Hill unterscheiden zwischen implizitem Wissen bei Individuen und Gruppen. Individuelles implizites Wissen entsteht durch kumulierte Erfahrung. Kollektives implizites Wissen kann als kollektives Gedächtnis bezeichnet werden. Zur Erfüllung einer komplexen Aufgabe in der Gruppe wird eine bestimmte Anzahl von Individuen benötigt. Denn das Wissen zur Erfüllung einer komplexen Aufgabe ist unter verschiedenen Individuen verteilt. Zur Aufgabenerfüllung trägt jede Person eine bestimmte Verantwortung und verfügt über einen Teil des Wissens. Im Prozess der Aufgabenerfüllung leistet jedes Individuum einen Beitrag zur Zielerreichung, aber das Wissen des Einzelnen wird für die anderen Gruppenteilnehmer nicht explizit (Berman, L.S./Dow, J./Hill C.W.L. (2002), S. 14 ff.).

Explizites Wissen kann mit Hilfe von Wörtern und Nummern ausgedrückt werden. Deswegen kann es als formale und systematische Sprache leicht unter Individuen kommuniziert werden. Explizites Wissen kann leicht in Form von Daten, wissenschaftlichen Formeln, Spezifikationen, etc. verarbeitet, übermittelt und abgespeichert werden (Nonaka, I./Konno, N. (1998), S. 42; Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001), S. 15).

Die explizite und die implizite Dimension von Wissen dienen als Unterscheidungsmaßstab der Artikulation von Wissen. Der Transfer von implizitem Wissen erfordert mehr Kontext und aufwendigere Medien, denn dieses Wissen kann nicht einfach durch Kodifikation

transferiert werden. Explizites Wissen kann einfach kodifiziert und transferiert werden (Bhagat, R. S. et al. (2002), S. 207).

Long und Fahey unterscheiden zwischen den drei Wissenstypen: Menschliches Wissen (Human Knowledge), Soziales Wissen (Social Knowledge) und Strukturelles Wissen (Structured Knowledge). Menschliches Wissen besteht aus den individuellen Wissensbestandteilen. Dazu gehören persönliche Fähigkeiten und Expertise genauso, wie die Anwendung von Wissen am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt. In dieser Wissensart sind explizite und implizite Wissensbausteine zu finden. Soziales Wissen existiert nur in der Beziehung zwischen Individuen oder in Gruppen. Es ist mehr als die Summe des Wissens der Individuen. Soziales oder kollektives Wissen ist das Ergebnis von gemeinsamer effektiver Arbeit und ist vor allem implizit. Strukturelles Wissen ist eingebunden in die Systeme, Prozesse und Routinen der Organisation. Diese Wissensart besteht aus Regeln und ist explizit. Im Gegensatz zu den anderen beiden existiert Strukturelles Wissen auch in Aufzeichnungen unabhängig von Menschen (Long De, W.D./Fahey, L. (2000), S. 114).

#### 5.1.4. Ost- und Westdeutsches Wissen als Ressource

Menschliches und soziales Wissen stellen grundlegende Elemente für das erfolgreiche Arbeiten in einer Organisation dar. Der Lernprozess zur Aneignung von diesen beiden Wissensarten findet auf der Individualebene statt. Die kulturelle Prägung bedingt die Unterschiede im vorhandenen Menschlichen und Sozialen Wissen in Ost- und Westdeutschland. Durch die impliziten Wissensbestandteile in diesen beiden Wissensarten ist das Wissen der Ostdeutschen für die Westdeutschen nicht offensichtlich. Auch das implizite Wissen der Westdeutschen ist für die Ostdeutschen nicht leicht zu ergründen. Divergenzen in kulturell geprägtem Problemlösungsverhalten bei dem Menschlichen und Sozialen Wissen können zu Problemen in der ost-westdeutschen Interaktion führen. Es geht hierbei aber nicht nur um Konfliktminimierung, sondern vielmehr um die Ausnutzung von Synergien durch das Zusammenführen der beiden deutschen Wissensressourcen. Denn Unternehmen, die auf die impliziten Wissensres-

sourcen bei Ost- und Westdeutschen zugreifen, haben die Möglichkeit mehr wertvolle Problemlösungsansätze zu nutzen. Die schwierige Imitierbarkeit und die schwierige Transferierbarkeit dieser beiden Wissensarten können zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils führen. Das Ziel des Unternehmens muss es sein, kulturelle Unterschiede in Ost- und Westdeutschland anzuerkennen, wertzuschätzen und somit nicht nur Probleme zu vermeiden, sondern auch Wertschöpfungspotentiale zu nutzen.



## 5.2. Grundlagen zum Umgang mit Wissen in der Organisation

Das Ergebnis der Studie des Wettbewerbs „Wissensmanager des Jahres 2002“ von dem Wirtschaftsmagazin Impulse, der Financial Times Deutschland und der Commerzbank zeigte, dass zwei Drittel der befragten Unternehmen die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen durch Wissensmanagement steigern konnten (Prudent, C. (2003), S. 38). Das Wissen der Mitarbeiter kann einen erheblichen Erfolgsfaktor für die Unternehmen darstellen. Deshalb sollte das Ziel beim Wissensmanagement ein effektiver Einsatz der immateriellen Ressource Wissen sein. Unternehmen müssen ihre Wissenspotentiale erkennen und nutzen.

Die Arbeiten zum Thema Wissensmanagement umfassen unterschiedliche Schwerpunkte. Vor allem die Forschungen zum Bereich des organisatorischen Lernens, des ressourcenorientierten Ansatzes (RBV) und des Innovationsmanagements haben einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung des Wissensmanagements beigetragen (Probst, G. J./Raub, S. (1998), S. 132). Die Definition des Begriffs von Klimecki ist prägnant: „Wissensmanagement sammelt und verarbeitet also „Metawissen“ – Wissen darüber, wie man mit der Ressource Wissen (möglichst intelligent) umgeht“ (Klimecki, R.G. (1999), S. 7). Dadurch können Unternehmen in ihrer Organisation Wissen erfolgreich akquirieren oder kreieren, integrieren, transferieren und verbreiten.

### 5.2.1. Modelle im Wissensmanagement

#### 5.2.1.1. Nonaka/Takeuchi:

##### Wissensgewinnung durch Wissensumwandlung

Nonaka gehört zu den Urhebern der Disziplin des Wissensmanagements (Rüstmann, M. (1999), S. 68). Er entwickelte zusammen mit anderen Forschern ein Modell zur Generierung von Wissen durch einen Umwandlungsprozess beim Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen. Im Rahmen der vier Formen Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung kann das Modell beschrieben werden.

Sozialisation ist ein Erfahrungsaustausch, bei dem implizites Wissen durch implizites Wissen entsteht. Durch Beobachtung, Nachahmung und Erfahrung findet dieser Wissensfluss statt. Oft ist implizites Wissen schwer zu formalisieren und kann nur durch gemeinsame Erfahrung, wie durch zusammen verbrachte Zeit oder das Leben in der gleichen Umgebung geteilt werden. Sozialisation kann zum Beispiel in einem traditionellen Lehrverhältnis stattfinden. Auch informelle Treffen außerhalb der Arbeitszeit können bei der Wissensweitergabe in Form der Sozialisation nützlich sein (Nonaka, I./Konno, N. (1998), S. 42; Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 75; Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001), S. 17).

Im Rahmen der Externalisierung wird implizites Wissen in explizite Konzepte übersetzt. Dazu werden Techniken genutzt, die helfen die eigenen Vorstellungen und Ideen in Worten, Konzepten und symbolischer Sprache auszudrücken. Oft sind diese Ausdrucksformen nicht ausreichend, um die impliziten Vorstellungen darzulegen. Deshalb ist ein Prozess der Interaktion und Reflexion zur Umwandlung von implizitem in explizites Wissen notwendig. Nonaka nennt Konzepte bei der Neuproduktentwicklung in der japanischen Automobilindustrie als Beispiel für den Prozess der Externalisierung (Nonaka, I./Konno, N. (1998), S. 43; Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 77; Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001), S. 17).

Die Kombination versucht verschiedene explizite Wissensbereiche miteinander zu verbinden. Explizites Wissen wird innerhalb und außerhalb der Organisation gesammelt. Dieser Austauschprozess erfolgt über Medien, wie Dokumente, Besprechungen, Telefone oder Computernetzwerke. Das Ziel ist es, neues explizites Wissen durch Sortieren, Hinzufügen und Kombinieren zu generieren (Nonaka, I./Konno, N. (1998), S. 44; Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 81; Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001), S. 19).

Der Prozess der Integration von explizitem Wissen in das implizite Wissen wird als Internalisierung bezeichnet. Durch Internalisierung wird explizites Wissen in der Organisation geteilt und wird bei Individuen zum Bestandteil ihres impliziten Wissensschatzes. Dieser Vorgang ist vergleichbar mit dem „learning by doing“ Konzept. Trainingsprogramme, Wissen in Dokumenten, Handbüchern oder münd-

lichen Geschichten erleichtern den Übergang von explizitem zu implizitem Wissen. Durch die expliziten Wissensdokumente können zum Beispiel Auszubildende ihre praktische Arbeit reflektieren und ihre implizite Wissensbasis erweitern. Durch Internalisierung wird Wissen ein wertvoller Bestandteil des impliziten Wissens eines Individuums (Nonaka, I./Konno, N. (1998), S. 45; Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 82; Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001), S. 19).

Nonaka sieht Wissenskreation als dynamischen Prozess zwischen implizitem und explizitem Wissen an. Die vier Stufen der Wissensgenerierung verlaufen in einem spiralenförmigen Prozess. Die Sozialisation schafft ein Interaktionsfeld, welches die Weitergabe von Erfahrungen und mentalen Modellen erleichtert. Konstruktive Dialoge oder kollektive Reflexion führen im Rahmen der Externalisierung zur Artikulation von nur schwer mitzuteilenden impliziten Kenntnissen. Die Verschmelzung von neuem und bestehendem Wissen für neue Produkte, Services oder Managementsysteme zeigt sich in Form der Kombination. Das Ergebnis des „learning by doing“ ist die Internalisierung. Die vier Formen der Wissensumwandlung erzeugen unterschiedliche Wissensinhalte und wirken in der Wissensspirale zusammen. Im Rahmen der Sozialisation erworbenes Wissen kann durch Externalisierung zu konzeptuellem Wissen für ein Neuproduktkonzept werden. Dieses Konzeptwissen des Neuproduktes wird in der Kombination mit dem vorhandenen Wissen zusammengeführt. Daraus ergibt sich das Wissen für den simulierten Produktionsprozess. Mit dem Start der Produktion verwandelt sich dieses Wissen durch Internalisierung in operatives Wissen.

Der Umwandlungsprozess des Wissens erweitert die mobilisierten Wissensreserven im Unternehmen. Dadurch kann die tiefere ontologische Dimension des impliziten Wissens bei den Mitarbeitern angesprochen werden. Der Vorgang der Interaktion von implizitem und explizitem Wissen, angereichert durch die Tiefe der ontologischen Schichten, wird von Nonaka als Wissensspirale bezeichnet. Der Prozess der Wissensbeschaffung ist ein Spiralprozess in der Organisation. Dieser erfasst zuerst die individuelle Ebene und betrifft dann immer mehr Interaktionsgemeinschaften wie Gruppen, Abteilungen und andere Unternehmenseinheiten (Nonaka, I./Konno, N. (1998), S. 42;

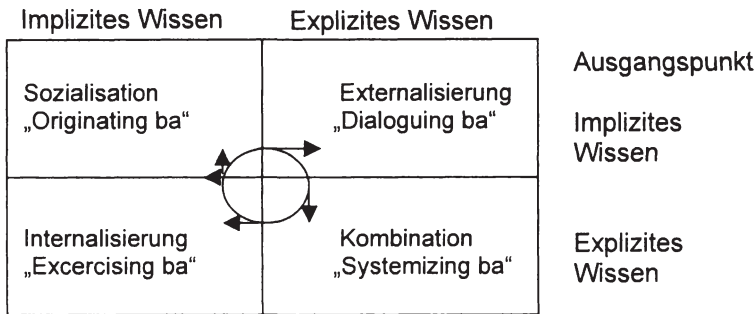
Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 84 f.; Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001), S. 20).

In einem nächsten Schritt zeigen Nonaka und Konno auf, dass die vier Stufen der Wissensspirale einen spezifischen Kontext benötigen. Denn Wissen kann nur im Kontext geschaffen werden. Es gibt kein Wissen, das ohne physischen Kontext geschaffen werden kann. Deshalb stellten Nonaka und Konno das Konzept des „ba“ als Grundlage der Wissenskreation vor. „Ba“ ist der Platz, wo Informationen interpretiert werden und zu Wissen umgewandelt werden. Der japanische Begriff „ba“ kann als eine spezifische Zeit und ein spezifischer Platz übersetzt werden. Wissen wird durch Interaktionen unter Individuen oder durch Interaktionen von Individuen und ihrer Umwelt geschaffen. „Ba“ ist der dazugehörige Kontext, der veränderbar und kompliziert ist (Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001), S. 21 f.).

Zu den vier Phasen der Wissensspirale gehören auch vier spezifische „Ba“. Diese unterscheiden sich auf Grund der Dimensionen individuelle oder kollektive Interaktionen und die Formen „face to face“ oder virtuelle Medien Interaktion (Bücher, Memos, Telefone, E-Mails).

Der „Originating ba“ bietet durch individuelle „face to face“ Interaktionen den besten Kontext für die Sozialisation. In diesem Rahmen können Erfahrungen, Gefühle, Emotionen und mentale Modelle ausgetauscht werden. Die kollektiven „face to face“ Interaktionen bilden die Grundlage für den „Dialoguing ba“. Die mentalen Modelle und Fähigkeiten der Individuen werden in allgemeingültige Terme konvertiert und als Konzepte ausgedrückt. Dadurch ermöglicht dieser „ba“ einen Kontext zur Externalisierung von Wissen. Einen Kontext für die Kombination verschiedener expliziter Wissensbereiche bietet der „Systemizing ba“. Dieses wird ermöglicht durch eine kollektive virtuelle Medien Interaktion. Der „Excersing ba“ bietet den Kontext zur Internalisierung von implizitem Wissen durch individuelle virtuelle Interaktion (Nonaka, I./Konno, N. (1998), S. 46 f.; Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001), S. 24 f.).

Abbildung 21: Wissensspirale von Nonaka Zielpunkt



Quelle: (Nonaka, I. / Toyama, R. / Konno, N. (2001), S. 21).

Glisby und Holden (2002) betonen, dass die vier Formen der Wissensspirale von Nonaka aus der Perspektive der japanischen Wertegemeinschaft und Organisationskultur entstanden sind. Diese ist geprägt durch ein Netzwerk an zwischenmenschlichen Beziehungen, Vertrauen und eine starke Bindung an die Mitglieder der Familie und des Unternehmens. Deshalb ist die erfolgreiche Anwendung dieses Modell vom kulturellen Kontext abhängig (Glisby, M. / Holden, N. (2002), S. 1 f.).

### 5.2.1.2. Staples Forschungsmodell des Wissensmanagements

Auf der Grundlage einer intensiven Recherche in der angloamerikanischen Literatur im Bereich Wissensmanagement (Knowledge Management) entwickelten Staples et al. (2001) ihr Modell. Dabei stellten sie fest, dass in allen für ihre Forschungsarbeit analysierten Modellen sechs Fähigkeiten zur Wissensnutzung erwähnt wurden. Dazu gehören die Akquisition (Acquisition), die Erzeugung (Generation), das Erhalten (Capture), die Lagerung/Speicherung (Storage), die Diffusion (Diffusion) und der Transfer (Transfer) (Staples, D. S. et al. (2001), S. 4). In ihren Ausführungen liegt der Schwerpunkt auf der Beschreibung der sechs Wissensfähigkeiten. Es erfolgt eine knappe Skizzierung von externen und internen Faktoren zur Beeinflussung

dieser Fähigkeiten im Unternehmen. Dazu gehören nationale Kultur, Organisationskultur, Struktur und Strategie. Zusätzlich wird der generelle Einfluss des Management Prozesses auf die Effizienz bei der Wissensnutzung erwähnt (Staples, D. S. et al. (2001), S. 5). Die Wissensfähigkeiten teilen sie in die drei Gruppen Akquisition/Kreation, Erschließung/Speicherung und Diffusion/Transfer ein.

*Akquisition und Kreation:* Die Wissensakquisition und Kreation ist eine fundamentale Aufgabe für wissensorientierte Unternehmen. Die Schaffung von neuem Wissen ist der erste Schritt in der Wertkette des Wissens. Dieses geschieht durch den Import von externem Wissen in die Organisation oder durch die Ausnutzung von bestehendem Wissen für neue Zwecke (Staples, D. S. et al. (2001), S. 6 f.).

*Erschließung und Speicherung:* In dieser Phase führt die Organisation eine Inventur ihrer Wissensbestände durch. Zur Erschließung ist das Wissen zu identifizieren, bündeln, abzurufen und zu aktualisieren. Individuen müssen bereit sein, ihren Wissensschatz in die Wissenssysteme des Unternehmens einfließen zu lassen. Die Wissenslagerung erfordert eine Konvertierung von Dokumenten, mentalen Modellen, persönlichen Erfahrungen und Erlebnissen in abrufbare Speicherformen. Eine besondere Herausforderung ist es, den wahren Inhalt des Wissens beizubehalten (Staples, D. S. et al. (2001), S. 8 f.).

*Diffusion und Transfer:* Die Diffusion und der Transfer des Wissens sind wesentliche Mobilisierungsfähigkeiten zum Aufbau eines Wissensvorsprungs innerhalb einer Organisation. Dabei unterscheiden sie zwischen Transfer auf der Organisations- und Abteilungsebene und der Individualebene. Zuerst untersuchten sie den Transfer von Wissen auf der Abteilungs- und Unternehmensebene. Das Ergebnis ihrer Betrachtung ist die Annahme, es gäbe unterschiedliche Transfermechanismen mit unterschiedlicher Effizienz in bestimmten Strukturen. Leider geben sie keine Auskunft zum Zusammenhang der Eignung von Mechanismen für bestimmte Strukturen. In der Analyse der Individualebene zeigen sich die persönliche Bereitschaft Wissen zu teilen, zu empfangen und zu nutzen als Erfolgsfaktoren für den Wissenstransfer (Staples, D. S. et al. (2001), S. 13 f.).

### 5.2.1.3. Davenports und Prusaks Beitrag zum Wissensmanagement

In ihrem Buch „Working Knowledge“ beschreiben Davenport und Prusak den Prozess der Wissensgenerierung (Knowledge Generation), der Kodifizierung und Koordination von Wissen (Knowledge Codification and Coordination) und den Wissenstransfer (Knowledge Transfer). Diese drei Hauptphasen im organisationellen Umgang mit Wissen werden unterstützt von den Technologien des Wissensmanagements und von den Rollen und Fähigkeiten der Mitarbeiter.

*Wissensgenerierung:* Davenport und Prusak identifizierten fünf Möglichkeiten zur Generierung von Wissen im Unternehmen. Erstens, die Akquisition von neuem Wissen erfolgt auf direktem Wege durch den Kauf eines anderen Unternehmens oder die Einstellung neuer Mitarbeiter. Durch die Übernahme eines anderen Unternehmens werden neue Mitarbeiter mit neuem Wissen erworben. Damit ein erfolgreicher Verlauf der Integration des Wissens gewährleistet werden kann, sind die Phasen vor, während und nach der Unternehmensübernahme mit großer Sorgfalt zu planen (Davenport, T. H./Prusak, L. (1998), S. 52 f.). Eine weitere Maßnahme zur Akquisition von Wissen ist die Anmietung von Wissen durch Berater und die Unterstützung von Forschungsprojekten an Universitäten oder Forschungseinrichtungen (Davenport, T. H./Prusak, L. (1998), S. 56 f.). Zweitens können bestimmte Ressourcen der Generierung von Wissen gewidmet werden. Das klassische Beispiel hierfür ist der Aufbau einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung in der Organisation (Davenport, T. H./Prusak, L. (1998), S. 58). Drittens können durch die Strategie der Fusion Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Wertvorstellungen und Problemlösungsverhalten zusammengebracht werden. Das Ziel der diversen Gruppen ist es, eine kreative Lösung zu erarbeiten (Davenport, T.H./Prusak, L. (1998), S. 59 f.). Viertens müssen Unternehmen zur Adaption an ihr Umfeld neues Wissen, als Antwort auf neue Produkte und Technologien der Wettbewerber sowie Veränderungen von sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, generieren (Davenport, T.H./Prusak, L. (1998), S. 62 f.). Fünftens helfen formelle und informelle Netzwerke im Unternehmen Wissen zu gewinnen. Durch die Kommunikation der Wissenden wird verschiedenes Wissen

geteilt. Hierdurch kann es möglich sein, neue Problemlösungen zu erarbeiten (Davenport, T.H./Prusak, L. (1998), S. 65 f.).

*Kodifizierung und Koordination von Wissen:* Das Ziel der Kodifizierung besteht darin, das Wissen der Organisation den Mitarbeitern zugänglich zu machen, die es benötigen. Durch diesen Vorgang wird Wissen in eine zugängliche und einsetzbare Form konvertiert. Die Kodifikation darf nicht dazu führen, dass Wissen seine ursprünglichen Eigenschaften verliert und sich in weniger wertvolle Informationen und Daten verwandelt. Der Erfolg der Kodifizierung ist abhängig von der Art des Wissens. Davenport und Prusak beschreiben, dass implizites Wissen nicht effektiv außerhalb des menschlichen Gehirns reproduziert werden kann. Deshalb kann es nicht erfolgreich kodifiziert werden. Als Folge ist das Wissensmanagement gezwungen, sich mit einem Hinweis auf diese Wissensträger in der Organisation zu begnügen. Die Koordination kann durch eine Landkarte des Wissens in der Organisation erfolgen. Diese zeigt ähnlich wie die „Gelben Seiten“ die richtigen Ansprechpartner für bestimmtes Wissen im Unternehmen auf. Durch die Landkarte des Wissens kann eine Inventur des Wissens im Unternehmen bereitgestellt werden (Davenport, T.H./Prusak, L. (1998), S. 68 f.). Damit Wissen nicht durch den Abgang von Mitarbeitern verloren geht, sollten Wissensträger mit Mentoren- und Ausbildungsprogrammen beauftragt werden. Zur Weitergabe des impliziten Wissens haben Davenport und Prusak das Mittel der Erzählung identifiziert. Denn Geschichten respektive Erzählungen drücken Erfahrungen, Gefühle und Gedanken aus und weisen damit Ähnlichkeit zu Davenports und Prusaks Verständnis von Wissen auf (Davenport, T. H. / Prusak, L. (1998), S. 81 f.).

*Wissenstransfer:* Das Ziel dieser Phase ist es, einen effektiven Transfer von Wissen in der Organisation zu ermöglichen. Davenport und Prusak präsentieren eine simple Lösung: Die Einstellung von schlaun Mitarbeitern, die miteinander kommunizieren. Leider funktioniert der Transfer von Wissen in der Praxis nicht so einfach. Dennoch ist der Kernpunkt verschiedener Formen des Wissenstransfers die Ermöglichung von Gesprächen und Zuhören innerhalb der Belegschaft. Ein grundlegender Erfolgsfaktor im Transferprozess ist der spontane unstrukturierte Wissenstransfer. Deshalb ist es



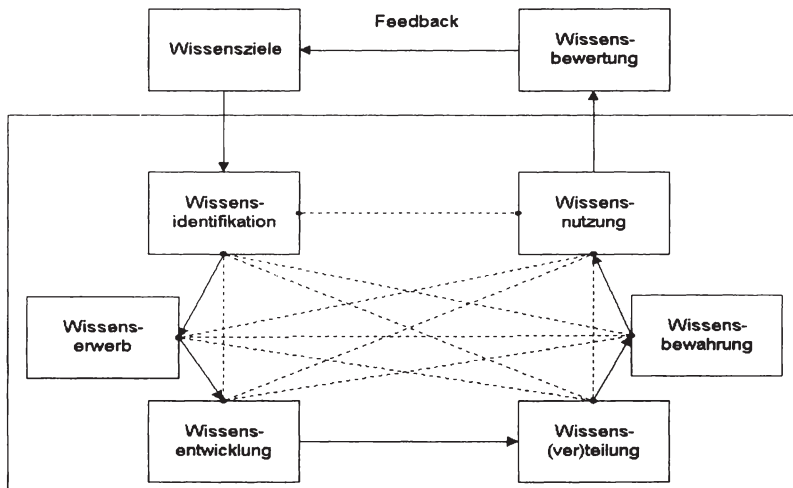
wichtig, diesen spontanen Austausch zu fördern. Eine Möglichkeit ist die Einrichtung von Trinkwasserbehältern und Gesprächssecken im Unternehmen. In diesen Konversationszonen werden auch Themen wie Sport oder Wetter Gesprächsstoff sein, aber die Mehrheit der Unterhaltungen wird arbeitsspezifische Bereiche erörtern. Ein weiteres Mittel zum unstrukturierten Wissensaustausch über Abteilungs- und Geschäftsbereichsgrenzen hinweg ist die Einrichtung von Wissensmessen und offenen Foren. Dazu werden Plätze und Angelegenheiten geschaffen, in denen Mitarbeiter informell interagieren können. Dieses kann zum Beispiel im Rahmen eines Unternehmenspicknicks stattfinden, wobei wichtig ist, dass keine Gesprächsthemen vorgegeben werden (Davenport, T.H./Prusak, L. (1998), S. 88 f.). Damit Doppelarbeit im Unternehmen vermieden werden kann, ist zusätzlich eine formale Steuerung des Wissenstransfers notwendig. Explizites Wissen kann relativ genau erfasst werden und durch Dokumente und Datenbanken transferiert werden. Zum Transfer des impliziten Wissens sind formale Mentoren- und Ausbildungsprogramme erforderlich. Einige Faktoren behindern oder verzögern den Wissenstransfer. Dazu gehören der Mangel an Vertrauen, unterschiedliche Kulturen und Sprachgewohnheiten, Zeitmangel, Statusgewinn und Belohnung für Wissensträger und mangelnde Aufnahmefähigkeit des Empfängers. Wissen sollte nicht nur bestimmten Gruppen vorbehalten sein und darf keine Intoleranz gegenüber Fehlern im Unternehmen bestehen (Davenport, T.H./Prusak, L. (1998), S. 95 f.).

#### 5.2.1.4. Probst, Raub und Romhardt: Bausteine des Wissensmanagements

Im deutschsprachigen Raum gehört das Konzept von Probst, Raub und Romhardt zu den am häufigsten erwähnten Modellen. Unter dem Voratz ein pragmatisches handlungsorientiertes Modell im Wissensmanagement zu entwickeln, entstand durch die Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen ihr Konzept der Bausteine des Wissensmanagements (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 51 f.). Mit Hilfe der Analyse von Problemstellungen im Unternehmen konnten sechs Kernprozesse des Wissensmanagements identifiziert

werden: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Alle sechs Bausteine sind miteinander verbunden. Die Intervention in einzelnen Bereichen kann somit Auswirkungen auf die anderen haben (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 53). Damit das Modell die Anforderungen der Unternehmensplanung erfüllt, wurde es um die strategisch wichtigen Bausteine Wissensziele und Wissensbewertung ergänzt. Dadurch konnte das Modell zu einem Managementregelkreis ausgebaut werden (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 56 f.).

Abbildung 22: Bausteine des Wissensmanagements



Quelle: (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 58).

**Wissensziele:** Die Wissensziele definieren die Fähigkeiten, die aufgebaut und genutzt werden sollen. Normative Ziele helfen das Wissensmanagement in der Unternehmenskultur zu verankern. Strategische Ziele zeigen das Kernwissen und den künftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens auf. Operative Ziele sorgen für die Umsetzung der konkreten Maßnahmen in den Wissensbausteinen (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 57, S. 63 ff.).

*Wissensidentifikation:* Die Wissensidentifikation ist die Schaffung von interner und externer Transparenz zur Analyse und Beschreibung des relevanten Wissensumfeldes des Unternehmens. Dazu gehört die Ermittlung der internen Fähigkeiten, Wissensträger und Netzwerke. Zusätzlich sollten externe Wissensträger und -quellen erfasst werden (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 54, S. 101 ff.).

*Wissenserwerb:* Der Wissenserwerb zeigt externe Möglichkeiten zur Wissensakquisition auf. Dazu gehören die Rekrutierung von Experten, strategische Allianzen, Joint Ventures, die Akquisition von Unternehmen und die Ausschöpfung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 54, S. 147 ff.).

*Wissensentwicklung:* Die Wissensentwicklung dient zur Schaffung von neuen Produkten, leistungsfähigeren Prozessen, neuen Fähigkeiten und Ideen im Unternehmen. Relevantes Wissen für den Unternehmenserfolg soll aus der Organisation heraus entwickelt werden. Das Wissen zwischen Individuen kann durch Interaktion, Kommunikation und Integration entstehen. Der Prozess sollte durch Transparenz im Unternehmen unterstützt werden (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 54, S. 177 ff.).

*Wissens(ver)teilung:* Das vorhandene Wissen im Unternehmen soll im Rahmen der Wissens(ver)teilung an die relevanten Mitarbeiter, Abteilungen und Einheiten vermittelt werden. Im Sinne des ökonomischen Prinzips der Arbeitsteilung soll vorhandenes Wissen an die Stellen mit Wissensbedarf in der Organisation verteilt werden. Die Wissensmultiplikation kann durch die Schaffung eines Wissensnetzwerkes, Methoden der Sozialisierung und die Möglichkeiten der Dokumentation gewährleistet werden (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 55, S. 221 ff.).

*Wissensnutzung:* Die Wissensnutzung ist die produktive Nutzung des Wissens im Unternehmen. Die Gewährleistung der Ausnutzung von vorhandenen Wissensressourcen ist das entscheidende Ziel des Wissensmanagements. In dieser Phase wird das Wissen in den Handlungszusammenhang von Mitarbeitern eingebaut und führt zu Resultaten (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 55, S. 269 ff.).

*Wissensbewahrung:* Die Bewahrung des vorhandenen Wissens im Unternehmen ist das wichtigste Element in diesem Baustein. Wissen kann zum Beispiel durch das Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Organisation verloren gehen. Der Prozess besteht aus der Selektion des Bewahrungswürdigen, der Speicherung und der Aktualisierung dieses Wissens (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 56, S. 289 ff.).

*Wissensbewertung:* Die Wissensbewertung zeigt, ob die Wissensziele erreicht worden sind. Im ersten Schritt müssen die Bewegungen in der organisatorischen Wissensbasis mit Hilfe der Wissensmessung sichtbar gemacht werden (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 57, S. 321 ff.). Zur Messung verweisen sie auf ein mehrdimensionales Modell von North, Probst und Romhardt (1998). Diese Autoren entwickelten ein vierstufiges Modell mit den Indikatoren für die Bestandsgröße der Wissensbasis, der Interventionen, der Übertragungseffekte und der Ergebnisse der Geschäftstätigkeit. Es wird eine Eröffnungsbilanz des Wissens und der Finanzen zum Zeitpunkt  $t_0$  erstellt. Die Schlussbilanz erfasst das Wissen und die Finanzen zum Zeitpunkt  $t_1$ . In der Bewegungsbilanz ( $t_1-t_0$ ) wird die Veränderung deutlich (North, K./Probst, G./Romhardt, K. (1998), S. 163 f.). Dann erfolgt die Interpretation und Beurteilung der Veränderung im Abgleich mit den Wissenszielen (Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1999), S. 324).

### 5.2.2. Forschungsbeiträge zu den einzelnen Phasen im Wissensmanagement

Unterschiedliche Autoren erstellten Forschungsbeiträge zu den einzelnen Phasen im Wissensmanagement. Im Gegensatz zu den in den Punkten 5.2.1.1. bis 5.2.1.4 dargestellten Beiträgen handelt es sich hierbei nicht um ein geschlossenes Wissensmanagementkonzept, sondern um die Auswirkung von bestimmten Untersuchungsvariablen auf einzelne Teilbereiche des Wissensmanagements.

Long und Fahey identifizierten vier Arten, wie Kultur das Verhalten bei der Wissenskreation, Wissensteilung und Wissensnutzung beeinflusst. Erstens wird Wissen durch Kultur bestimmt. Zweitens be-

einflusst Kultur die Beziehung zwischen individuellem und organisationalem Wissen. Dieses geschieht durch Bedingungen bei der Wissensaufbewahrung und -teilung. Drittens bestimmt Kultur den Kontext der sozialen Interaktion und die Art der Wissensnutzung in unterschiedlichen Situationen. Viertens formt Kultur den Prozess der Nutzung, Legitimation und Distribution von neuem Wissen in der Organisation (Long De, W. D./Fahey, L. (2000), S. 113 ff.). Long und Fahey stellen Kultur als generellen Einflussfaktor in den drei wesentlichen Phasen des Wissensmanagements heraus. Die einzelnen Forschungsarbeiten zu den Schwerpunkten i) Akquisition/Generierung von Wissen, ii) Wissenstransfer und iii) Wissensgenerierung und Wissenstransfer bei multinationalen Unternehmen werden erörtert.

*Akquisition und Generierung von Wissen:* Yli-Renko, Autio und Sapienza (2001) ermittelten in einer Untersuchung von 180 Unternehmen aus dem Sektor der Hochtechnologie einen positiven Zusammenhang zwischen sozialer Interaktion und Wissensakquisition und Netzwerk Bindungen und Wissensakquisition. Zusätzlich beeinflusste die Wissensakquisition die Neuproduktentwicklung, die technologische Besonderheit und die Effizienz der Vertriebskosten positiv (Yli-Renko, H./Autio, E./Sapienza, H. J. (2001), S. 587 ff.).

Anand, Glick und Manz (2002) zeigen die Bedeutung der Akquisition von Wissen außerhalb der Organisationsgrenzen auf. Die anzuwendende Methode variiert zum Beispiel zwischen sozialen Netzwerken und Allianzen abhängig von dem benötigten Wissen. Damit das neue importierte Wissen eingefügt werden kann, muss Wissen in den relevanten Bereichen der Eingliederung vorhanden sein (Anand, V./Glick, W.H./Manz, C.C. (2002), S. 87 ff.). Die Aussagen dieser Untersuchungen stimmen mit dem „Penrose Effekt“ überein. Penrose betonte, dass die Expansion eines Unternehmens durch das Erfahrungslimit an vorhandenen Management Ressourcen begrenzt ist (Penrose, E. (1959), S. 49).

Vohle und Reinmann-Rothmeier (2001) beschreiben den Nutzen von Geschichten zur Generierung von implizitem Wissen. Geschichten vermitteln Werte und Prinzipien von Generation zu Generation und stellen das Herz der Kommunikation dar. Durch Geschichten können komplexe Botschaften leichter vermittelt werden (Reinmann-

Rothmeier, G./Vohle, F. (2001), S. 293 f.). In der erfolgreichen Niederschrift oder Erzählung von Geschichten müssen drei Kriterien beachtet werden. Erstens sollte die Geschichte der Wahrheit entsprechen. Zweitens darf der Geschichte die Spannung nicht fehlen, und drittens sollte sie relevant für die Zielgruppe sein. Dann können Geschichten implizites Wissen in der Organisation mobilisieren, neue Einsichten schaffen und komplexen Themen zur Kommunikationsfähigkeit verhelfen (Reinmann-Rothmeier, G./Vohle, F. (2001), S. 295 f.). Im Modell von Davenport und Prusak wird auch auf die Bedeutung von Erzählungen zur Weitergabe von Wissen verwiesen (Davenport, T. H./Prusak, L. (1998), S. 81 f.). Schreyögg und Geiger betonen, dass Geschichten oft wichtige Probleme und Problemlösungen zu bestimmten Sachverhalten befördern. Organisatorisches Wissen lässt sich größtenteils durch Geschichten ausdrücken und ist somit als narratives Wissen im Unternehmen vorhanden. Deshalb fordern sie, dass narrativ latent vorhandenes Wissen bei der Gestaltung des Wissensmanagements berücksichtigt werden müsse (Schreyögg, G./Geiger, D. (2003), S. 17).

*Wissenstransfer:* Im Jahre 1972 beschrieb Duncan seine Auffassung zum Wissenstransfer: The knowledge transfer, or utilization process,... relates to the interaction among various subsystems or parts of the knowledge flow system. Thus, the knowledge utilization process can be viewed in terms of the familiar communications process. ...The process approach to knowledge utilization necessarily involves certain limitations because it reduces complex interactions among large numbers of individuals and groups down to the interactions between some theoretical "resource" and "user", or "source" and "receiver", within the knowledge flow system. This limits us to an examination of the input and output between subsystems. Complete analysis would require that we actually "go inside" the various subsystems and examine the nature of knowledge development, processing and application (Duncan, W. J. (1972), S. 275). In seinem Modell betrachtet er den Wissensfluss als den Verbindungsfluss zwischen den Subsystemen (Duncan, W. J. (1972), S. 277). Duncan limitiert die Untersuchung des Wissenstransfers auf die Analyse des Einsatzes beim Sender und des Ergebnisses beim Empfänger. Eine komplette Analyse

innerhalb der unterschiedlichen Subsysteme wäre zu komplex. In einer weiteren Studie im Jahre 1974 überprüfte er sein Modell empirisch (Duncan, W. J. (1974), S. 724 ff.).

Hansen (1999) untersuchte die Auswirkungen enger und loser Bindungen zwischen den Mitarbeitern der Einheiten einer Organisation für den Wissenstransfer. Im Ergebnis konnte er feststellen, dass lose Bindungen den Wissensfluss des nicht komplexen Wissens beschleunigen, aber den Transfer von komplexem Wissen verlangsamen oder sogar behindern. Zum Transfer des wenig komplexen Wissens sind lose Bindungen hilfreich, aber bei komplexem Wissen sind enge Bindungen nützlicher (Hansen, M. T. (1999), S. 82 ff.). Kotabe, Martin und Domoto (2003) unterscheiden in ihrer Untersuchung in der amerikanischen und japanischen Automobilindustrie zwischen Wissensaustausch von einfachem und komplexem technischem Wissen. Beim Wissenstransfer zwischen Zulieferer und Kunde funktionierte der Austausch von komplexem technologischem Wissen am besten bei alteingeführten Geschäftsbeziehungen. Der Erfolg des Transfers von einfachem Wissen ist unabhängig von der Beziehungsdauer (Kotabe, M./Martin, X./Domoto, H. (2003), S. 293 ff.). Damit implizites Wissen nicht durch das Ausscheiden der Mitarbeiter verloren geht, entwickelten Droege und Hoobler (2003) drei Möglichkeiten zum frühzeitigen Wissenstransfer im Unternehmen. Erstens kann der Aufbau von Beziehungen zwischen Individuen, Abteilungen und Gruppen durch Mentorenprogramme und Freundschaftsprogramme unterstützt werden. Der Aufbau von Wechselbeziehungen und die Ermutigung von Individuen und Abteilungen zusammenzuarbeiten, können zweitens zum Austausch des impliziten Wissens führen. Drittens sollten Entgeltsysteme Mitarbeiter für die Teilung ihres Wissens untereinander belohnen (Droege, S. B./Hoobler, J. M. (2003), S. 50 ff.).

Tsai (2001) untersuchte den Einfluss einer zentralen Position einer Geschäftseinheit im Netzwerk des Unternehmens auf den Transfer von Wissen. Die Performanz von zentralen im Netzwerk verankerten Geschäftseinheiten wurde auch analysiert. Zusätzlich untersuchte er den Zusammenhang des Erfolgs beim Wissenstransfer und der Absorptionsfähigkeit der Organisationseinheit. Die Anzahl der Inno-

vationen steigt mit der Zentralität der Einheit in der Organisation. Aber es konnte kein positiver Zusammenhang zwischen der Zentralität und der Geschäftsperformanz nachgewiesen werden. Zwar kann eine zentrale Geschäftseinheit auf viele Wissensquellen zugreifen, aber der große Koordinationsaufwand kann zu hohen Verwaltungskosten führen. Die Absorptionsfähigkeit von Wissen hat einen positiven Effekt auf die Innovationen und die Performanz einer Geschäftseinheit (Tsai, W. (2001), S. 996 ff.).

Storck und Hill erforschten den Zusammenhang zwischen strategischen Gemeinschaften und Wissenstransfer. Strategische Gemeinschaften zeichnen sich durch eine gemeinsame Interaktionsstruktur, wechselseitiges Interesse der Mitglieder aneinander, Belohnung für kollektives und individuelles Lernen, Wissensteilung, gemeinsame Prozesse und Normen und eine einheitliche Organisationskultur aus. Im Fall des Unternehmens Xeros konnte ein positiver Effekt der Organisationsform der Strategischen Gemeinschaft auf den Transfer von Wissen nachgewiesen werden (Storck, J./Hill, P. A. (2000), S. 63 ff.).

In einer Literaturanalyse erkundete Goh häufig zitierte Erfolgsfaktoren für den Wissenstransfer. Als relevante Faktoren ermittelte sie die Nutzung von Technologie, die Organisationskultur, die Strukturen in der Organisation, die Eigenschaften des Wissensempfängers und die Arten des Wissens (Goh, S. C. (2002), S. 23 ff.).

Abhängig von der Art des Wissens zeigen die Autoren die Organisationsform, die Organisationsstruktur, die Beziehungen, die Bindungen und die Eigenschaften bei Wissenssender und Wissensempfänger als Erfolgsfaktoren für den Wissenstransfer auf.



### 5.2.3. Wissensgenerierung und -transfer bei MNU

In der ursprünglichen Auffassung von multinationalen Unternehmen wurde Wissen am Standort der Muttergesellschaft geschaffen und von dort aus weltweit verbreitet (Almeida, P./Song, J./Grant, R. M. (2002), S. 148). Deswegen gehen viele Autoren vor allem von der Notwendigkeit des Wissensflusses vom Mutterunternehmen zu Tochtergesellschaften aus. Gründe hierfür sind zum Beispiel die dünne Wissensbasis der Tochtergesellschaft im Ausland und die Nachteile der ausländischen Niederlassung beim Agieren in fremder Umgebung (Wang, P. et al. (2001), S. K1). Wang et al. entwickelten auch ein Modell des einseitigen Wissenstransfers von der Muttergesellschaft zu ausländischen Tochtergesellschaften (Wang, P. et al. (2001), S. K1 ff.).

Im letzten Jahrzehnt hat sich die Auffassung zur Wissensnutzung bei multinationalen Unternehmen gewandelt. Wissen kann an jedem Standort des Unternehmens vorhanden sein und erzeugt werden. Aus diesem Grund werden international agierende Unternehmen als ein Netzwerk zur Kreation, zum Zugriff, zur Integration und zur Anwendung von Wissen an vielen Standorten angesehen. Durch die Ausnutzung der weltweiten Wissensressourcen kann das Unternehmen zusätzlichen Wert schaffen (Almeida, P./Song, J./Grant, R. M. (2002), S. 148). Grant, Song und Almeida untersuchten die Forschungsfrage, ob multinationale Unternehmen im Bereich des Wissensflusses Märkten und Allianzen überlegen sind. Die Überlegenheit der multinationalen Unternehmen gegenüber Allianzen und dem Markt im Bereich der Wissensgenerierung und Wissensanwendung konnte nachgewiesen werden. Multinationale Unternehmen besitzen einen Vorteil im Transfer und der Entwicklung von Wissen über Grenzen hinweg (Almeida, P./Song, J./Grant, R. M. (2002), S. 147 ff.).

Damit aus der globalen Präsenz von Organisationen ein globaler Wettbewerbsvorteil wird, zeigen Gupta und Govindarajan (2001) fünf wertschaffende Möglichkeiten auf: erstens die Anpassung an die lokalen Unterschiede im Markt, zweitens die Ausnutzung globaler Skalenerträge, drittens das Ausschöpfen globaler Verbundvorteile, viertens die Auswahl optimaler Orte für Aktivitäten und Ressourcen und fünftens die Maximierung des Wissenstransfers zwischen den ver-

schiedenen Standorten. An dieser Stelle soll der für diese Arbeit relevante fünfte Punkt erörtert werden. Durch die Heterogenität der Länder kann jede Niederlassung eigenes Wissen schaffen. Die Fähigkeit Wissen zwischen den verschiedenen Niederlassungen zu transferieren ermöglicht den verschiedenen Geschäftseinheiten von Innovationen der anderen Einheiten zu profitieren. Folglich können wenig produktive Doppelarbeiten minimiert oder sogar eliminiert werden. Die Kosten für Innovationen können somit deutlich gesenkt werden (Gupta, A. K./Govindarajan, V. (2001), S. 45 ff.). Zur besseren Verdeutlichung der Ansichten von Gupta und Govindarajan werden ihre zwei bedeutenden Arbeiten aus den Jahren 1991 und 2000 zum Thema Wissensfluss dargestellt.

Im Jahre 1991 untersuchten Gupta und Govindarajan die Unterschiede bei Tochtergesellschaften mit Hilfe von zwei Dimensionen. Erstens das Ausmaß, zu dem eine Niederlassung das Wissen von anderen Teilen des Unternehmens nutzt und zweitens den Umfang, zu dem die Tochtergesellschaft andere Bereiche der Organisation mit Wissen versorgt. Durch die Differenzen in den Wissensströmen konnten vier Arten von Niederlassungen identifiziert werden: Global Innovator, Integrated Player, Implementor und Local Innovator (Gupta, A. K./Govindarajan, V. (1991), S. 768 ff.).

Der Global Innovator dient als Urquelle des Wissens für andere Einheiten in der Organisation. Ursprünglich wurde diese Rolle bei japanischen und US amerikanischen Unternehmen vom Stammsitz der Muttergesellschaft übernommen. In einigen multinationalen Unternehmen übernehmen mittlerweile auch Tochtergesellschaften die Rolle des Global Innovators. Der Integrated Player hat auch eine Verantwortung zur Schaffung von Wissen, das in anderen Einheiten genutzt werden kann. Im Gegensatz zum Global Innovator ist bei der Schaffung des eigenen Wissens der Wissenszugang von der Muttergesellschaft und den anderen Tochtergesellschaften bedeutend. Der Implementor schafft kaum eigenes Wissen, sondern verlässt sich auf den Wissenszufluss von der Muttergesellschaft und anderen Niederlassungen. Der lokale Innovator verfügt über eine weitreichende lokale Zuständigkeit zur Entwicklung des relevanten Wissens in allen wichtigen Funktionen. Die Wissenszuflüsse und die Wissensausflüsse

zu anderen Einheiten sind gering (Gupta, A.K./Govindarajan, V. (1991), S. 773 f.).

Abbildung 23: Wissensfluss orientierte Darstellung der Tochtergesellschaften

Wissensausfluss von der  
Tochtergesellschaft zu den Einheiten  
des Unternehmens

Hoch	Global Innovator	Integrated Player
Gering	Local Innovator	Implementor
	Gering	Hoch

Wissenszufluss zur Tochtergesellschaft von den anderen Einheiten des Unternehmens

Quelle: (Gupta, A. K. / Govindarajan, V. (1991), S. 774).

In einer weiteren Analyse im Jahre 2000 untersuchten Gupta und Govindarajan den Wissensfluss in den folgenden vier Bereichen: Wissensausfluss zu gleichrangigen Landesgesellschaften, Wissensausfluss zur Muttergesellschaft, Wissenszugang von gleichrangigen Landesgesellschaften und Wissenszugang zur Muttergesellschaft. Den Wissensfluss untersuchten sie als Funktion vom Wert des Wissensbestandes der Bezugsquelle in der Geschäftseinheit, die motivationale Bereitschaft der Herkunftseinheit, Existenz und Reichhaltigkeit der Übertragungseinheit, die motivationale Bereitschaft der Zieleinheit und die Aufnahmefähigkeit der Zieleinheit. Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen, dass der Wissensausfluss von Landesgesellschaften zu akquirierten Landesgesellschaften größer war als zu neu gegründeten Geschäftseinheiten. Der Wissensausfluss und der Wissens-

zufluss von Tochtergesellschaften zu formal stark in das Unternehmen eingebundenen Tochtergesellschaften waren größer. Der Wissensausfluss zur Muttergesellschaft war größer bei Tochtergesellschaften von bedeutender Größe und bei Tochtergesellschaften in ökonomisch weiterentwickelten Ländern als dem Stammland der Organisation. Der Wissenszufluss von der Muttergesellschaft ist größer bei stark integrierten Tochtergesellschaften, bei Niederlassungen in ökonomisch geringer entwickelten Ländern als dem Stammland und bei neu gegründeten Niederlassungen. Das typische multinationale Unternehmen besaß die größte Erfahrung im Wissensausfluss von der Muttergesellschaft zu den einzelnen Landesgesellschaften. Die Muttergesellschaft dient als wichtigste und größte Quelle und Verbreiter von Wissen in der Organisation. Der Wissensfluss von der Muttergesellschaft zu den Tochtergesellschaften ist systematisiert (Gupta, A.K./Govindarajan, V. (2000), S. 473 ff.).

In einer Untersuchung von 17 schwedischen multinationalen Unternehmen konnten Hakanson und Nobel feststellen, dass starke lokale Eingebundenheit der Tochtergesellschaft die Innovationstätigkeit der Forschungs- und Entwicklungseinheiten von Niederlassungen fördert. Die Neigung zum Wissenstransfer zur Muttergesellschaft wird durch organisatorische Integration und Interaktion gefördert (Hakanson, L. / Nobel, R. (2001), S. 395 ff.). Die Effektivität des interkulturellen Transfers von organisatorischem Wissen ist abhängig von den Mechanismen des Wissenssenders und des Empfängers. Es ist bisher wenig bekannt über die kulturellen Einflüsse auf diesen Mechanismus. Deshalb untersuchten Bhagat et al. den Einfluss von vier kulturellen Mustern auf den interkulturellen Transfer von Organisationswissen. Dabei bestätigten sie selbst, dass ihr Modell limitiert sei, da sie nur einige wenige kulturelle Dimensionen untersucht haben (Bhagat, R. S. et al. (2002), S. 204 ff.). Der Transfer von Wissen zwischen zwei Organisationen ist eine Funktion der Wissensart, der kulturellen Unterschiede und der kognitiven Eigenschaften des Individuums (Bhagat, R.S. et al. (2002), S. 217). Foss und Pedersen untersuchten den Einfluss der Quellen des Wissens von Niederlassungen und des organisatorischen Kontextes auf den Wissenstransfer bei multinationalen Unternehmen. Im Ergebnis konnten sie feststellen: Die Wissens-

quellen bestimmen die Eigenschaften des zu transferierenden Wissens. Wissen mit unterschiedlichen Eigenschaften braucht unterschiedliche organisatorische Mechanismen für den erfolgreichen Wissenstransfer. Der spezifische Kontext von Wissen hat Auswirkungen auf das Ausmaß des Wissenstransfers. Eine starke Kontextgebundenheit des Wissens bei einer Geschäftseinheit führt zu einem geringeren Nutzen dieses Wissen in anderen Einheiten des multinationalen Unternehmens (Foss, J.N./Pedersen, T. (2002), S. 49 ff.). Kalling zeigte in einer Fallstudie eines multinationalen Unternehmens, dass Unterschiede in der Effizienz des Transfers bei Geschäftseinheiten durch den Faktor Motivation bei den Mitarbeitern zu erklären waren. Deshalb sei es wichtig, die Motivation des Senders und Empfängers in Transfer-situationen zu beachten (Kalling, T. (2003), S. 115).

#### 5.2.4. Zusammenfassende Würdigung der Theorien zum Wissensmanagement:

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung versucht das Wissensmanagement die Gestaltungsmöglichkeiten der Ressource Wissen als Quelle für unternehmerischen Erfolg darzustellen. Aus der Sicht der Unternehmensführung stellt sich die entscheidende Frage, inwieweit das Management den Prozess der Gestaltung, Lenkung und Nutzung der Wissensbasis im Unternehmen beeinflussen kann. Romhardt betrachtet das Management aus systemtheoretischer Sicht als Verursacher von Interventionen und führt dazu aus: „Die Kunst des Interventionsexperten besteht darin, die Möglichkeiten und Grenzen seiner Gestaltungseingriffe abzuschätzen. Der direkte Ansatz am individuellen Wissen ist ihm dabei nicht möglich, da niemand zum Wissen, Lernen oder Können gezwungen werden kann“ (Romhardt, K. (1998), S. 70). Deshalb erfolgt zuerst eine kritische Betrachtung der Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen der dargestellten Modelle im Wissensmanagement von Nonaka und Takeuchi (1997), Staples et al. (2001), Davenport und Prusak (1998) und Probst, Raub und Romhardt (1999). Anschließend werden die Erkenntnisse der einzelnen Forschungsbeiträge (Anand, V./Glick, W.H./Manz, C.C. (2002), Duncan, W.J. (1974), (Hansen, M.T. 1999), etc.) und die

Analysen zum Umgang mit Wissen bei multinationalen Unternehmen (Gupta, A.K./Govindarajan, V. (2000), Foss, J.N./Pedersen, T. (2002), etc.) diskutiert. Schließlich werden die gewonnenen Erkenntnisse von Interkulturellen Management und Wissensmanagement in einem Modell verdeutlicht.

#### 5.2.4.1. Würdigung der Modelle im Wissensmanagement

Die dargestellten theoretischen Modelle teilen das Wissensmanagement in unterschiedliche Phasen ein. Die einzelnen Phasen können nicht isoliert betrachtet werden, da Interventionen in der einen Phase Auswirkungen auf andere Phasen haben können. Generell betrachten alle Modelle die Entstehung, Koordination und Weitergabe von Wissen. Probst, Raub und Romhardt (1999) stellen die Kernprozesse des Wissensmanagements mit acht Bausteinen ausführlich dar. In ihrem Modell wird der Prozess der Sozialisation zur Weitergabe von implizitem Wissen nicht berücksichtigt.

Nonaka (2001) hat sein Modell durch die Formulierung des zu jeder Phase gehörigen Kontextes handlungsrelevant ergänzt. In Nonakas Wissensspirale (1998) wird deutlich, dass Wissen durch den Umwandlungsprozess zwischen implizitem und explizitem Wissen entstehen kann. Auch Davenport und Prusak (1998) zeigen Möglichkeiten zur Weitergabe von implizitem Wissen auf. Da implizites Wissen schwer kommunizierbar und personenabhängig ist, kann auch die Weitergabe dieser Wissensart nur schwer gemessen werden. Scholl et al. kritisieren an den Wissensmanagementansätzen, dass die Forscher von vereinfachten Annahmen ausgehen, um implizites Wissen durch geeignete Methoden explizit zu machen (Scholl, W. et al. (2003), S. 12). Nonaka zeigt zum Beispiel den gemeinsamen Erfahrungsaustausch und Davenport und Prusak formale Mentorenprogramme als Möglichkeit zum Austausch von implizitem Wissen auf. Die Erfolgchancen dieser Methoden sind fraglich. Diese Programme vernachlässigen die individuelle Tendenz sich in Gruppen und sozialen Systemen mit ähnlichen Denkmustern zu integrieren. McPherson et al. weisen auf die Bedeutung von Gleichheit für die Entstehung von Beziehungen hin. In persönlichen Netzwerken und

Beziehungsformen wie Arbeit, Freundschaft, Ehe, etc. agieren Menschen gerne mit Personen, die ähnliche Eigenschaften bei Soziodemographie, Verhalten und der Persönlichkeit aufweisen. Dieses Beziehungsprinzip limitiert die Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit und hat Konsequenzen für Interaktionsbeziehungen und die individuelle Informationsaufnahme (McPherson, M./ Smith-Lovin, L./ Cook, J. M. (2001), S. 415). Gerade der Austausch von neuem und fremdem Wissen wird durch das Ähnlichkeitsprinzip in der Beziehung limitiert. Organisationen und Individuen entscheiden durch Vorselektion mit wem sie in Kontakt treten möchten und können somit unbewusst eventuelle neue Wissensträger ausschließen.

In den Phasen der Wissensentwicklung und des Wissenstransfers, der Wissensverteilung oder Diffusion/ Transfer soll neues Wissen in die bestehende Wissensbasis eingefügt werden. Probleme können hierbei zwischen Wissenssender und Wissensempfänger auftreten, weil die individuelle Wahrnehmung von Wissen durch vorgeprägte Wahrnehmungsmuster erfolgt. Akteure nehmen nur einige der geschehenen Ereignisse in unserer Welt wahr. Individuen neigen dazu, einige Momente aufzunehmen und andere zu ignorieren. Somit entsteht zwar keine Verleugnung, aber zumindest eine Verzerrung der Realität (Mizuchi, M.S./Fein, L.C. (1999), S. 654). In der Literatur gibt es unterschiedliche Erklärungen für diesen Sachverhalt.

In Dermaths „Epistemological Culture Theory“ ist der Wunsch unsere Umwelt zu kennen der Hauptgrund für Individuen zur Erschaffung und Aufrechterhaltung der Kultur. Die Kreation und Beibehaltung von kulturellem Wissen vermittelt Individuen das Gefühl die Welt zu verstehen und sich in deren Ordnung zu Recht zu finden. In dieser Theorie sorgen drei wesentliche kulturelle Produktionselemente für eine subjektiv bedeutungsvolle Welt: Erstens dient die Artikulation der Strukturierung eigener Gedanken, macht Wissen explizit und besser verstehbar. Im zweiten Element der Einordnung sorgt Manipulation dafür, dass Wissen konsistenter, weniger variabel und abgrenzbarer erscheint. Dadurch können ähnliche Bedeutungen leichter voneinander unterschieden werden. Drittens hilft die Orientierung Erfahrungen mit bekannten Bedeutungen in Zusammenhang

zu bringen. Durch Assoziation mit eigenen Erlebnissen und Zuordnung zum Kontext gewinnt das Wissen an Bedeutung.

Menschen sind somit motiviert ihr Wissen zu manipulieren, um ihre Erfahrungen zu vervollständigen und die individuelle Bedeutung zu steigern. In diesem Zusammenhang soll auf die Erkenntnisse von Dermaths „Knowledge Based Affect Theory“ hingewiesen werden. Hierbei wird erklärt, dass Individuen bei einer Anreicherung vorhandenen Wissens positiv reagieren und von widersprüchlichen Informationen unangenehm überrascht werden. Falls Wissen erweitert wird und die individuelle Vorhersagbarkeit zunimmt, ist die affektive Reaktion positiv (Dermath, L. (1993), S. 136 ff.; Dermath, L. (2002), S. 208 ff.). Die Modelle im Wissensmanagement sollten zukünftig die individuellen Wahrnehmungsmuster und die Prinzipien bei der Entstehung von Beziehungen berücksichtigen.

#### 5.2.4.2. Würdigung einzelner Forschungsbeiträge zum Wissensmanagement

Die Ergebnisse der einzelnen Forschungsbeiträge zeigen interpersonale Merkmale (soziale Interaktion, Beziehungen, Bindungen), organisatorische Merkmale (Struktur und Form der Organisation, Einbindung der Einheiten in die Organisation) und Merkmale beim Wissenssender und Empfänger (Motivation, Eigenschaften, Auffassungsgabe) als relevante Erfolgsvariablen im Wissensmanagement auf. Die Bestätigung des „Penrose Effekts“ durch die Forschungsarbeiten von Anand, V./Glick, W.H./Manz, C.C. (2002) verdeutlichen, dass zum Umgang mit Wissen immer auch Managementressourcen und Wissensressourcen notwendig sind. Diese Notwendigkeit wird von vielen Unternehmen vor allem im Expansionsprozess oft unterschätzt. Duncan (1972) beschränkte sich in seiner Analyse auf den Einsatz und das Ergebnis beim Wissenstransfer zwischen Sender und Empfänger, weil der Prozess in den involvierten Systemen zu komplex sei. Aber ohne das Verständnis der individuellen Ebene im Wissenstransfer, können keine erfolgreichen Methoden in diesem Bereich entwickelt werden.



Die Forschungsbeiträge zu den multinationalen Unternehmen verdeutlichen, dass Wissen als Wettbewerbsfaktor für international agierende Unternehmen betrachtet wird. Der Wissensfluss zwischen den Unternehmenseinheiten zeigt die Bedeutung der jeweiligen Landesgesellschaft für die Entwicklungstätigkeit im Unternehmen. Da nicht jedes Wissen quantitativ erfasst werden kann, ist es fraglich, ob die quantitative Messung des Wissensflusses bei Gupta und Govindarajan im Jahre 1991 und 2000 alle Wissenströme ermitteln konnte. Die erforschten Erfolgsvariablen lassen sich auch in interpersonale Merkmale, organisatorische Merkmale und Merkmale beim Wissenser-sender und Wissensempfänger einordnen. In den Forschungsarbeiten gab es nur wenige Aussagen zu den interkulturellen Einflussfaktoren auf den Wissensmanagementprozess. Zu einer erfolgreichen Erfassung des Handlungskontextes beim Wissensmanagement gehört die Berücksichtigung der kulturellen Einflussfaktoren.

#### 5.2.4.3. Interkulturelles Wissensmanagementmodell

Im kulturellen Sozialisationsprozess werden Handlungsspielräume geprägt. Auch die Rollenerwartungen für das Verhalten im sozialen System Unternehmen sind kulturell bestimmt. Die Erfolge und Misserfolge in den einzelnen Phasen des Wissensmanagements unterliegen den Bedingungen der Werte im kulturellen System, den Normen und Rollen im sozialen System und den Bedürfnisdispositionen im Persönlichkeitssystem. Deshalb kann eine Betrachtung des Wissensmanagements nicht ohne die Berücksichtigung der kulturellen Aspekte erfolgen. Ausgehend von den dargestellten Modellen im Wissensmanagement (Staples et al. (2001); Davenport und Prusak (1998); Probst, Raub und Romhardt (1999)) und den einzelnen Forschungsbeiträgen (Anand, V./Glick, W.H./Manz, C.C. (2002); Duncan, W.J. (1974); etc.) können die drei Phasen Wissensgenerierung, Wissensnutzung und Wissenstransfer als Kernphasen des Wissensmanagement identifiziert werden. Zur Entwicklung eines interkulturellen Wissensmanagementmodells werden in diese drei Phasen die Prozesse der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1997), die Subsysteme des

Handelns (Parsons/Shils 1962) und die wesentlichen Erkenntnisse des interkulturellen Managements eingebaut.

*Wissensgenerierung:* Das implizite Menschliche und Soziale Wissen (Long De/Fahey 2000) wurde durch das jeweilige kulturelle System (Parsons/Shils 1962) in Ost- und Westdeutschland geprägt. Westdeutsche Organisationen können ostdeutsches Wissen durch die Neugründung oder die Übernahme von Betrieben in der ehemaligen DDR generieren. Die diversen expliziten Wissensbestandteile können leicht erfasst werden. Durch die Kombination von expliziten Wissensbestandteilen in verschiedenen Organisationseinheiten kann neues Wissen entstehen (Nonaka/Takeuchi 1997). Implizites Wissen kann nur mit Hilfe der Persönlichkeitssysteme im Unternehmen generiert werden. Der Verlauf der individuellen Akkulturationsstrategie (Ward 2001; Berry/Sam 1998) beeinflusst den Bestand an kulturellen Wissensressourcen bei den ostdeutschen Mitarbeitern. Der Erfolg der Generierung des impliziten Menschlichen und Sozialen Wissens entscheidet sich in zwei Subsystemen der Handlung: Persönlichkeitssystem und sozialem System. Der Mitarbeiter als Persönlichkeitssystem entscheidet auf der Grundlage seiner Bedürfnisdispositionen, Persönlichkeitsmerkmale und des eigenen Wissens- und Interessenstandes, welche Wissensressourcen er in die Organisation einbringen will. Die schlechte Performanz einer interkulturellen Handlung eines Mitarbeiters kann bei diesem einen Lernprozess auslösen. Durch diese Rückkopplung können sich Werte und Interessen ändern (Fink 2003) und auf die individuelle Handlung in dieser Wissensmanagementphase auswirken.

Der Erfolg der Wissensakquisition ist von der interkulturellen Zusammenarbeit der ost- und westdeutschen Mitarbeiter im sozialen System abhängig. Das Unternehmen kann durch die organisatorische Gestaltung in Form einer Integrationsstrategie (Fink/Mayrhofer 2001) oder mit Hilfe des Integrated Player Ansatzes (Gupta/Govindarajan 1991) zur Generierung aller ost- und westdeutschen Wissensressourcen beitragen. Dennoch können Konflikte im interkulturellen Kontakt auftreten. Diese behindern die Generierung des impliziten Wissens. Deshalb ist es wichtig, interkulturelle Barrieren zu erkennen

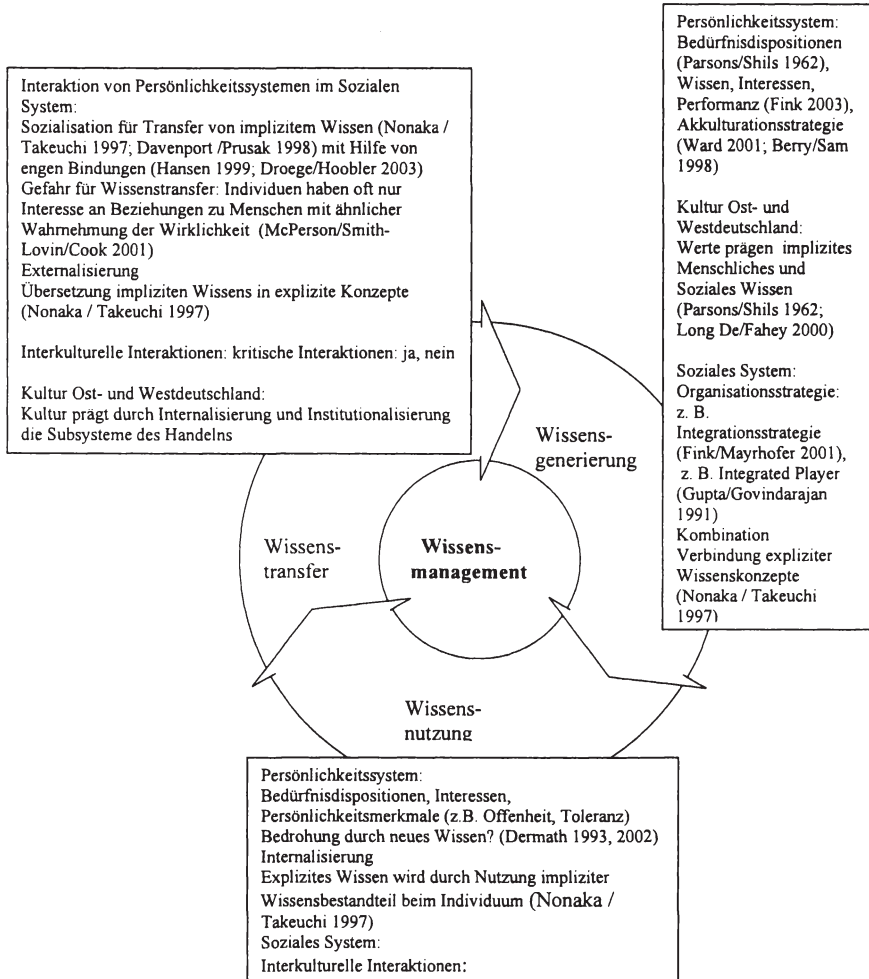
und Lösungsansätze für die erfolgreiche interkulturelle Interaktion aufzuzeigen.

*Wissensnutzung:* Das soziale System Unternehmen besteht aus Individuen. Die Entscheidung zur Nutzung des Wissens trifft der Mitarbeiter selbst. Deshalb beeinflussen Bedürfnisdispositionen, Interessen und Persönlichkeitsmerkmale im Persönlichkeitssystem auch diese Phase des Wissensmanagements. Neues Wissen kann von Organisationsmitgliedern als Bedrohung angesehen werden, wenn es die subjektive Wirklichkeit und die individuelle Vorhersagegenauigkeit des Arbeitsalltages in Frage stellt (Dermath 1993, 2002). Die Persönlichkeitsmerkmale Offenheit und Toleranz bei Individuen im Unternehmen können sich als wichtig für die Nutzung von neuem Wissen erweisen. Individuen können sich durch die Nutzung des expliziten Wissens in der Organisation neue implizite Wissensbestandteile im Rahmen der Internalisierung aneignen (Nonaka/Takeuchi 1997).

Die kritischen Interaktionen im sozialen System beeinflussen die individuelle Bereitschaft der Ost- und Westdeutschen das fremdkulturelle Wissen zu nutzen.

*Wissenstransfer:* Explizites Wissen ist einfach zu transferieren. Vor allem beim Transfer von implizitem Menschlichen und Sozialen Wissen muss das erfolgreiche Wissensmanagement die interkulturellen Komponenten von Ost- und Westdeutschland berücksichtigen. Die Sozialisation erweist sich als die am besten geeignete Methode zum Transfer von implizitem Wissen (Nonaka/Takeuchi 1997; Davenport/Prusak 1998). Der Aufbau von engen Bindungen unterstützt den Prozess der Sozialisation (Hansen 1999; Droege/Hoobler 2003). Interkulturelle Barrieren können zu kritischen Interaktionen im sozialen System führen. Dadurch wird der Sozialisationserfolg gefährdet. Außerdem sind die Sozialisationsbedingungen kulturell geprägt, und Menschen haben oft mehr Interesse an Beziehungen zu Individuen mit einer ähnlichen Wahrnehmung der Wirklichkeit (McPerson/Smith-Lovin/Cook 2001). Deshalb müssen Organisationen die Bedingungen für den Sozialisationsprozess von Menschen mit kulturell unterschiedlichen Wissensressourcen schaffen, um erfolgreich Wissen zu transferieren.

Abbildung 24: Interkulturelle Einflussfaktoren im Wissensmanagement



Quelle: (eigene Darstellung, Kölling 2003).

Nonaka und Takeuchi (1997) zeigen die Übersetzung der impliziten Wissensbestandteile in explizite Konzepte durch die Externalisierung als weitere Möglichkeit zum Transfer von implizitem Wissen auf. Allerdings kann implizites Wissen oft nur schwierig in eine sprachliche Form transferiert werden. Die Weitergabe von implizitem Wissen durch das Erzählen von Geschichten (Reinmann-Rothmeier, G./Vohle, F. (2001), S. 293 f.; Davenport, T.H./Prusak, L. (1998), S. 81 f.; Schreyögg, G./Geiger, D. (2003), S. 17) kann eine Möglichkeit zur Externalisierung darstellen. Hier bedient sich der Mitarbeiter seines eigenen Erfahrungsschatzes und kann durch die subjektive Erinnerung implizite Wissensressourcen verbalisieren. In diesem Ansatz zeigt sich auch, dass der qualitativ empirische Ansatz des Narrativen Interviews in dieser Arbeit ein geeignetes Instrument zur Ermittlung von Wissensressourcen und kulturellen Kategorien ist.

Die empirischen Ergebnisse sollen in das interkulturelle Wissensmanagementmodell eingebaut werden. Dadurch können die kulturellen Wissensressourcen erfasst und der interkulturelle Handlungskontext zwischen Ost- und Westdeutschen ermittelt werden. In einem ost-westdeutschen Wissensmanagementmodell können interkulturelle und organisatorische Barrieren, Chancen und Lösungsansätze aufgezeigt werden.

### 5.3. Empirische Ergebnisse zum Wissensmanagement zwischen Ost- und Westdeutschland

#### 5.3.1. Untersuchungsgruppen

Die Datenerhebung bei 30 Personen erfolgte in den Jahren 2001 und 2002 mit Hilfe des narrativen Interviews. Die Untersuchungsgruppe bestand aus westdeutschen Mitarbeitern in Ostdeutschland (9), ostdeutschen Mitarbeitern in westdeutschen Unternehmen in Ostdeutschland (14), ostdeutschen Mitarbeitern in Unternehmen in Westdeutschland (5) und Experteninterviews (2). Die ausführlichen Interviews wurden auf Kassetten aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Der Prozess der Datenanalyse basierte auf der qualitativen Analysesoftware N Vivo. Mit Hilfe der Software konnten auf

## Westdeutsche Mitarbeiter in Ostdeutschland

Nr.	Alter 2003	Alter 1989	Geschlecht	Branche	Position	Schulbildung	Akkulturationsstrategie
1	30	16	Weiblich	Medizin	Abteilungsleitung	Universitätsabschluss	Integration
2	64	50	Männlich	Glas	Geschäftsführer	Abitur, Ausbildung	Integration
3	35	21	Männlich	Medien	Projektangestellter	Universitätsabschluss	Separation
4	30	16	Weiblich	Konsumgüter	Produktmanagerin	Universitätsabschluss	Integration
5	34	20	Männlich	Sozialpädagogik	Angestellter	Universitätsabschluss	Integration
6	45	31	Männlich	Glas	Geschäftsführer	Abitur, Ausbildung	Integration
7	51	37	Männlich	Glas	Leiter Finanzen	Fachhochschulabschluss	Integration
8	48	34	Männlich	Zigaretten	Bereichsleiter Operations	Universitätsabschluss	Integration
9	57	43	Männlich	Chemie	Geschäftsführer Controlling und F+E	Universitätsabschluss und Dissertation	Integration

## Ostdeutsche Mitarbeiter in westdeutschen Unternehmen in Ostdeutschland

Nr.	Alter 2003	Alter 1989	Geschlecht	Branche	Position	Schulbildung	Akkulturationsstrategie
10	57	43	Weiblich	Energie: Gas	Angestellte Personalabteilung	Ingenieurstudium Fachschule	Separation
11	38	24	Männlich	Elektrotechnik	Geschäftsführer	Ingenieurstudium Hochschule	Integration
12	30	16	Männlich	Sportmedizin	Angestellter	Universitätsabschluss	Integration
13	27	13	Männlich	Medien	Leitender Musikredakteur	Realschule Ausbildung	Integration
14	64	50	Männlich	Papier	Heute Angestellter, bis 1989 Kombinateleiter	Universitätsabschluss und Dissertation	Separation
15	60	46	Weiblich	Bildungsträger	Geschäftsführerin	Fachausbildung und Hochschule	Integration
16	48	34	Männlich	Halbleiter	Abteilungsleiter Weiterbildung	Universitätsabschluss	Integration

17	45	31	Männlich	Glas	Leiter Produkt- entwicklung	Universitäts- abschluss Chemie und Dissertation	Integration
18	35	21	Weiblich	Glas	Prokuristin	Ingenieur für Bekleidungs- technologie	Integration
19	33	19	Männlich	Beratung	IT Berater	Universitäts- abschluss	Integration
20	44	30	Männlich	Fahrzeug- Aufbau	Sachbearbeiter Verkauf	Fachschule	Integration
21	33	19	Weiblich	Energie: Strom	Gruppenleitung Strategie Steue- rung	Universitäts- abschluss und Dissertation	Integration
22	32	18	Weiblich	Dienstleis- tung	Projektleiterin	Ausbildung	Integration
23	53	39	Weiblich	Medizin	Angestellte	Fachausbildung	Integration

## Ostdeutsche Mitarbeiter in Unternehmen in Westdeutschland

Nr.	Alter 2003	Alter 1989	Ge- schlecht	Branche	Position	Schulbildung	Akkulturationsstra- tegie
24	30	16	Männlich	Auto- mobil	Geschäfts- führer Logistik	Abitur, Aus- bildung	Assimilation
25	25	11	Weiblich	Hausge- räte	Angestellte IT Abteilung	Fachhoch- schulab- schluss	Integration, Tendenz zur Assimilation
26	29	15	Weiblich	Bera- tung	Junior Berater	Universitäts- abschluss	Integration, Tendenz zur Assimilation
27	31	17	Weiblich	Soft- ware	Sachbear- beiterin Kundensupport	Universitäts- abschluss	Assimilation
28	31	17	Weiblich	Soft- ware	Beraterin	Universitäts- abschluss	Integration, Tendenz zur Assimilation

## Experten

Nr.	Alter 2003	Alter 1989	Geschlecht	Branche	Position	Schulbildung	Aus:
29	51	37	Männlich	Sozialwissen- schaftliche Forschung	Institutsleiter	Universi-tät- sabschluss, Dissertation, Habilitation	Ost- deutschland
30	45	31	Weiblich	Interkulturelles Training (Deutschland)	Freie Mitarbeiterin	Universitäts- abschluss	Österreich

der Grundlage von Textpassagen Konstrukte gebildet werden. In der Dateninterpretation entstanden die Kategorien nach der Methode der induktiven Kategorieentwicklung als Bestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2000). Die Analyse der Interviews führte zu den hier dargestellten Kategorien, weil die Probanden Ereignisse und Erlebnisse im interkulturellen Kontakt zwischen Ost- und Westdeutschland wahrgenommen haben. Diese Ereignisse wurden als bedeutsam eingeschätzt, und die Interviewten waren bereit ihre Erlebnisse zu erzählen. In 90 % der Interviews kam es nach dem Interview zu positiven Rückkoppelungen. Das Erzählen der Erlebnisse wurde als angenehm empfunden. Durch die Auswertung der einzelnen Interviews konnte die Akkulturationsstrategie der Befragten ermittelt werden.

### 5.3.2. Kulturelle Wirklichkeit in Ostdeutschland

In jedem kulturellen System sind Symbole vorhanden (Parsons, T. / Shils, E. (1962), S. 166 ff.). Die sichtbaren, hörbaren und fühlbaren Symbole einer Kultur bezeichnet Schein (1997) als Artefakte. Dazu gehören zum Beispiel Architektur, physische Produkte, Sprache, sichtbare Rituale und Zeremonien, Technologie sowie publizierte Werte in Medien. Diese Ebene der Kultur ist leicht zu beobachten (Schein, E. H. (1997), S. 17 f.). Durch die Beobachtung der Artefakte können kulturelle Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland ermittelt werden. Durch das Aufzeigen der Artefakte können allerdings kaum Rückschlüsse auf das Handeln im sozialen System gezogen werden.

Die Auswertung der Interviews zeigte, dass Ostdeutschland in allen Untersuchungsgruppen als eigener kultureller Raum erlebt wird. Es wurden Unterschiede im Kommunikationsverhalten von Ostdeutschen und Westdeutschen wahrgenommen. Diese Unterschiede können zu Konflikten führen. Deshalb werden die ermittelten kritischen Interaktionssituationen in Form der interkulturellen Barrieren im Punkt 5.3.5. dargestellt. Die folgenden zwei Beispiele verdeutlichen die Wahrnehmung des Artefakts Sprache aus ostdeutscher Perspektive.



Der ostdeutsche Leiter der Weiterbildungseinrichtung an einem ostdeutschen Standort eines multinationalen Hochtechnologieunternehmens bemerkte in der Zusammenarbeit mit den Weststandorten Differenzen in Bestandteilen der Sprache (Dokument 16, Paragraph 19): „Eine ganz große Besonderheit ist mir aber widerfahren, in den vorhergehenden Bereichen der betrieblichen Weiterbildungsforschung. Dass es in Ostdeutschland gegenüber Westdeutschland eine im Detail anders geartete Sprache gab. Das heißt also, es wurden in den alten Bundesländern eine Vielzahl von Wörtern verwandt, die es im Osten überhaupt nicht gab und, wenn dann, gab es die mit völlig anderer thematischer Bedeutung.“

Eine sächsische Bürgerin erlebte Unterschiede im Bereich der verbalen und non verbalen Kommunikation zwischen Ost- und Westdeutschland (Document 21, Paragraph 119): „Was mir so aufgefallen ist, das ist das Thema Kommunikation Ost-West, das ist natürlich in der Entwicklung der letzten 10 Jahre auf einer Altersstufe, wo man sich selber entwickelt oder Sprünge macht. Aber wenn ich mir letztlich auch mal wieder die Legende von Paul und Paula, so Ostfilme angeguckt habe, und da hab ich gedacht, ne das ist, das war schon ostspezifisch, das ist viel weniger geredet wurde und aber was gesagt wurde, dann halt bedeutungsvoller war und dass man viele Dinge auch über Gesten, über kleine Andeutungen, Blicke und so weiter, dass man mehr nonverbal kommuniziert hat. Begründung war halt vielleicht, dass man sagt, ok Stasi ist überall, man man je mehr man quatscht, umso mehr kann man auch Dinge erzählen, die einen entweder einen Strick drehen, woraus dann andere einen Strick drehen können. Ich weiß nicht, ob das damit zusammenhängt, aber die Westkultur ist viel mehr viel kommunikativer.“

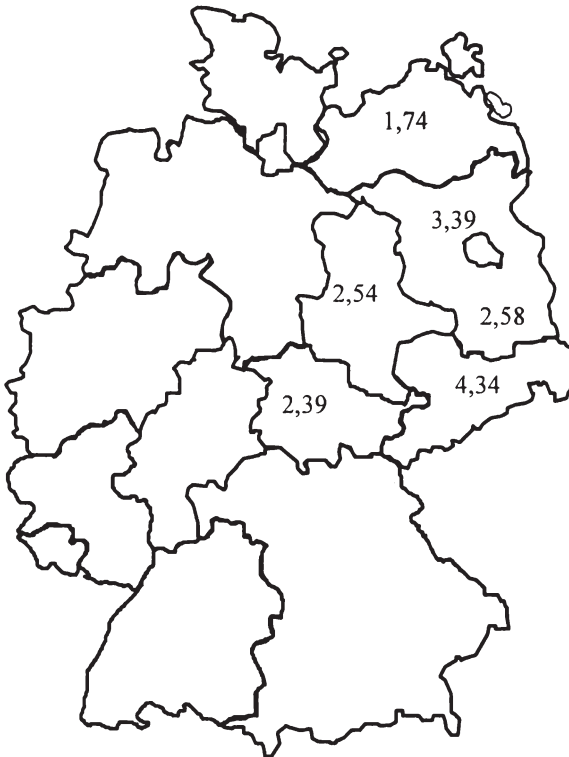
### 5.3.3. Ostdeutschland als Markt

Durch die Analyse der Konsumgewohnheiten und der Mediennutzung können offensichtliche Unterschiede zwischen den ost- und westdeutschen Artefakten (Konsumgewohnheiten) erkannt werden. In den Artefakten einer Gesellschaft werden die kulturell diversen Bedürfnisdispositionen des Persönlichkeitssystems in Ost- und West-

deutschland sichtbar. Dennoch können durch die Analyse des Produktnutzungsverhaltens nur unzureichende Aussagen über die kulturelle Prägung des Persönlichkeitssystems getroffen werden.

Der ostdeutsche Markt besteht aus 13,6 Millionen Menschen in den Ländern Mecklenburg-Vorpommern (1,74 Millionen), Brandenburg (2,58 Millionen), Sachsen-Anhalt (2,54 Millionen), Sachsen (4,34 Millionen) und Thüringen (2,39 Millionen). Einschließlich Berlin (3,39 Millionen) leben 17 Millionen Einwohner im Markt der neuen Bundesländer (Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2003, S. 45).

Abbildung 25: Bevölkerungverteilung in Ostdeutschland



Quelle: (Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2003, S. 45)

In der Produktwahl spiegelt sich die soziale Wirklichkeit einer Kultur wieder. Das Konsumverhalten wird von Werten, Motiven, Einstellungen und Bedürfnissen beeinflusst. Erfolgreiche Produkte entsprechen dem kulturellen Wertemuster und den Bedürfnissen der ostdeutschen Konsumenten.

Nach der Euphorie für Westprodukte in den ersten Jahren nach der Wende haben sich die Ostdeutschen wieder auf ihre eigenen Marken besonnen. Eine einfache Adaption der Westwerbung erwies sich als die falsche Strategie für das Marketing in Ostdeutschland (Scholz, J. (2003), S. 42). Die nach der Wende verschmähte Kaffeemarke Ronaldo Melange aus dem Unternehmen Röstfein in Magdeburg erlebte im Jahr 1997 ohne werbliche Unterstützung eine außergewöhnliche Wiedereinführung (Relaunch) in den ostdeutschen Markt. In einem Feldversuch wurden 100 authentisch gestaltete Ronaldo Melange Pakete in einem Supermarkt in Halle an der Saale angeboten und waren bereits nach zwei Stunden ausverkauft ([www.roestfein.de](http://www.roestfein.de)).

Die Renaissance der Ostmarken zeigt auch die Nachwende Geschichte der Sektmarke Rotkäppchen aus Sachsen-Anhalt. Während im Jahr der Wende noch 14,2 Millionen Flaschen Sekt verkauft wurden, sank der Absatz im Jahr 1991 auf nur noch 1,5 Millionen Flaschen. Aber die ostdeutsche Sektkellerei konnte ihren Absatz seit Mitte der neunziger Jahre wieder kontinuierlich steigern und verkaufte im Jahr 2002 stolze 51,3 Millionen Flaschen. Der Marktanteil konnte in Ostdeutschland auf über 50% und im Westen auf immerhin 3,8% gesteigert werden. Allerdings gelingt es nur sehr wenigen Ostmarken, sich eine Marktposition in Westdeutschland zu sichern. Die Marke Vita Cola aus Thüringen erreicht in den neuen Bundesländern einen Marktanteil von 18% und in Thüringen sogar 42%, aber in den westdeutschen Filialen der großen Lebensmittelhändler ist das Produkt nicht gelistet (Schwarz, W. (2003), S. 86 f.).

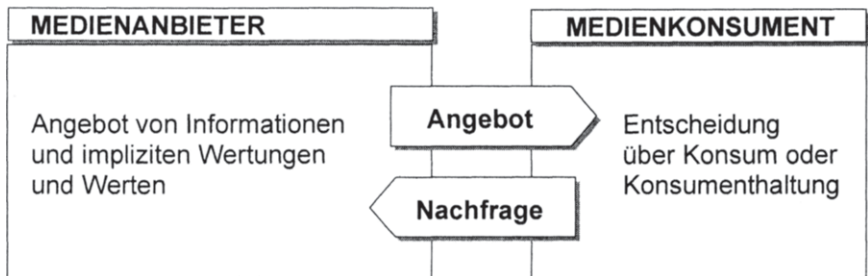
Zu Zeiten der DDR dominierten die Marken F6 und Cabinet den ostdeutschen Zigarettenmarkt mit einem Marktanteil von jeweils 30%. Der multinationale Konsumgüterhersteller Philip Morris hat bei der Übernahme des Dresdner Zigarettenkombinates mit der Marke F 6 auf die Bewahrung des typisch starken Geschmacks und der vertrauten

Optik der Produktverpackung der Marke gesetzt. In einer informativen und persönlich gestalteten Werbekampagne wurde eine einfache Botschaft vermittelt: „Die F6 bleibt“. Innerhalb von wenigen Monaten übernahm die F6 die Marktführerschaft. Der Erfolg des Marketingmix für die F6 zeigte sich auch im Jahr 2002 in der Marktführerschaft mit einem Marktanteil von 25,2% vor der Marlboro mit 15%. Im Zeitraum von Januar bis September 2003 konnte der Marktanteil sogar leicht auf 26,4% für die F 6 in Ostdeutschland gesteigert werden (Quelle: Philip Morris Marktforschung, München). Das Unternehmen Reemtsma aus Hamburg erwarb 1990 das Nordhausener Zigarettenwerk mit den Markenrechten für die Zigarette Cabinet. Reemtsma entschied sich für die Überarbeitung der Produkt- und Kommunikationspolitik der Marke. Im Juli 1990 erfolgte der Markteintritt der neuen Cabinet mit einer veränderten Verpackungsgestaltung und einer Tabakmischung nach westdeutschem Vorbild. Die Einführung erwies sich als Desaster. Innerhalb von wenigen Wochen nach der Wiedereinführung sank der Marktanteil der Cabinet von 30% auf 10%. Zwar wurde die Marketingkonzeption im Jahre 1996 auf Grundlage der Werte Menschlichkeit und Gemeinschaft überarbeitet, aber die Cabinet konnte den Vertrauensverlust nicht wieder aufholen (Marken Realitäten Ost (1998), S. 54).

Auch im Bereich der Mediennutzung unterscheiden sich die Produktpräferenzen der Westdeutschen von den Ostdeutschen. In einer Studie der Universität Leipzig wurde in Ostdeutschland ein anderes Verhalten bei der Fernsehnutzung als in Westdeutschland nachgewiesen. In den neuen Bundesländern wird der Fernseher früher eingeschaltet und abends auch früher abgeschaltet. Dieses sind die Folgen einer anderen Tagesgestaltung in der ehemaligen DDR. Vor der Wende fing in den Kombinat, Schulen und Büros der Tag schon um 7 Uhr an, und um 22 Uhr waren 80% der Bevölkerung bereits im Bett. Durch die stärker häuslich-familiär geprägte Lebens- und Freizeitgestaltung der Ostbürger liegt der Durchschnitt des täglichen Fernsehkonsums 26 Minuten über dem Durchschnitt in Westdeutschland. In Beiträgen mit ostdeutschen Akteuren, Themen und Schauplätzen steigen die Einschaltquoten in den neuen Bundesländern automatisch an (Fraunberg, A. (2002), S. 72).

Medienunternehmen sind als kommerzielle Anbieter von Meinungen von den Werthaltungen ihrer Zielgruppe abhängig (Duncker, C. (1998), S. 31). Eine Anfang der neunziger Jahre durchgeführte Studie bei Leserinnen deutscher Frauenzeitschriften stellte die Bedeutung menschlicher Wertorientierungen für die Wahrnehmung von Botschaften in Kommunikationsmedien heraus. In erfolgreichen Zeitschriften muss der redaktionelle Grundcharakter des Produktes die Wertorientierungen ihrer Leserschaft reflektieren (Hintze, M. (1990), S. 3). Die Orientierung an den Werten und Bedürfnissen der Nutzergruppen respektive Zielgruppen, steht für die meisten Redaktionen stärker im Vordergrund als die Verwirklichung individueller Werthaltungen der einzelnen Journalisten (Schuppe, M. (1988), S. 136). Deshalb weist ein differierendes Konsumverhalten im Zeitschriftenmarkt auch auf kulturelle Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland hin.

Abbildung 26 : *Verhältnis zwischen Medien und Konsument*



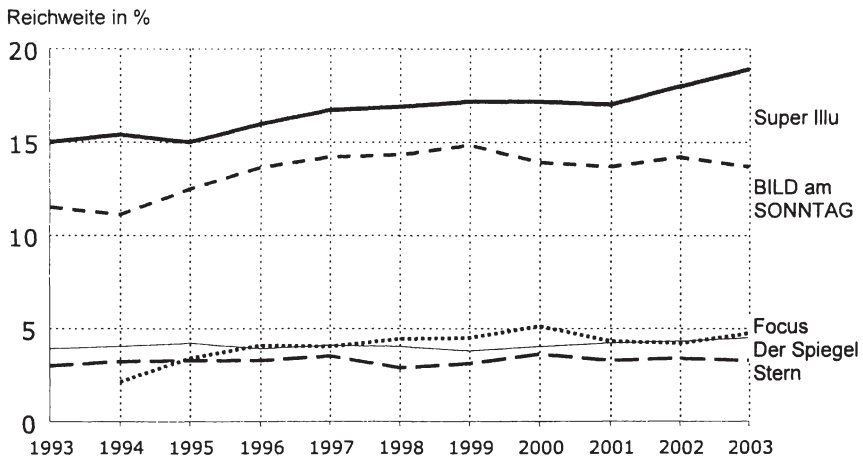
Quelle: (eigene Abbildung in Anlehnung an Duncker, C. (1998), S. 30).

Die Zeitschriften Stern, Spiegel und Focus gehören in Westdeutschland zu den erfolgreichen etablierten Formaten. Die Bild am Sonntag zählt zu den erfolgreichsten Boulevardzeitungen in den alten Bundesländern. In der aktuellen Media Analyse (MA) 2003 erzielen die Medienprodukte folgende Reichweiten in Deutschland: Der Spiegel 9,1%, der Focus 9,3%, der Stern 11,2% und die Bild am Sonntag 16,7%. In Ostdeutschland kann nur die Bild am Sonntag mit

13,7% Reichweite eine bedeutende Wahrnehmung in der Leserschaft erzielen. Die anderen etablierten westdeutschen Formate erreichen seit Jahren nur einen kleinen Anteil der ostdeutschen Bevölkerung. Die geringe Akzeptanz zeigt sich in den ostdeutschen Reichweiten der MA 2003 beim Stern mit 3,3%, beim Focus mit 4,7% und beim Spiegel mit 4,5% (Spiegel MEDIA (2003), S. 4; Focus in der MA 2003 (2003), S. 14).

Mit einer Reichweite von 18,9% im Jahr 2003 in Ostdeutschland ist Super Illu die reichweitenstärkste Zeitschrift in den neuen Bundesländern. Das redaktionelle Konzept basiert auf den Säulen Aktuell, Ratgeber, Extra und Leute. Dem Leser soll die Zeitschrift als Vertrauensinstanz dienen. Die Leser vertrauen Super Illu, da die Beiträge Kompetenz und Glaubwürdigkeit vermitteln. Super Illu ist die einzige Zeitschrift, die nicht über die Ostdeutschen schreibt, sondern aus ihrem Blickwinkel berichtet (Superillu Media (2003), S. 4 f.).

Abbildung 27: Reichweiten im ostdeutschen Zeitschriftenmarkt



Quelle: (Spiegel Media: MA 1993 bis 2003).

Erfolgreiche Produkte in Ostdeutschland verkörpern vor allem die Wertorientierungen Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Gemeinschaft. In der Kommunikationspolitik sind Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit die Voraussetzung, um die ostdeutschen Zielgruppen zu erreichen (Marken Realitäten Ost (1998), S. 19; Marken Realitäten 2 Ost (1999) S. 4; Marken Realitäten 3 (2002), S. 10 ff.).

Die folgenden Beispiele verdeutlichen, dass die Interviewten die Notwendigkeit erkannten, in der Produktgestaltung den Bedürfnissen der ostdeutschen Konsumenten zu entsprechen.

Der Niederlassungsleiter eines sächsischen Standortes eines Technologiekonzerns zeigt die Notwendigkeit eines eigenen Vertriebes in Ostdeutschland auf (Document 11, Paragraph 13): „Unseren Vertrieb ist zum Teil jetzt hier im Osten. Es wäre sicherlich nicht möglich gewesen, mit einem Vertrieb aus den alten Bundesländern hier im Osten, im Osten, sag ich mal unter Anführungsstrichen, Geschäft zu machen, weil einfach, wenn jetzt jemand aus dem Rhein-Main-Gebiet hier nach Dresden geht und eine Anlage verkaufen will, der kommt einfach anders an, als wenn da ein Dresdner oder Leipziger kommt, äh, der ist Mentalitätsträger, und das ist die Sprache halt der Dialekt, und genauso wenig könnte jetzt ein Sachse wahrscheinlich in Bayern Erfolg haben, als Vertriebsmann.“

In einem ostdeutschen Energieunternehmen gibt es eigene Marken und für die Konsumenten ist die Zugehörigkeit zum westdeutschen Mutterkonzern nicht zu erkennen. Die leitende ostdeutsche Angestellte betont die Notwendigkeit des regionalen Marketings (Dokument 21, Paragraph 36): „Wenn wir die Befragung machen, wird deutlich, dass wir halt immer als regionales Unternehmen wahrgenommen werden, als jemand von hier. Und dann ganz aktuell haben wir die Ergebnisse von der Nutzensegmentierung für Privatkunden, wo wir halt mal den Stromvertrag aufgeschlüsselt haben in einzelne Bestandteile, wie freie Kündigungsfrist und halt auch den Anbieter. Beim Anbieter haben wir zwei Varianten nur vorgegeben, entweder regionaler oder nationaler Anbieter. Generell so über den Vergleich der Wichtung aller Kriterien war es so, dass es fast genauso wichtig, wie das allerwichtigste Kriterium nämlich der Preis. Die Ausprägung dieses Merkmals ergab einen Nutzen von 90% auf regionalen An-

bieter und 10% auf nationalen ungefähr, also von extrem diese Diskrepanz. Das heisst oft, also die Entscheidung der Kunden für den Stromversorger hängt ganz stark mit dem Thema Regionalität zusammen, und da haben wir halt auch Angst, dass die XY das nicht so wahrnimmt. Deshalb versuchen wir da permanent auch zu verdeutlichen, wir brauchen im Osten regionale Marken, ansonsten kämpften wir gegen Yellow, und das schaffen wir nicht.“

Der leitende ostdeutsche Musikredakteur bei einem privaten Radiosender in Sachsen erzählt von ostdeutschen Besonderheiten bei der Musikgestaltung (Dokument 13, Paragraph 14): „Ich finde es natürlich besser, wenn Leute machen, die vor Ort sind, weil die den Markt auch kennen. Die kommen aus dem Markt und können natürlich auch besser darauf eingehen auf die Bedürfnisse, was viele Sachen sein könnten, jetzt mal von der Anspruchshaltung der Leute jetzt, der Moderators zum Beispiel, als Beispiel oder ob es die Musik sein soll. Da gibt es ja viele Sachen wo man sagt ok, es gab natürlich durch diese Teilung natürlich Songs, die nur der Ostdeutsche halt kannte und der andere halt nicht kannte. Weil das muss man ja kennen, um darauf reagieren zu können!

Wenn du dann den Bezug verlierst zum Land, das ist natürlich das Schwierige...Dann hast du natürlich auch das Produkt falsch, du bist mit dem Produkt dann vorbei an der Gruppe, vorbei an der Zielgruppe, das kann natürlich durch sowas passieren. ....

Na ja auf Grund, dass man einen engen Kontakt hatte mit den Leuten in Nürnberg, in Berlin, Hamburg, und München, hat man festgestellt, dass schon alleine bei der Musikauswahl, bei diesen wöchentlichen Konferenzen, dass die Musikauswahl ja doch eine ganz andere war.“

Die Produktmanagerin bei einem multinationalen Konsumgüterunternehmen berichtet von Unterschieden in den Lebensmittelregalen der Supermärkte in Ostdeutschland (Dokument, 4, Paragraphen 19-22): „Es gibt ein Sortiment von uns, aber den Trend zu regionalen Produkten, den kann man im Osten schon erkennen. Das steht auch wirklich am Regal dran, Produkte aus unserer Region, das gibt es im Westen nicht. Da gibt es viele Marken, die gibt es im Westen gar nicht, und die sind im Osten zum Teil Marktführer. Von Nestle gibt es



so ein Produkt Milchmädchen, das ist gezuckerte Kondensmilch, das ist im Westen gar kein Thema, aber im Osten läuft das sehr sehr stark. Ich habe mich auch gewundert, wer das kauft? Der merkt schon unterschiedliche Koch- und Essgewohnheiten.“

Der leitende westdeutsche Angestellte eines multinationalen Zigarettenkonzerns erzählt von der hohen Identifikation mit einem authentischen ostdeutschen Produkt. Die Bewahrung der Kernbestandteile des Produktes führte zu einer starken Identifikation mit dem Unternehmen (Dokument 8, Paragraph 3): „Was natürlich und sehr geholfen hat war von Anfang an der Erfolg unserer Produkte am Markt, und wir haben sehr schnell gemerkt, dass die F6 ist unser key asset, und da waren die ganz wild drauf, also da war eine hohe Identifikation mit den Produkten mit ihrem Werk, weil sie eben wussten, dass ist unser key asset.“

### 5.3.4. Ostdeutsche Wissensressourcen

#### 5.3.4.1. Flexibilität

Durch den Transformationsprozess sind die Ostdeutschen die Veränderungen gewohnt. Aufgrund des Verlustes von angenehmen Gewohnheiten und Sicherheiten nach der Wiedervereinigung ist man in den neuen Bundesländern nicht so stark an der Beibehaltung komfortabler Besitzstände orientiert wie in den alten Bundesländern. Die Mitarbeiter reagieren flexibler mit größerem Engagement auf unkomfortable Situationen des Arbeitsalltages als ihre Kollegen in Westdeutschland. Der Westen wird als Bewahrer von bürokratischen und bequemen Strukturen angesehen.

Die ostdeutsche Prokuristin in der Berliner Niederlassung eines westdeutschen Flachglasherstellers erwähnt die größere Einsatzbereitschaft und Flexibilität an den Oststandorten des Unternehmens (Dokument 18, Paragraph 33): „Also das gab es schon, weil im Osten die Leute natürlich durch ihr Engagement die Überstunden und Mittagspause durchgearbeitet und wirklich mit der Brotstulle am Computer gegessen und wenn man dann im Westteil angerufen hat, ging um 12 Uhr der Anrufbeantworter an, wir haben gerade Mittagspause oder wir sind von 12 Uhr bis 12.45 Uhr nicht zu erreichen, oder

teilweise länger, und da war schon das Ärgernis groß, dass wir gesagt haben, die können hier Mittagspause machen und unsereins nicht, und wir sitzen eben abends um 18 Uhr noch da und versuchen Scheiben zu verkaufen oder das alles einzugeben und zu vermitteln.

Dass man kollegialer ist, und auch ich denk auch mal ein bisschen anders mit den mit den Kunden umgeht, dass man da doch noch mal losfährt und doch noch mal was macht, das ist schon da, also das sehe ich auch schon jetzt noch. Wie wir zum Beispiel hier, wir sitzen auch, wir haben keine feste Mittagspause, wirklich wenn's klingelt und wenn man gerade wirklich einen Teller vor sich hat, wird ans Telefon gegangen, also da ist wirklich immer der Kundenkontakt da oder man muss erreichbar sein, die ganze Serviceleistung ist ja heute auch im Vordergrund, ja, also der Aufbau ist schon sehr gelaufen. Die Ostdeutschen haben es sicherlich einfacher, weil sie es nicht anders kennen, ja.“

Der ostdeutsche Mitarbeiter in einer sportmedizinischen Einrichtung in Leipzig vergleicht die Strukturen seines Arbeitsbereiches mit denen in Westdeutschland (Document 12, Paragraph 5): „Was ich so mitkriege ist es so, dass dort (im Westen) bestimmte Strukturen sehr viel langsamer funktionieren als im Osten, weil die Menschen hier jetzt einen derartigen Erfolgsdruck haben, im medizinischen Bereich, bei uns, kann man das mit Zahlen belegen.“

Der sächsische Niederlassungsleiter eines ostdeutschen Standortes eines multinationalen Unternehmens aus Westdeutschland zeigt die Flexibilitätsvorteile im Osten auf (Dokument 11, Paragraph 3): „Also ich denke da, der Hauptvorteil ist, dass wir insbesondere in Flexibilität, äh, meilenweit voraus sind den alten Ländern. Die waren sicherlich auch kurz nach dem Krieg auch mal so flexibel, aber das hat sich alles dann irgendwo eingeschliffen und man muss halt schauen, dass man insbesondere hier, wenn man ein Unternehmen im Osten betreibt, in Führungsstrichen, dass man dann diese Flexibilität erhält. Durch ständige Rotation von Mitarbeitern, indem man funktionsübergreifend auch einfach mal austauscht, man muss da nicht unbedingt von außen neue Mitarbeiter holen, man kann das intern machen, und das betreiben wir eigentlich mit Bravour. Also wenn man unser

Rotationsschema jedes Jahr anschaut, das ist ja also bemerkenswert, das ist ein Punkt.

Dann sehen sie ja die Flexibilität der Leute, dass hier ein ganz anderer Wind im Werk ist als in den teilweise Standorten in den alten Ländern, wo halt auch teilweise die Strukturen verkrustet sind und wo es also Führungskräfte gibt, die dort schon 30 Jahre auf einem Posten sitzen und teilweise dann auch ihr Netzwerk gesponnen haben, und ohne die keine Veränderung mehr stattfindet. Das sind dann Bewahrer, die sagen dann auch teilweise auch na was soll es, ich hab ja noch fünf Jahre, und dann gehe ich in meine wohlverdiente Rente, noch mit dem XY (Name des Konzerns)-Bonus und also alles kein Thema, na, das sind so die Probleme.“

Der westdeutsche Geschäftsführer des Bereiches Finanzen eines amerikanischen Unternehmens im ostdeutschen Thalheim berichtet über die Flexibilitätsunterschiede an ost- und westdeutschen Standorten seiner Kunden (Dokument 7, Paragraphen 31-32): „Wenn ich zu einigen Kunden komme, die Niederlassungen im Osten und im Westen haben, sagen die, dass die Niederlassung im Osten besser ist als die im Westen, dass sie besser läuft, effektiver ist, flexibler ist, wobei das ist halt eben auch zurückzuführen auf die wirtschaftliche Unsicherheit, die es hier noch gibt. Die Arbeitslosigkeit ist geringer im Westen im Vergleich zum Osten, die Leute haben schon mehr auf der hohen Kante liegen. Um den Arbeitsplatz zu erhalten ist man dann eben auch flexibler und kommt dann halt auch mal samstags, wobei man im Westen schon eher betteln muss und dann stimmt doch keiner den Überstunden zu, wenn er samstags arbeiten muss.“

#### 5.3.4.2. Fachausbildung

Eine zweijährige Facharbeiterausbildung stellte nach dem Abschluss der 10. Klasse der allgemeinen Oberschule den Hauptbestandteil für 56% der Schulabsolventen in der ehemaligen DDR dar. Das wesentliche Merkmal der Berufsausbildung in der DDR war die auf den Betrieb konzentrierte Ausbildung mit angegliederter Betriebsberufsschule. Das Ausbildungssystem setzte sich aus berufstheoretischen und berufspraktischen Anteilen zusammen. Qualifizierte Lehr-

kräfte mit Hochschulabschluss vermittelten die berufstheoretische Ausbildung an Betriebsberufsschulen. Die berufspraktische Ausbildung erfolgte in den Lehrwerkstätten und direkt in den Arbeitskollektiven der Betriebe, des Handwerks und der Produktionsgenossenschaften (Wolter, W./Körner, H. (1994), S. 79). Zusätzlich gab es zur Ausbildung von Technikern und Meistern technische Fachschulen, für den Bereich des mittleren, medizinischen Personals medizinische Fachschulen und eine vierjährige Ausbildung für Unterstufenlehrer und eine dreijährige Ausbildung für Heimerzieher und Kindergärtnerinnen an pädagogischen Fachschulen. Ein weiterer Bestandteil des Bildungssystems der DDR waren Hochschulen und Universitäten mit einem Anteil von 10% von allen Absolventen der allgemeinen polytechnischen Oberschulen. Die Voraussetzung für dieses Studium war der vorherige erlangte Abschluss an einer erweiterten Oberschule oder an einer Spezialschule (Wolter, W./Körner, H. (1994), S. 29 ff.). Gerade im Bereich der betrieblichen Ausbildung zeigt sich in der ostdeutschen Wissensressource Fachausbildung eine starke Qualitätsausprägung, breites und technisches Wissen und ein guter allgemeiner Bildungsstandard.

Die Geschäftsführerin eines Bildungsträgers in Ostdeutschland war auch schon zu DDR Zeiten für die Ausbildung zuständig. In dem Interview schildert sie den Ablauf und die Vorteile der Fachausbildung (Dokument 15, Paragraph 14): „Also dieses ganze Systematik des Heranführens Auszubildender an das Ziel, das war uns in Fleisch und Blut übergegangen, wir haben gegessen und haben gerechnet, prozentuale Lehrlingsanteile, wann müssen die welchen Abschnitt erfolgreich behandelt haben, wie weit müssen die geführt werden, welche Techniken, welche zum Beispiel der Trainer, den wir da drin haben, der resultiert noch aus Immo Zeiten, das wird dort praxisnah erlernt, für uns war das nach der Wende mit dem dualen System auch ein bisschen erschreckend, weil wir immer diese Philosophie vertreten haben, das ganze pädagogische Ziel muss einheitlich handeln, muss versuchen das Ziel zu erreichen, unsere Lehrer, die unter in der Schule waren, die Berufsschullehrer, die wurden auf die Baustelle gebracht, die haben dort ein viertel Jahr mitgearbeitet, dann wussten was die was eine Rohrleitung ist und dann sind ja mit denen auf der Baustelle

rumgewackelt und haben auch was getan. Also diese Symbiose und diese ganze Teamarbeit, die man heute auch jetzt immer wieder hervorhebt, dass der Lehrer, der Ausbilder und der Sozialpädagoge, damals hieß der ja A4, ein gemeinsames Ziel haben.

Die ganzen Immo typischen Durchlauf- und Versetzungspläne, diese ganzen Lehrpläne, dieses Zerlegen eines Lehrplanes in einzelne Module, wie man sie jetzt nennt, das haben schon bei Immo Merseburg akribisch betrieben. Das ist schon nicht überall so gewesen in der DDR, also ich kenne auch Ausbildungsberufe, wo es bei weitem nicht so war. Aber wir haben eine straffe Organisation in diesen Sachen gehabt. Im Chemieanlagenbau, dort wurden neue Wege beschritten, die sicher Geschichte schreiben. Und was mich besonders fasziniert hat nach der Wende, all unsere Auszubildenden, mit denen wir gerade in der Wendezeit sehr nahe zusammen waren. Die haben innerhalb kurzer Zeit einen Arbeitsplatz bekommen, also denen ihre Ausbildung wurde überall anerkannt. Wieder geprägt dadurch, dass die eben nicht stur nach Lehrplan, Maschinen- und Anlagemonteur wurden, sondern es wurde praktisch betriebsrelevant auch noch Grundlagenschweißen vorgeschaltet. Es wurden Begabtenförderung gemacht, wir hatten für Leute, die sich als Schweißer besonders bewährt hatten, konnten noch eine Zusatzqualifikation absolvieren, in den höheren Schweißverfahren, so dass sie nach Ausbildungsende schon ein bisschen privilegiert waren. Diejenigen, die in Schweißen recht gute Fachkenntnisse und gute Eignung gezeigt hatten. Und da sind wir ja heute auch wieder an dem Punkt, das wir sagen, wir testen und gucken, welche Eignung vorhanden, nicht dass wir aus aller Gewalt einen Schweißer daraus machen, sondern es muss einer sein, der die Eignung dazu hat.“

Ein ostdeutscher Geschäftsführer aus der westdeutschen Automobilindustrie beurteilt den Ausbildungsstand bei ostdeutschen Arbeitnehmern. Obwohl sich der junge Mann schon sehr stark an das westdeutsche System angepasst hat, sieht er noch Vorteile in der beruflichen Fachausbildung der ehemaligen DDR (Dokument 24, Paragraph 15): „Ja allein die Grundausbildung, sprich die haben alle einen Fachberuf erlernt, wenn es auch nicht immer der..., auch der ursprünglich erlernte Beruf, nicht der jetzt ausgeübte ist. Aber die haben

irgendwo Fachkenntnisse, was ist ein Beruf überhaupt. Das Qualitätsmanagementwesen ist viel ausgeprägter, ich sag mal, das lässt sich da viel besser durchsetzen. Das hat, glaube ich, auch was mit der schulischen Bildung zu tun. In unserem Unternehmen kommen 20-30% des mittleren Managements in den produktiven Bereichen, sprich in Industriebereichen, Fertigungsbereichen an den deutschen Standorten sind Ostdeutsche.“

Der ostdeutsche Mitarbeiter erzählt, dass sein Arbeitgeber bewusst die Wissensressource der Fachausbildung in Ostdeutschland genutzt hat (Dokument 20, Paragraph 9, Paragraph 21): „Hier hat man ja eigentlich ganz bewusst auf das alte Fachpersonal zurückgegriffen, hat das Leitungspersonal aus dem Westen dazugepackt. Da hat man die Möglichkeiten gefunden mit dem alten Know-how, mit dem Kennen der alten Maschinen, mit den Abläufen der alten Produktionsprozesse, jetzt auf dieser neuen Basis, da Gemeinsames zu machen, man hat ja auch geplant, dass die, die neuen Technologien laufen ja automatisch ab, wenn jetzt irgendwo was passiert und ein Stillstand ist, kann man doch trotzdem noch mit dem alten Wissen die alten Prozesse relativ schnell aufleben lassen.

Das spezielle Wissen für den einen speziellen Fall ist, sagen wir mal, von westlichen Mitarbeitern höher, als das was bei den Mitarbeitern hier war, denn hier war eine sehr breite Ausbildung bezogen auf die Arbeitstätigkeit. Dieses spezielle ist eigentlich mehr drüben gefordert worden, wenn sie das jetzt zusammenbringen, dann hat jemand spezielles Fachwissen nur für dieses Gebiet, und wenn der mit jemand zusammen ist, der ein breiteres Wissen hat, dann kompensiert sich das, und wenn die beiden in der Lage sind, sich gegenseitig ein bisschen zu unterstützen und nicht gegeneinander zu arbeiten, sondern gemeinsam zu arbeiten, dann können Synergien entstehen.“

Der ostdeutsche Leiter der Produktentwicklung beschreibt die Vorteile in den Berufsgruppen der Produktion im Osten (Dokument 17, Paragraph 35): „Dass es andererseits hier ein relativ breites und gutes Potential an ausgebildeten Fachkräften gab. In niederen Bereichen, das heißt also einfach die Berufsausbildung, die handwerkliche Ausbildung der Arbeitnehmer im Osten war ja sicherlich relativ gut und auch sehr gut nutzbar und das ist eine Sache, die positiv zu Buche ge-

schlagen hat. Wenn ich jetzt mal speziell die Sache beleuchte, wie sich das Verhalten hat bei der Kreierung von XY hier in Thalheim, das Werk 1997 in Betrieb genommen hat.“

Der ostdeutsche Abteilungsleiter an dem Dresdner Standort eines Halbleiter Konzerns berichtet von dem Einfluss der Ressource Fachausbildung auf die Standortentscheidung (Dokument 16, Paragraph 11): „XY hat das erkannt und genutzt. Es war also ein Argument in den gesamten Strategieplanung, da die..., also eine wesentliche Entscheidung für den Standort Dresden war dort ganz einfach die technische Universität und auch dieses ehemalige Robotron oder Zentrum für Mikroelektronik. Dass es eine große Grundlage gab, sag ich jetzt mal für mikroelektronische Produkte/Erzeugnisse. Das heißt also die Qualifikationen im funktionalen als auch extra funktionalen Bereich, ich sag mal der Arbeitnehmer oder der Arbeitsuchende war für diese Branchen oder ist für diese Branche in Dresden am höchsten entwickelt. Das heißt also, das gesamte Personalrecruiting hat sich schon fokussiert auf Dresden.“

Der ostdeutsche Niederlassungsleiter erwähnt Fachkräfte in den neuen Bundesländern als seltene Ressource im Westen (Dokument 11, Paragraph 5 und Paragraph 39): „Dann natürlich haben wir Fachkräfte hier, die teilweise gar nicht mehr zu finden sind in den alten Bundesländern, ja auch aus der Historie heraus.“

Also sagen wir für die XY AG war das ein Riesengewinn diesen Standort zu übernehmen, weil einfach die der Fundus an Fachkräften da war. Die Leute sehr flexibel sind hier überhaupt nicht nur am Standort, auch generell in den neuen Bundesländern.“

Auch im Expertengespräch mit dem Institutsleiter eines sozialwissenschaftlichen Forschungsinstituts im Bereich der Industrieforschung in Ostdeutschland erwies sich die Bedeutung der Fachausbildung für die westdeutschen Unternehmen (Dokument 29, Paragraph 14): „Es ist ja so bekannt, dass es gerade im Gewerbe ziemlich umfangreich, ganz gute Facharbeiterausbildung, und es gab auch so mittlere Ingenieursebene, eine ganz gute Ausbildung, das Thematisieren gerade auch westdeutsche Führungskräfte, die hierher kommen und die erzählen, was sie so erlebt haben und ziemlich deutlich, dass in westdeutschen Betrieben der Anteil von Un- und Angelemtten

wesentlich höher ist, also auch mit Ausländern. Da treten Sprachbarrieren auf und Qualifikationsprobleme, die hier nicht vorhanden sind, und das wird schon sehr stark thematisiert, also auch positiv hier im Osten thematisiert, was allerdings, ah, ein Problem ist, dass ich denke, dass dieses Potential, das hier der Osten hatte, die zum größten Teil auch noch hat, dass das möglicherweise ein wenig verschlissen wird, weil einfach, ah, Fakt ist, dass vor allem kleinere Betriebe hier im Osten viel zu wenig für die Qualifizierung tun. Die Entwicklung bleibt ja nicht eigentlich stehen, ja und das hängt damit zusammen, dass eben viele Unternehmen hier im Osten sehr pragmatisch reagieren, kurzfristig reagieren, aber diese strategische Perspektive sehr sehr untergeordnete Rolle spielt, also was langfristige Personalplanung betrifft und damit die Qualifizierungsentwicklung. Das ist leider ein sehr großes Problem.“

#### 5.3.4.3. Improvisationstalent

Durch den Mangel in der Planwirtschaft der DDR waren die Ostdeutschen beim Fehlen von Materialien im Produktionsprozess gezwungen, die Defizite auszugleichen. Die fehlenden Teile von Maschinen wurden zum Beispiel durch nicht vorgesehene Ersatzteile kreativ ersetzt. Auch in der Produktgestaltung entstanden aus dem Mangel heraus ungewöhnliche Zusammensetzungen.

Der ostdeutsche Leiter der Produktentwicklung beschreibt das Improvisationsvermögen der einfachen, ostdeutschen Arbeitnehmer und die Auffassung von Ordnung in einem westdeutschen Unternehmen im Osten (Dokument 17, Paragraph 10): „Man arbeitet auf einem relativ hohen Bildungsniveau in der einfachen Produktion, ohne dass man jetzt extrem wirtschaftlich von Anfang an gedacht hätte. Das Improvisationsvermögen war damals immer eine relativ gefragte Sache, in einem wohl geordneten Unternehmen ist sowas eigentlich nicht an erster Stelle. Dass man mit solchen Dingen zu tun hat, zu kämpfen hat, was immer auch zu positiven Effekten geführt hat. Da musste man auf beiden Seiten in diesem Unternehmen neu lernen.“

Den Bezug zwischen der Ressource Improvisationstalent und dem Miteinander in Ostdeutschland stellt ein Magdeburger IT Berater her.



Aus seiner Projekt Erfahrung in ganz Deutschland beschreibt er Unterschiede im Improvisationsverhalten zwischen Ost- und Westdeutschen (Document 19, Paragraphen 20 und 22): „Früher hatten wir die Notwendigkeit mit möglichst wenig Mitteln alles machen zu wollen, zu können, zu müssen, weil man bestimmte Sachen einfach nicht bekommen hat. Im Westen herrschte wohl eher die Mentalität vor, dass wenn irgendetwas nicht klappte, den Telefonhörer in die Hand nimmt und sich entweder jemanden holt, der es richtet oder man fährt in den nächsten Laden und kauft es komplett, und das gab es halt nicht bei uns. Aber es musste ja irgendwie trotzdem passieren, und da hat man sich entweder gegenseitig geholfen, man kannte halt irgendjemand, der irgendjemand kannte und dessen Bekannter konnte das und dann hat er das gemacht oder man hat es halt aus bestimmten Basis-sachen selber gemacht.

Bewusst hat man das Improvisationstalent des Ostens bei uns im Unternehmen nicht genutzt, aber ich denke unbewusst nutzen das die Unternehmen schon aus, wenn sie Mitarbeiter haben, der bestimmten Sachen eher improvisieren kann, ich denke, der kommt in bestimmten Bereichen einfach weiter. Bei der Informatik brauche ich zum Beispiel ein bestimmtes Improvisationstalent beim Programmieren, damit man Hürden irgendwie umgeht. Das fällt meinen Ostkollegen leichter, denn sie suchen nicht nach der perfekten Lösung, sondern wenn halt nicht gleich einfällt, dann umschiffe ich es halt irgendwie und löse das Problem anders, dass man dann halt gleich auf den alternativen Weg geht. Der Westdeutsche hat dann erst mal versucht das Problem dann konkret zu lösen und perfekt zu lösen, und durch die Funktionalität zu lösen, die vorgesehen ist und ja keinen anderen Weg und keinen andern Gedanken verschwendet. Bei mir und meinen Kollegen aus dem Osten ist das anders, wenn ein bestimmtes Problem jetzt so nicht gerade lösbar ist, wird es halt anders gelöst.“

Eine Ostdeutsche, die in Westdeutschland arbeitete, beschreibt den Verlust dieser Wissensressource in der Zusammenarbeit in den alten Bundesländern (Dokument 25, Paragraph 16): „Ich find das ein bisschen hier Kreativität verloren geht, auch zu improvisieren, aus nichts was machen. Das geht hier verloren, weil man alles kaufen kann. Oder Sachen einfach organisieren, das geht hier einfach verlo-

ren. Das finde ich schade, weil durch dieses Organisieren hat man wieder Kontakt zu anderen Leuten, das fehlt mir ein bisschen hier, das muss ich schon so sagen. „Ach Mensch, ich habe da was, da helfe ich Dir“, das fehlt.“

Der westdeutsche Geschäftsführer für den Bereich Forschung und Entwicklung an einem ostdeutschen Chemiestandort berichtet vom dort vorhandenen Improvisationstalent (Dokument 9, Paragraph 63): „Also der zuständige Forschungsleiter, der war eigentlich immer sehr angetan, wie sie zu ihren Ergebnissen kommen, Improvisation, also die basteln noch mehr, die können noch basteln hahahah...Der kam von dort, der war ein ganz pfiffiger Typ, der war auch mal Betriebsleiter gewesen und so, ganz pfiffiger Typ und vor allem, der wusste wie man was machen muss, der hatte Know How.“

Der westdeutsche Geschäftsführer eines Flachglaswerkes in Brandenburg beschreibt den Versuch das Improvisationsvermögen an die Weststandorte des Unternehmens zu transferieren (Dokument 2, Paragraph 20): „Die pragmatische Vorgehensweise floss in unserer Unternehmensgruppe vom Osten in den Westen. Wir müssen etwas anpacken, wir müssen etwas verändern. Das Improvisationstalent im Produktionsprozess. Es haben leider nicht alle Mitarbeiter in unseren Westbetrieben angenommen. Das sollte eigentlich das Selbstbewusstsein der Ostdeutschen stärken.“

### 5.3.5. Westdeutsche Wissensressourcen

#### 5.3.5.1. Effizienz und Leistungsorientierung

Die Kategorie Effizienz zeigt eine starke Orientierung an dem wirtschaftlichen Nutzen in einer gegebenen Situation. Den im wirtschaftlichen Sinne zielgerichteten und produktiven Einsatz von Ressourcen auf der individuellen und kollektiven Ebene zeigt die Kategorie Leistungsorientierung. Bei den Mitarbeitern aus den westlichen Bundesländern sind diese zwei Kategorien wesentlich stärker ausgeprägt als bei den Angestellten, die aus der ehemaligen DDR kommen. In der Analyse der Interviews mit Probanden aus Ostdeutschland zeigte sich, dass die Effizienz und Leistungsorientierung als Stärken des Westens angesehen werden.

Die mangelnde Effizienz- und Leistungsorientierung im System der Planwirtschaft zu Zeiten des Kommunismus in der ehemaligen DDR wird von einer leitenden Angestellten aus Sachsen in Form ihres Arbeitserlebnisses beschrieben (Dokument 21, Paragraph 123): „Ich habe mein erstes Arbeitserlebnis zu DDR Zeit ähm, im Jahr 1988, da habe ich zwei Jahre vor dem Studium schon einmal gearbeitet, ähm. Ich bin angekommen nach dem Abitur und hab gedacht, und jetzt gibt es was zu tun, wurde auch so als eine Mitarbeiterin für Markt- und Bedarfsforschung in der Absatzabteilung benannt, und ich hatte nichts aber auch gar nichts zu tun. Das war so schlimm, wenn du dasitzt und die Sekretärin darum bittest, doch mal einen Brief auf der Schreibmaschine tippen zu können, damit du diese 8 ¼ Stunden am Tag irgendwie über die Runden bringst und ich bin betteln gegangen nach Arbeit, und denn hab ich auch gedacht, also gut es war zeitlich begrenzt. Ich hab dann halt Sachen gesucht, dass ich private Dinge oft gemacht habe, die so aussahen als wären sie für das Unternehmen oder einen Englischkurs und noch eine Ausbildung in Wirtschaft, so eine Facharbeiterausbildung nebenbei, einfach um die Zeit zu überbrücken. Das ist nie halt irgendwo gefördert worden zu taktieren, setz dich halt damit auseinander und da hab ich auch gedacht, wenn ... jemand so was jahrelang macht, also ich hatte die Perspektive es geht bald los mit dem Studium und dann ist alles, dann vergiss das. Da hab ich zwar dann immer Angst gehabt, was passiert dann danach, wenn du danach wieder in so ein Unternehmen musst, aber bis dahin ... vergeht noch viel Zeit, aber die, die 10 Jahre lang so tätig sind, die können es oft nicht mehr anders.“

Eine ostdeutsche Unternehmensberaterin in München schildert ihre ersten Arbeitserfahrungen in der DDR (Dokument 26, Paragraph 14): „Ich meine, ich habe selber ja oder wir als Schüler waren ja auch verpflichtet, produktive Arbeit nannte sich das, zu machen. Das heißt während der Schulzeit an einem Tag in so einem Betrieb zu sein, da irgendwie mitzuhelfen und den Produktionsprozess kennenzulernen, Betriebe kennenzulernen, gleichzeitig da irgendetwas zu machen. Ich habe echt gedacht, wir machen echt sinnlose Arbeit, in irgendwelchen Filterwerken haben wir die Filter auseinander und wieder zusammengebaut.“

Ein leitender ostdeutscher Radioredakteur in Sachsen zeigt in seinem Resümee die Effizienz als positive Handlungsressource des Westens auf (Dokument 13, Paragraph 64): „Wenn man es so betrachtet, kann man sagen, wenn man die Erfahrung mitnimmt von beiden, wenn es um das Wirtschaftliche geht, kann man vom sogenannten Westen mehr für sich mitnehmen, was Effizienz oder so angeht.“

Der ostdeutsche Geschäftsführer eines Unternehmens der Automobilbranche ist für die Umsetzung von Kosteneinsparungen an allen Standorten in Deutschland verantwortlich. In seiner Erfahrung erlebte er vor allem Probleme bei einer Erhöhung der Leistung in ostdeutschen Niederlassungen (Dokument 24, Paragraph 75): „Ja, wir haben ja im Moment Kosten- und Strukturveränderungen. Wir müssen unglaubliche Kosteneinsparungen erzielen, damit wir den Preisdruck mitgehen können. Es stellen sich vor allem die ostdeutschen Niederlassungen in unserem Unternehmen wenig leistungsorientiert an. Ich sag mal, die bilden so sehr gute Zahlen aus, sehr gute Teamarbeit, haben auch ein Personaleinsatzplanungs-Management eingesetzt, was wirklich sehr weit voraus geht. Das ist interessant. Aber, wenn es jetzt wirklich um Personalabbau geht, in dem Sinne, Kosteneinsparung oder Personalfreisetzung, es geht gar nicht um Abbau, sondern Personalfreisetzung für andere Bereiche. Da stellen sie sich unglaublich unflexibel an. Sprich, wenn der Schnitt von vier vorgegeben ist, und die sind immer noch bei zehn. Dann wollen die auf maximal acht runtergehen, weil alles andere funktioniert bei denen nicht mehr.“

### 5.3.5.2. Marktwirtschaftskompetenz

Unter Marktwirtschaftskompetenz soll hier eine Orientierung am Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses im Unternehmen verstanden werden. Dazu ist es notwendig Kosten und Umsätze als wesentliche Bestandteile des Handelns anzusehen und die Verantwortung dafür zu tragen. In den Interviews zeigte sich, dass diese Kompetenzen im Westen stärker ausgeprägt sind als im Osten.

Der gebürtige Ostdeutsche kritisiert die mangelnde Kostenorientierung seiner ostdeutschen Mitarbeiter (Dokument 24, Paragraph 12): „Die Stärke unserer Westmitarbeiter ist ein höheres Kostenbewusstsein, also im oberen Management, im unteren Management nicht unbedingt, im oberen ein viel höheres Kostenbewusstsein, auch Kostendurchsetzung. Ja auch die Anwendung, nicht nur das Wissen über bestimmte Managementgrundlagen, sondern auch die Anwendung von irgendwelchen Managementgrundlagen, die wirklich mal erlernt worden sind. Also aus der Theorie übernommene Algorithmen.“

Eine ostdeutsche Junior Beraterin, die in München bei einer der weltweit bekanntesten und renommiertesten Unternehmensberatung arbeitet, erklärt die zum Teil fehlende Marktwirtschaftskompetenz im Osten aus der Historie der DDR (Dokument 26, Paragraph 24): „In Ostdeutschland hattest du halt eine Mangelwirtschaft, wo der Markt relativ egal war, du hast dich nicht darum geschert, was wollen die Leute, sondern du hast dich darum geschert, was kann ich produzieren, ich werde es schon abgenommen bekommen. Von daher war die Marktkennntnis völlig irrelevant.“

Die Unterschiede in der Marktwirtschaftskompetenz führen zu einer ungleichen Verteilung der Führungspositionen zwischen Ost- und Westdeutschen. Dieses Phänomen erklärt ein westdeutscher Geschäftsführer in Ostdeutschland (Dokument 2, Paragraphen 16 und 18): „Die Bereitschaft bei unseren Mitarbeitern im Osten Dienst zu leisten war unheimlich groß, aber die Bereitschaft Verantwortung zu tragen war gering. Daraus resultiert auch eine bis heute ungesunde Situation: Die Chefs, die Investoren, die Geldgeber sind Wessis, die

Dienstleister sind Ossi. Diese Gegebenheiten erleichtern den Umgang zwischen Ost und West auch nicht.

Im Moment arbeite ich mit wenig Westmitarbeitern, wir haben den Herrn G., der Geschäftsführer Verkauf ist und den Herrn P. aus dem Westen. Die beiden Herren sind in leitender Position im kaufmännischen Bereich tätig. Die sind bereiter Verantwortung zu übernehmen, Risiken einzugehen und in Verhandlungen geschickter als die Mitarbeiter, die wir aus dem Osten angestellt haben. Noch ist es, aber es ist unsere Aufgabe im Unternehmen dafür zu sorgen, dass diese Differenz geringer wird. Aber von der Einsatz- und Leistungsbereitschaft gibt es keine Unterschiede.“

### 5.3.6. Interkulturelle Barrieren

#### 5.3.6.1. Auftrittsverhalten / Selbstdarstellung

Im Prozess des Auftretens gibt es unterschiedliche Prioritäten der Darstellung der eigenen Persönlichkeit von Ost- und Westdeutschen. Die Gesprächseröffnung im Kontext der westlichen Kommunikationskultur orientiert sich an der Individualität und am Erfolg (Klein, G. O. (2001), S. 50). Die Westdeutschen präsentieren sich vor allem selbst mit ihren beruflichen Stärken, ihren Bildungsabschlüssen und ihrem gesellschaftlichen Status.

Ein wesentlicher Bestandteil der Gesprächseröffnung in der östlichen Kommunikationskultur ist Orientierung an Gemeinschaft und Konsens. Dazu gehört es, sich in der Phase der Kontaktaufnahme, nicht persönlich hervorzuheben (Klein, G. O. (2001), S. 51). Die Analyse der narrativen Interviews zeigte, dass die Ostdeutschen die Selbstdarstellung der Westdeutschen als irritierend empfinden. Deshalb bezeichnen die Menschen aus den neuen Bundesländern das Auftrittsverhalten der Westdeutschen als „Verkaufen“ oder als „Schauspielen“.

Eine 30 Jahre alte ostdeutsche Akademikerin, die in einem westdeutschen Energieversorgungsunternehmen in Ostdeutschland arbeitet, schildert ihre Erfahrungen während eines Praktikums in Westdeutschland (Dokument 21, Paragraph 8):

„Die persönlichen Beziehungen, die waren einfach nicht so, dass ich das Gefühl hatte, die sind wirklich ernst und tiefgehend. Natürlich war das Praktikum nur drei Monate, aber man lernt ja Leute kennen und merkt ob man da einen Draht findet oder nicht, und da war es so schwierig. Alle haben aus meiner Sicht immer nur ein Schauspiel abgegeben, also nie sich selber gezeigt, ich habe nie das Gefühl, dass die Leute so sind wie sie auftreten und um so eine Hauptbeziehung aufzubauen, das halte ich irgendwie für sehr schwierig.“

Die besonderen Vorkommnisse mit seinem westdeutschen Chef erzählt ein 28 Jahre alter ostdeutscher Angestellter mit Universitätsabschluss im sportmedizinischen Arbeitsbereich in Ostdeutschland (Dokument 12, Paragraph 5): „Wenn man plötzlich dann auch Betriebsversammlungen mitmacht, wenn sich der Chef hinstellt und irgend etwas erzählt, das war alles schon mal irgendwo mal da, ein bisschen in einer anderen Form schöner verpackt, der könnte halt also aus einer Geschichte eine Stunde erzählen, wo man früher gesagt hat, wir machen daraus einen Plan, das hat eine Viertelstunde gedauert. (Dokument 12, Paragraph 17): Mein persönliches Empfinden ist, der westdeutsche Chef versteht es einfach besser sich zu verkaufen, das was wir noch lernen müssen. Also das ist für mich so eindeutig, also ich, wenn ich einen Fakt erzähle, brauch ich dafür ne halbe Minute, wo er eine halbe Stunde darüber erzählen kann, also ich kann mich glaube ich persönlich nicht so gut verkaufen. Sie verstehen das besser ihre Person erst mal irgendwie darzustellen und zu sagen was sie können, ich glaube, das ist ein ganz bemerkenswerter Fakt, den ich irgendwie bewundernswert finde, aber ich weiß nicht, ob das nötig ist, dass ich mich gut verkaufen kann, weil das wir ja nun alles muss ich hier verkaufen. In der Wirtschaft ist es nicht anders, ich muss das Produkt verkaufen, und irgendwie ist es ja mittlerweile so, ich muss meine Arbeitskraft verkaufen und so gut wie möglich, und ich weiß nicht, ob es die Menschen untereinander nötig haben, andern zu erzählen wie toll er ist und wie gut ich mich verkaufen kann. Ich weiß nicht, ob es der Sinn ist, der andere wird schon merken was ich kann, dem muss ich nicht ne halbe Stunde erzählen, was ich für ein toller Typ bin.“

Im Gegensatz zu den Westdeutschen vermeiden es viele Ostdeutsche, sich selbst zu präsentieren. Ein ostdeutscher Manager, der in Ostdeutschland mit vielen Ost- und Westdeutschen in einem Hochtechnologieunternehmen zusammenarbeitet, schildert dazu seine Erfahrung (Dokument 16, Paragraph 21): „Also das heißt, ich bringe mal ein Beispiel. Es ist eigentlich überhaupt kein Problem gewesen, den traditionellen Münchener oder Regensburger, der eine gute Leistung gemacht hat, mit seinem Team mal zu fotografieren und das Foto zu veröffentlichen, entsprechend an einem Schaukasten oder in der Zeitung, wo die Ostdeutschen, der traditionelle Ossi schon Befindlichkeiten hatte, nach dem Motto: Ich will jetzt nicht erwähnt werden!“

Ein ostdeutscher Geschäftsführer in der Automobilindustrie, der sich an das westdeutsche Verkaufsverhalten angepasst hat, beschreibt die interdeutschen Unterschiede im Auftrittsverhalten (Dokument 24, Paragraph 14): „Ja, also wir hatten vor vier Wochen zum Beispiel eine Tagung. Da hat eine Kollegin von mir ein Konzept vorstellen müssen und hat das recht lapidar gemacht. Da hat sie eine sehr große Anfuhr bekommen, vor allem von dem Geschäftsführer, wie wichtig es ist, sich im Unternehmen zu verkaufen und zu präsentieren. Das es eigentlich das wichtigste ist, mehr als die Zahlen gut zu halten, sondern wie stelle ich meine Zahlen da. Das haben viele Ostdeutsche nicht drauf, das haben auch einige Westdeutsche nicht drauf, das ist dieses Introvertierte. Ich sag mal, diese Leute kommen auch nicht weiter, die trampeln auf der Stelle, ich sag mal, oder die werden auch wirklich ins Abseits gestellt. Das ist eine Verkaufsgesellschaft, das ganze Leben ist eine Verkaufsveranstaltung, das fängt im Privatleben an und geht im Geschäftsleben weiter. Mit dem Verkaufen habe ich keine Probleme, noch nie gehabt oder vielleicht schon am Anfang, aber da bin ich reingewachsen.“

In Ostdeutschland ist das Verkaufen nicht notwendig, da zählen die Leistungen in diesen Kollektiven. Da zählt nur das, was du geleistet hast. Da hast du vielleicht schon irgendwo einen über Dir, der das Ganze dann einer Geschäftsleitung im bösen Westen verkauft.“



Das anders ausgeprägte Selbstdarstellungsverhalten wird von einem westdeutschen Mitarbeiter in einem ostdeutschen Unternehmen geschildert (Dokument 3, Paragraph 25): „Für mich als Westler mit den Ostlern habe ich die Erfahrung gemacht, dass in der zwischenmenschlichen Begegnung einfach eine Fassade fehlt, das heißt die Ostler sind sehr offen und zugänglich, man muss sich nicht irgendwie herantasten, sondern man hat das Gefühl, man hat sie bloß vor sich liegen, sie sind natürlicher. Im Gegensatz dazu ist es im Westen so, bei den Westlern die zwischenmenschlichen Beziehungen, dass man fragt, wie taste ich mich an den ran, wann ist es zu viel, wann ist es zu wenig.“

Fromms Dimensionen Haben und Sein können helfen, die Unterschiede im Auftrittsverhalten zwischen Ost- und Westdeutschland zu erklären. Zwar erscheint die Denkweise des Sein- oder Habenmodus etwas idealtypisch, aber einige Elemente der Theorie verdeutlichen grundlegende Charakterunterschiede im menschlichen Präsentationsverhalten.

Die zwei menschlichen Grundhaltungen Haben und Sein stellen grundlegend unterschiedliche Formen des menschlichen Erlebens dar. Ihre vorhandene Ausprägung beeinflusst die individuellen und kollektiven Charakterunterschiede in verschiedenen Gesellschaften. Die Haben Orientierung ist in westlichen Industriegesellschaften weit verbreitet und rückt materielle Themen in den Mittelpunkt des Interesses. In dieser Beziehungsform wird dem Besitz und der Aneignung eines solchen eine wesentliche Bedeutung beigemessen. Daher ist der Konsum eine der wichtigsten Formen der Haben Orientierung. Die Orientierung Sein bedeutet zum einen das Gegenteil von Haben, aber auch das Gegenteil von Schein, also keinen Aufbau von Scheinwirklichkeiten (Präsentationswirklichkeiten) (Fromm, E. (1976), S. 28-36). Im Unterschied zum Haben bezieht sich das Sein nicht auf Dinge, sondern auf Erlebnisse. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass Sein im Gegensatz zu Schein steht. Scheinhafte Verhalten zeigt einen anderen äußeren Anschein als die tatsächliche Charakterstruktur als Motivation des Verhaltens. In der Konzeption des Seins gibt es wenig Diskrepanz zwischen dem Verhalten und dem Charakter des Akteurs (Fromm, E. (1976), S. 98). Fromm beschreibt

in seiner Hauptthese diesen Zusammenhang: „Das Sein bezieht sich auf die Wirklichkeit im Gegensatz zum verfälschenden, illusionären Bild. In diesem Sinn bedeutet jeder Versuch, den Bereich des Seins auszuweiten, vermehrte Einsicht in die Realität des eigenen Selbst, der anderen und unserer Umwelt“ (Fromm, E. (1976), S. 101). Während sich Westdeutsche beim Auftreten vorwiegend über die Besitzmerkmale des Habenmodus definieren, präsentieren Ostdeutsche im Prozess der Kontaktaufnahme vor allem ihre persönlichen Erlebnisse des Seinmodus. In Westdeutschland kann auf der Persönlichkeits-ebene der Seinmodus auch stark ausgeprägt sein, aber in der Phase der Gesprächseröffnung steht der Habenmodus im Vordergrund.

Fromm zeigt einen direkten Bezug zum Umgang mit Wissen aus der Perspektive der zwei Dimensionen auf. Die Menschen, bei denen die Haben Orientierung stark ausgeprägt ist, reagieren beunruhigt auf neue Informationen, die nicht leicht in bestehende Kategorien einzuordnen sind und den eigenen Erkenntnisstand in Frage stellen. Ein Grund hierfür ist die vorhandene Angst durch Veränderung eigene Kontrolle zu verlieren (Fromm, E. (1976), S. 38). Die Basis des Habenmodus stellen die drei Bestandteile Privateigentum, Gewinnorientierung und Macht der marktwirtschaftlichen Gesellschaftsform dar (Fromm, E. (1976), S. 55). Den materiellen Objektbezug von Menschen drückt Fromm in den Sätzen „ich habe etwas“ oder „ich bin, was ich habe“ aus (Fromm, E. (1976), S. 80). In der Denkweise der Haben Orientierung besitzt man Wissen in der Sein Orientierung wird Wissen als Teil des produktiven Denkprozesses verstanden. Im Seinmodus stellen Wissen und Nichtwissen gleichwertige Teile des Erkenntnisprozesses dar. Das Ziel ist daher tieferes Wissen zu erlangen. Im Gegensatz dazu ist die Zielsetzung in der Haben Orientierung mehr Wissen zu bekommen. Vor allem in marktwirtschaftlichen Gesellschaften wird Wissen als Besitz angesehen und dient zur Erreichung eigener Ziele (Fromm, E. (1976), S. 47-49).

### 5.3.6.2. Miteinander versus Gegeneinander

In den neuen Bundesländern ist das Miteinander wichtiger als das Gegeneinander. Die Kategorie Miteinander zeigt Ähnlichkeiten zu der

Beziehungsorientierung des kollateralen Kollektivismus bei Kluckhohn und Strodtbeck (1961), zum Wert Wohlwollen (Benevolence) bei Schwartz (1992) und zum Kollektivismus 2 im GLOBE Projekt von House, Javidan, Hanges und Dorfman (2002). Die Wohlfahrt der Gruppe steht beim kollateralen Kollektivismus im Mittelpunkt. Der Wert Wohlwollen wird ausgedrückt durch Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit und Loyalität. Der Kollektivismus 2 misst den Stolz und die Loyalität zu einer Gruppe. In der Analyse der deutschen Untersuchungsgruppe des GLOBE Projektes war der größte Unterschied in den sozialen Praktiken zwischen Ost- und Westdeutschland beim Kollektivismus 2 zu finden (Szabo, E. et al. (2002), S. 63; siehe Kapitel 4.1.6. in dieser Arbeit). Die hier dargestellten Kategorien Miteinander und Gegeneinander beziehen sich auf Interaktionen im täglichen Arbeitsleben. In diesen Situationen unterscheiden sich Westdeutsche durch eine stärkere Konzentration auf die eigene Leistung zur Erreichung der selbst definierten Ziele von den ostdeutschen Mitarbeitern. Dieses individuelle Arbeitsverhalten wird von den Ostdeutschen als ein „Gegeneinander“ beim Arbeiten empfunden. Die Verhaltensunterschiede in den Kategorien Miteinander versus Gegeneinander beeinflussen auch die Wahrnehmung der Karriereorientierung der Arbeitskollegen.

In einem Beratungsunternehmen erlebte ein ostdeutscher Akademiker durch einen Führungswechsel den Unterschied zwischen ost- und westdeutschem Arbeitsverhalten in dieser Kategorie (Dokument 19, Paragraph 26): „Ich habe halt hier in Magdeburg bei einer Schweizer Firma gearbeitet, die aber hier in dem Büro lauter Ostdeutsche beschäftigt hat. Wir hatten auch einen ostdeutschen Chef, und der ist irgendwann gegangen, und dann haben wir einen westdeutschen Chef bekommen. Das war schon von der Mentalität eine deutliche Umstellung. Auf einmal hieß es halt, ..., er hat doch eher diesen Konkurrenzdruck gefördert. Vorher war es halt eher miteinander, um gemeinsam irgendein Ziel zu erreichen und dann fingen halt eher diese politischen Spielchen an. OK, wie boote ich jetzt den am besten aus und dieses Mobbing, politische Taktieren, das gab es vorher gar nicht und dann auf einmal fing das an. Das hat er im Prinzip mit eingeführt, wir haben dann auch ein, zwei westdeutsche Kollegen sind ge-

kommen, die konnten das Spiel natürlich perfekt. Die waren dann bei den restlichen Kollegen nicht so wahnsinnig hoch angesehen, aber die haben im Prinzip auch ihre Leistung gebracht. Aber die haben sich angepasst. Die sind von dem Konkurrenzdenken etwas weggekommen und alle anderen haben sicherlich ein bisschen mehr dieses Konkurrenzdenken gelernt, was sicher auch nicht schlecht ist, wenn man es hat. Nur immer auf die Gutmütigkeit der anderen zu appellieren hat auch seine Nachteile. Das war also bei mir wirklich ein Schlüsselerlebnis, was ich mitbekommen habe, und dann herrschte halt doch ein anderer Wind.“

Eine Mitarbeiterin in der Marketingabteilung eines westdeutschen Energiekonzerns in Ostdeutschland erlebte die Zusammenarbeit mit ihrem westdeutschen Kollegen wie folgt (Dokument 21, Paragraph 131): „Die Beziehungsebene ist hier einfach angenehmer, dass die Leute ehrlicher miteinander umgehen. Also wenn ich nur mal an G. denke, meinen Kollegen, ich hab mit ihm unwahrscheinlich gut zusammengearbeitet, und das Fachliche war sehr gut, und ich hab da auch viel von ihm gelernt und auf der menschlichen Ebene hatten wir auch immer wieder gute Gespräche. Aber danach kam wieder irgendwie ein Punkt, wo ich gedacht habe und wenn er über deine Leiche weiter nach oben kommen könnte, er würde es tun. Das hab ich immer im Hinterkopf immer wieder so an Kleinigkeiten gemerkt, und ich denke, das würde ich hier weniger vermuten, dass die Leute so und deswegen, das hab ich oft gemerkt. Viele Leute im Westen sind auch nicht bereit, offen Dinge zu sagen, weil sie halt Angst haben, es wird gegen sie verwandt, weil halt dann eher so eine feindselige Kultur würde ich mal sagen vorherrscht, gerade im Arbeitsleben, bloß nicht den anderen zeigen, dass man, dass es einem nicht so gut geht, oder dass man nicht 120% fit ist, sondern nur noch 100%, das traut sich keiner, da zu zeigen, wobei hier damit umgegangen werden kann. Also das Verständnis dafür eher da ist, sowohl das zu zeigen, als auch das zu akzeptieren und wenn du immer so im Westen ein bisschen so nach einer Kultur, und ich erzähl meinem Kollegen, dass es gerade nicht gut geht aus den und den Gründen, dann weiss ich nicht, ob das nicht irgendwie über den Chef dann kommt, und er versucht da mir Fehler nachzuweisen, um wenn es zu einer Beförderung kommt, halt

zu sagen, doch der andere, also diese Leistungsorientierung, die sich dann halt wieder auf das Zwischenmenschliche negativ auswirkt.“

Eine ostdeutsche Mitarbeiterin des mittleren medizinischen Personals in Ostberlin erzählt ihre Erfahrungen nach dem Zusammenschluss mit einer Organisationseinheit aus Westberlin (Dokument 23, Paragraph 7): „Wir hatten im Osten immer ein sehr gutes und kollegiales Arbeitsklima und freundlich und hilfsbereit. Bei uns war der Unterschied zwischen Ärzten und mittlerem, medizinischem Personal nie so weit auseinander. Wir waren wirklich, wie auf einer Stufe. Ich merke jetzt, dass die Westärzte in der Arbeit so ein bisschen arrogant sind, so von oben herab. Dem gebieten wir schon Einhalt, denn auf unserem Arbeitsgebiet sind wir gut. Weil wir sagen, auf unserem Gebiet sind wir gut, die sind auf ihrem Gebiet gut oder nicht so gut. Da gibt es auch sehr gravierende Unterschiede.“

Der ostdeutsche Musikredakteur eines privaten Radiosenders in Sachsen berichtet über seine Erfahrung in Ostdeutschland und Westdeutschland bei einem großen Medienunternehmen (Dokument 13, Paragraph 68): „Bei Arbeitstechniken und Herangehensweisen, jetzt mal innerhalb, also der Umgang mit Arbeitskollegen doch, also der Umgang mit den Leuten an sich, das ist, was so man sagen kann, da kann man vom Osten einiges lernen. Was heißt einiges, man kann so viel dazulernen, dass es nicht immer auf diese extrem straffe Art geht, wie der Umgangston ist, sondern es geht auch auf ne freundliche Weise. Jetzt mal, wo man den Kollegen nicht als Gegner sieht, sondern einfach mal er ist ein Kollege, und es ist ein Team. Das finde ich, dass man das in ostdeutschen Firmen sehr stark spürt, das ist ein Miteinander und nicht ein Gegeneinander. Was ich bemerkt habe, wenn man in eine Firma reingeht, die im Osten ansässig ist, ist der Umgangston und das Feeling in dem Team ein ganz anderes als in einer westdeutschen Firma, also man merkt halt, dass man ein Team, dass man eine Firma ist und dass die Leute zusammenarbeiten und nicht gegeneinander arbeiten.“

Der ostdeutsche Niederlassungsleiter des Leipziger Standortes eines innovativen westdeutschen Technologiekonzerns berichtet über das Arbeitsklima in Ostdeutschland (Dokument 11, Paragraph 7): „Also die diejenigen, die mal hier gewesen sind, und die vielleicht auch mal

tiefer reingeguckt haben, die sind total happy, die wollen auch hier bleiben. Also wir haben teilweise Mitarbeiter aus den alten Ländern, die sind jetzt schon 5, 6 Jahre hier, die wollen ja gar nicht mehr weg, weil einfach die Zusammenarbeit der Leute, das Miteinander, das Miteinander der Leute ein anderes ist als in den alten Bundesländern. (Paragraph 39): Das ist ganz wichtig, das ist einfach ein schönes Arbeiten hier. Es ist ein gutes Klima hier, Mitarbeiter fühlen sich wohl. Wir haben also auch Mitarbeiterumfragen gemacht, die also S. (Name des Konzerns) weit gemacht werden, wo wir also mit hervorragenden Zahlen hier abschneiden, wo teilweise Standorte in den alten Bundesländern nicht sehr gut aussehen und teilweise auch ganz schlecht aussehen, das muss man ganz klar sagen.“

Ein westdeutscher Mitarbeiter erzählt persönliche Erlebnisse von der Zusammenarbeit mit ostdeutschen Kollegen (Dokument 5, Paragraphen 13-14): „Wenn ich krank geworden bin und wenn auch mal Zwischenfälle waren, habe ich mich kaum getraut meine Arbeitskollegen anzurufen im Westen und zu sagen: Mensch kannst du für mich einspringen, sondern das habe ich dann auf Chefebene gemacht, man will das neutral halten und der soll dann entscheiden, wie es weitergeht. Hier ist es jetzt auch der Fall, dass ich vor kurzem krank geworden bin, und da habe ich überlegt, da rufe ich halt die Chefin an, weil ich hatte Samstag Dienst und da wollte ich nicht irgendeine Kollegin anrufen, und die hätte dann einspringen müssen, da habe ich bei der Chefin angerufen und die sagte, Mensch hast du nicht die Telefonnummer von den Kollegen. Sie sagte, dass ist das erste Mal in sechs Jahren, dass ein Mitarbeiter deswegen bei ihr anruft und sie das entscheiden soll und meine Kolleginnen haben gesagt: Mensch du kannst doch immer anrufen. Das ist viel stärker, der Gedanke, Mensch ich springe schon für dich ein. Das könnte man schon in den Westen übernehmen. Das finde ich schon ganz toll.“

Nach der Wende wurde der westdeutsche Herr XY erfolgreicher Geschäftsführer eines Flachglaswerkes in Ostdeutschland. Er berichtet über seine persönlichen Geschichten zum Zusammenhalt in der ehemaligen DDR (Dokument 6, Paragraph 4): „Meine Frau ist in Rüdersdorf bei Ostberlin geboren, und da stammen die Schwiegereltern daher und alles, die ganze Verwandtschaft. Ihre Verwandtschaft saß im

Osten und meine Verwandtschaft saß im Westen, und das ist nun die Ost- Westgeschichte, die mir immer als erste einfällt. Der Prozess Ost-West ist natürlich, wie haben die im Osten gelebt, wie haben wir im Westen gelebt, war ja dauernd sichtbar und war gut erlebbar in Urlauben. Ich hab gern Urlaub gemacht in Ostdeutschland, um ja das zu nutzen, was die hatten, die hatten einfach einen anderen Zusammenhalt untereinander, sind anders miteinander umgegangen, wenn man hier auf den Seen fuhr und, das war eine angenehme Atmosphäre und da war der Direktor auf dem Nachbargrundstück und die Putzfrau auf einem anderen Nachbargrundstück und in der Mitte dazwischen der Elektroinstallateur, bei dem ich zu Besuch war und das war alles eins, das war spannend, weil die zusammensaßen hat sich das Niveau gemischt. Wenn bei uns Leute zusammensaßen am Wassergrundstück, dann waren wir entweder alle Millionäre oder es war die Ecke, wo sie alle Putzfrauen waren.“

Das deutlich ausgeprägte Miteinander bei der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit in Ostdeutschland könnte den Ostdeutschen bei der Bewältigung des Transformationsprozesses geholfen haben. In der quantitativen Untersuchung des „German National Health Survey-Mental Health Supplement“ mit 4181 Probanden wurde deutlich, dass psychische Störungen, wie Depressionen, in Ostdeutschland seltener auftreten als in Westdeutschland. Zusätzlich konnte nachgewiesen werden, dass alle Formen der psychischen Störungen die Arbeitsproduktivität deutlich einschränken (Wittchen, H.-U. et al. (1999), S. 216 ff.; Jacobi, F. et al. (2001), S. 1 ff.). Die Darstellung des Zusammenhangs zwischen der kulturellen Kategorie Miteinander versus Gegeneinander und psychische Störungen bei Mitarbeitern erfordert noch interdisziplinäre Forschungsarbeiten.

### 5.3.6.3. Privat und Berufsleben

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschen ist eine andere Auffassung von der Persönlichkeitsebene und der Sachebene im Privat- und Berufsleben. In der westdeutschen Kultur gehört das Berufsleben zum unpersönlichen Bereich der Sachebene. Dadurch werden die Konflikte und Probleme oft auch nicht auf der per-

sönlichen Ebene wahrgenommen. Durch das Ineinandergreifen der Berufs- und Privatebene bei den Ostdeutschen wird das Arbeitsverhalten der Westdeutschen oft in der Kategorie „Gegeneinander“ beschrieben. Das Ausmaß der Abgrenzung von verschiedenen Lebensbereichen beschreibt Trompenaars mit seinen Kulturdimensionen spezifisch und diffus (Trompenaars, F. (1993), S. 109). Zwei Beispiele verdeutlichen die Einstellung zur Verbindung der Privat- und der Berufsebene von Ostdeutschen. Dann werden die Erfahrungen von drei Westdeutschen zum Ineinandergreifen der zwei Bereiche Berufs- und Privatleben in Ostdeutschland geschildert. Die Ostdeutschen haben eine positive Einstellung zum Ineinandergreifen von der persönliche Ebene und der Berufsebene. Einige Westdeutsche berichten über kritische Interaktionssituationen durch das Verlassen der Sachebene von Mitarbeitern aus den neuen deutschen Bundesländern im Berufsleben. Andere Westdeutsche empfinden die Einbringung der persönlichen Ebene in das Berufsleben als Bereicherung des Arbeitslebens.

Der ostdeutsche Mitarbeiter in dem Berliner Büro eines Beratungsunternehmens berichtet über seine Einstellungen zum Zusammenhang von Privat- und Arbeitsleben (Dokument 19 Paragraphen 32-33): „Wenn man die private Ebene mitbringt, dann fördert man so ein bisschen dieses Miteinander mit den Leuten. Das denke ich kommt hier der Mentalität der Leute eher entgegen. Das man also nicht nur die berufliche, a., die Trennung von beruflicher und privater Ebene wird hier eher schlechter angesehen. Ich glaube aber wirklich, dass jemand, der das Private mit reinbringt, dass der gerade als Chef und gerade, wenn man aus dem Westen kommt. Denn wenn eine Gruppe Osis einen westdeutschen Chef bekommen, sind da eine ganze Menge Vorurteile, die erst mal abgebaut werden müssen. Wenn der Chef, dann noch unnahbar ist, wenn man strikt Berufliches und Privates trennt und während der Arbeitszeit nur das Berufliche akzeptiert, der wird halt deutlich mehr Probleme haben, als jemand der vielleicht auch mal was über seine Familie erzählt oder ein privates Problem erörtert, der wirkt nahbarer, der wirkt menschlicher. Das ist eine andere Ebene auf der man kommuniziert.“



Eine ostdeutsche Geschäftsführerin einer Bildungseinrichtung für junge Menschen in Sachsen berichtet über die Verbindung von der beruflichen Ausbildung und dem privaten Freizeitangebot. In der ehemaligen DDR war sie als ökonomische Direktorin in einer Betriebsberufsschule tätig. Deshalb beschreibt sie auch den Zwang der kollektiven Freizeitgestaltung zu DDR Zeiten (Dokument 15, Paragraph 25): „Die Freizeitangebote, die wir heute noch haben -resultiert noch aus dem Gedanken- wir haben hier in unserem Objekt eine Vielzahl von Zirkelangeboten. Zirkel für die Menschen, damit sie sich in irgendeiner Form in ihrer Freizeit betätigen können. Also vom Sport angefangen über etc., und unsere Jugendberatungsstätte. Also die jungen Menschen, ohne dass man sie führt, die brauchen eine Möglichkeit sich zu entfalten. Zu DDR Zeiten war das so, dann war da Druck, dass die wirklich in einen Zirkel zu gehen hatten. Gerade Zirkel und so, für jeden Menschen gab es Pflichtbesuche, die er machen musste und jetzt ist es halt wirklich frei.“

Ein westdeutscher Mitarbeiter erzählt von seinen ersten Erfahrungen auf der Persönlichkeitsebene im Berufsleben mit einer Kollegin aus den neuen Bundesländern an seinem Arbeitsplatz in Ostberlin (Dokument 5, Paragraph 8): „Die Kollegin, eine Ostberlinerin aus Pankow, die ist mir gleich sehr körperlich nahe gekommen: Hallo ich bin die XY. Das war mir echt fast zu viel, also die Kollegin wollte viel mehr Körperkontakt. Die hat mir ganz schnell private Dinge erzählt, was ich aus dem Westen überhaupt nicht kenne. Wo ich zuerst dachte: Oh lass mich los, fass mich nicht an, lass mir mein Privatleben! Sofort haben die Kollegen gesagt, ja wir müssen mit dem Kollegen auch mal essen gehen. Das kenne ich alles nicht. Da habe ich festgestellt, die vermischen stark privat und Arbeit. Aber jetzt bin ich da 8 Monate bei der Arbeit, und jetzt habe ich selber Lust mit denen Essen zu gehen. Auf einmal kommt die Initiative auch vor mir. Diese Art von Begegnung finde ich jetzt was ganz Tolles.“

Der gebürtige Münchener berichtet von seinen kritischen Interaktionen mit Mitarbeitern aus der ehemaligen DDR in einem Berliner Unternehmen aus der Medienbranche (Dokument 3, Paragraphen 1-2): „Mir ist dann aufgefallen, dass es ziemlich enge Bindungen unter den Ostkollegen untereinander gibt, um mit dem Westsystem oder denen,

die halt selbstbewusst als Einzelpersonen auftreten, wie die Westler es eher tun, entgegenzutreten, weil sie (Anmerkung: die Ostdeutschen) ja eher defensiv sind. Mir ist aufgefallen, dass sie natürlich unheimlich persönlich waren und die anderen Kollegen auch, dass sie auch die Nähe gesucht haben, da wird ausgelotet, ob du einer von Ihnen sein kannst. Mir kam der Umgang viel emotionaler und weniger sachlich vor. Da ich nicht emotional war und nicht mein Innerstes erzählt habe, war ich suspekt. Aber wenn man seine privattesten Dinge ausplaudert, wird man langsam einer von Ihnen, und dann ist es auch die Ebene mit der meine Kolleginnen umgehen können. Ich bin auch nicht der einzige, der diese Erfahrung gemacht hat, sondern eine andere Kollegin auch, die jetzt mit einer Ostkollegin zusammen sitzt und die hat gesagt, dass ist sehr anstrengend für Sie ist, immer auf dieser sehr privaten Ebene zu kommunizieren und dass sie es schätzen würde, wenn es da eine Unterscheidung gäbe. Da ist eine Trennung scheinbar nicht vorhanden und wobei ich dann im negativen die Erfahrung mach, dass das eben sogar eingesetzt wird, indem du dich entblättest bist du ja auch angreifbar, und wenn du es nicht tust bist du suspekt.

(Paragraph 4): Dieses kumpelhafte Getue wurde von Dir abverlangt, weil man war ja eine Einheit, in der man gearbeitet hat. Man war auch als Mensch gefordert, man hat nicht nur sachlich zu funktionieren, sondern auch emotional.

(Paragraph 6): Die Chefin die ich jetzt habe, die zelebriert ihre kumpelhafte Art extrem, ihr Humor spielt eine ganz große Rolle, was sehr angenehm ist. Bei ihr ist es, dass man sich sehr privat auf einer Ebene trifft und immer wo du/sie sich positionieren muss, ja ich bin auf Deiner Seite, wir können über alles reden. Die wird auch sehr privat, wo man sich manchmal wundert und man ist dann schockiert, wenn Entscheidungen fallen, wo du dann nicht gefragt wirst. Dann gibt es wieder eine Ebene, wo Sie Chefin ist, da bist du relativ vor den Kopf gestoßen. Ja nach außen wir sind eine Truppe, da ist mir lieber, dass Emotionen da sind, wo sie Platz finden, da ist mir sachlicher Umgang wichtiger, da will ich aber auch die sachliche Auseinandersetzung haben, wenn es zu einer Entscheidung kommt und zwar vorher und nachher. Diese Chefin hat jetzt das Feedbacksystem erlernt, sie müsste eigentlich positives Feedback geben, wenn es gut

läuft und negatives so auch als Vorwarnung. Das habe ich einfach nicht erlebt, also es gab keine Diskussionen. Negative Dinge wurden nicht ausgesprochen. Da fehlt auch eine Kommunikationsebene, ich weiß nicht, ob es Kommunikationsunfähigkeit ist oder ob es bewusst eingesetzt wird, dass halt gemauschelt wird und dass Dinge nicht konkret angesprochen werden, weil, dann müsste man es zu Ende diskutieren. Sie schart ganz extrem, die sei mögen, um sich. Ich konnte nicht mit der Privatheit im Arbeitsleben umgehen, und sie konnten nicht mit meiner Sachlichkeit umgehen.“

Die westdeutsche Produktmanagerin eines bedeutenden Konsumgüterunternehmens berichtet über eine Erfahrung im Außendienst im Rahmen der Absolvierung ihres Traineeprogramms in Sachsen (Dokument 4, Paragraph 5): „Ich hatte im Außendienst gearbeitet, und da hatte ich ein Erlebnis mit meiner Werbedame. Die erste hat mich soviel Zeit und Nerven gekostet, weil sie meinte, sie müsste mich zum Mittagessen einladen, mir so ein bisschen ihre Lebensgeschichte erzählen und mir Fotos zeigen von ihren beiden Söhnen, von der Hochzeit ihres einen Sohnes, von ihren beiden Enkelkindern, Sohn und Enkelkind in der Badewanne, einmal nur Enkelkind in der Badewanne und ich mir so dachte, das ist wie in der schlechten Sparkassenwerbung, mein Haus, mein Auto,.. Das war eine Sache, wo ich ganz arg gestutzt habe, weil ich so etwas nie tun würde, jemand den ich gar nicht kenne, so in mein Privatleben mit reinzuziehen. Ich habe eigentlich ein berufliches Verhältnis zu ihr und dieser Part sich darüber zu unterhalten, wie das generell ablaufen, dass der geschäftliche Anteil so gering war, an diesen 1,5 Stunden, die sie mich gekostet hat, weil das so auf diese private Schiene gezogen wurde, aber auch sehr hilfsbereit, wie kein Problem, rufen sie doch einfach an, wir können auch kurzfristig Einsätze vereinbaren, das fand ich ziemlich unkompliziert. Nicht so in irgendwelchen Bahnen denkend, so dass scheinbar alles ein bisschen verschwimmt Beruf und Privat.“

#### 5.3.6.4. Offenheit

Durch das Ineinandergreifen von der persönlichen Ebene im Berufs- und Privatleben und die starke Betonung der Kategorie des Mitein-

anders in Ostdeutschland, empfinden die Bürger der neuen Bundesländer eine größere Offenheit in der Kommunikation unter ihresgleichen. In der Interaktion mit den Westdeutschen vermissen die Ostdeutschen die fehlende Offenheit im Kommunikationsprozess.

Die Offenheit im Umgang miteinander lässt sich auch aus dem fehlenden Wettbewerb im kommunistischen System der ehemaligen DDR erklären. Dazu erläutert der frühere Leiter eines Kombinates in Sachsen die Situation (Dokument 14, Paragraph 12): „Das war eine Hilfe aus der Mangelwirtschaft heraus, aber man hat sich untereinander irgendwie gegenseitig Beistand geleistet, um aus dem Mangel noch das Maximale herauszuholen. Jeder Gedanke an Wettbewerb und Konkurrenz war nicht sinnvoll. Das hatte ja auch was damit zu tun, dass die Mittel, die Betriebe erwirtschaftet haben, in einen großen Topf abzuliefern waren und danach weiterverteilt wurden nach ganz anderen Gesichtspunkten, als nach den, sagen wir mal, wirtschaftlichen Erfolgen, die man erreicht hatte. So, wie gesagt, das ist eigentlich die Situation.“

Die ostdeutsche Gruppenleiterin in der Abteilung Strategie-Steuerung in der Niederlassung eines westdeutschen Energiekonzerns in Sachsen erzählt von ihrer eigenen Offenheit im Rahmen einer Assessment Center Weiterbildung für Führungskräfte (Dokument 21, Paragraph 136): „Ja, ... also ich hatte vor drei Wochen, hab ich nen Assessment gehabt und dann sagte sie zu mir, vielleicht bin ich da auch ein bisschen eine Ausnahme, aber sie sagte wir hatten noch nie so ein offenes Gespräch, das war ja besonders herausragend. Wo ich mir oft sage, wenn ich so ein Assessment habe, dann will ich nicht erzählt bekommen, dass ich toll bin, sondern ich will halt meine Schwächen auch erkennen. Damit ich damit was anfangen kann, und diese Bereitschaft erst mal offen zu sein, eigentlich sie haben es ja hier im Ostunternehmen gemacht, aber ich denke, ihre Erfahrungen beruhen ja auf Ost, wie West und vielleicht auch stärker auf Westunternehmen.“

Eine sächsische Einwohnerin erzählt von ihren Erfahrungen im Umgang mit einem westdeutschen Arbeitskollegen (Dokument 21, Paragraph 145): „Also bei G. ist es wiederum so, dass es für ihn jetzt ganz extrem war, dass er halt über seinen direkten Draht das oft

schamlos ausgenutzt hat und wirklich nur einige Informationen verteilt und dadurch hat jeder gesagt, och hast du eine Frage geh zu G. und wir standen immer da, wie keine Ahnung, so ein Spiel hat er ja auch mit unserer Sekretärin getrieben, und wenn die Sekretärin nicht mal Bescheid weiß, aber wenn dann doch wieder der Assistent, dann da gab es richtig Zoff auch dabei, weil er Dinge halt nicht erzählt hat,..... Zum Thema Offenheit ist eher wahrscheinlich diese Offenheit zu Wissen, also wird es wahrscheinlich im Osten eher so sein, dass man nicht Wissen als Macht benutzt.“

Ein thüringischer Ingenieur berichtet von seinen Erfahrungen mit westdeutschen Kollegen in einem Informationstechnologieunternehmen. Dann schildert er die positiven Erlebnisse mit einem neuen westdeutschen Chef R. (Dokument 20, Paragraph 25): „Ich kenne es persönlich früher von dem Informationstechnologieunternehmen, wenn sie sagen zum Beispiel die technischen Abläufe, was wird mit einzelnen Produkten in der Entwicklung gemacht, dann ist vieles doch so, dass manche drüben sagen, ich gebe die Information nicht weiter. Da gibt es Vorarbeiter in der Produktion, Verwaltung oder in der Forschung, die nur sich einzeln sehen, die haben Erkenntnisse, die werden kaum weitergereicht, das meine ich damit. Also von der Warte her da wo Gemeinsamkeiten sind, da ist es immer gut, die haben hier bei uns mit dem Herrn R. einen sehr guten Mann rüber bekommen, der das nötige fachliche Wissen und die Qualifikation, aber auch die freundliche Art und Weise mit seinem freundlichen Wesen, und uns daher gut unterstützen kann und versteht, dass wir selbst wissen was wir zu tun und zu lassen haben. Deswegen ist eine gute Zusammenarbeit möglich, was bei anderen Charakteren schwieriger ist. Das hängt vom einzelnen ab, kann er damit umgehen oder nicht und da gibt es zum Beispiel Leute, die noch nie im Osten waren, einen Ossi findet man kaum noch, der noch nie im Westen war, aber andersherum schon.“

Eine Mitarbeiterin in einer Jugendbetreuungseinrichtung in Berlin beschreibt einen kritischen Vorfall mit einem westdeutschen Angestellten der Stadt Berlin (Dokument 22, Paragraph 17): „Es wird sehr freundlich getan und hinten rum, die kann ja gar nichts. Das ist diese westdeutsche Taktik. Wir werden über den Bezirk finanziert. Da hatte

ich ein Evaluationsgespräch, der Leiter der Abteilung Jugend, der war sehr nett und sehr freundlich und hat einen auch erzählen lassen. Am Ende des Gespräches hat er einem mitgeteilt, dass man nicht unbedingt auf die Fragen, die er gestellt hat auch geantwortet hat, sondern auch diese Schachtelfragen, Schachtelsätze, du wusstest am Ende nicht mehr, was er am Anfang gefragt hat. Diese verwirrende, das war Taktik, das war bewusst eingesetzt, der hat sich sehr wohl überlegt, was er für Fragen stellt und hat einen auch bewusst ins offene Messer laufen lassen. Das ist so im Nachhinnein mir klar geworden. Das war das erste Evaluationsgespräch, mittlerweile hatten wir schon wieder welche, jetzt weiß ich worauf ich mich einlassen muss. Morgen habe ich das nächste, und ich bin nach wie vor aufgeregt.“

In der Interaktion mit seinen ostdeutschen Kollegen erlebte ein Münchener in Berlin die Offenheit seiner Mitarbeiter (Dokument 3, Paragraphen 13-14): „Also was ich im Osten sehr gut erlebt habe, das war diese wahnsinnige Offenheit in Form von zwischenmenschlicher Begegnung, ich kann mich da viel mehr mit meiner ganzen Person einbringen, du kannst dich also mit deinem ganzen Rattenschwanz in die Arbeit begeben und das wird einfach mit aufgenommen. Inzwischen finde ich das eigentlich sehr gut, und das ist eine ganz andere Art von Verbindung, die man da zu den Kollegen aufbaut und man kann aber auch deutlich sagen, jetzt wird es mir zu viel. Diese Offenheit finde ich schon ganz gut, ich merke jetzt auch, dass das in die Arbeit einfließt. In meinem Team kommen wir so unglaublich weiter, das habe ich jetzt im Westen nicht so erlebt, da kommst du halt zur Arbeit, da wirst du taxierst, und dann gehst du nach Hause.“

### 5.3.7. Organisatorische Barrieren

#### 5.3.7.1. Kapazitätsüberschuss

Die vorhandenen Produktionsanlagen in vielen westdeutschen Unternehmen waren in der Lage durch eine Steigerung ihrer Auslastung die Nachfrage am Markt in Ostdeutschland zu bedienen. In Westdeutschland erreichte die Kapazitätsauslastung mit fast 90% im vierten Quartal im Jahr 1990 einen Höhepunkt (FES (2003), S. 2). Deshalb bestand für einige Geschäftsführer in Westdeutschland keine

Notwendigkeit in Ostdeutschland zu investieren. Aus diesem Grund bestand oft auch kein Interesse an den Wissensressourcen der Standorte mit ihren Mitarbeitern in den neuen deutschen Bundesländern.

Die Darstellung des Mitgliedes der Geschäftsführung eines westdeutschen Chemiekonzerns verdeutlicht die Problematik des Kapazitätsüberschusses (Dokument 9, Paragraph 32): „Wir haben uns nicht unbedingt dahin gedrängt diese, also irgendwelche Betriebe in Ostdeutschland zu übernehmen und dann dafür die Verantwortung zu übernehmen ganz einfach deshalb, weil jeder Betrieb hat hier von seinem bestehenden Produktionsprogramm ja gewisse Kapazitäten und so was und notfalls stockt man die halt a bisschen auf und versorgt den Markt dann mit, was ja auch tatsächlich passiert ist, auch bei Handelsketten und so irgendwo da wo nicht in der DDR was produziert, denn die haben es dann ja da rüber geschafft und aber da war es halt.... Das war ja eigentlich der Kanzler Kohl gewesen, das muss man ganz wesentlich sagen und der hat gesagt, also er müsste da was tun, des geht gar nicht anders. Man kann etwa die Struktur in Ordnung bringen, wie die Straßenbahn und die Telefonleitungen bauen, das allein reicht auch nicht ja und der hat also dann wohl dann nach außen oder er wohl die XY ziemlich stark bekniert, dass man hier sozusagen .., also ihr müsst jetzt da was machen, das geht gar nicht anders.“

Der ehemalige Kombinarsleiter fasst seine Erfahrungen nach der Kombinarsübernahme durch einen westdeutschen Investor in einer Situationsbeschreibung zusammen (Dokument 14, Paragraph 42): „Wissen Sie, das war ja eine Situation, die in den alten Bundesländern verfügbare Produktionskapazität war ja so groß, dass es ohne Erhöhung der Kapazitäten, nur durch höhere Auslastung dieser Kapazitäten möglich war, den Bedarf des hinzugekommenen Teils des neuen Deutschlands abzudecken. Also wozu brauche ich dann noch Produktionskapazitäten für diesen neu hinzugekommenen Teil, die waren mir ja nur hinderlich.“

### 5.3.7.2. Personalabbau

Im Rahmen der interkulturellen Betrachtung des Zusammenwachsens zwischen Ost- und Westdeutschland (Punkt 4.4) wurde der dramatische Abbau von fast 3,5 Millionen Arbeitsplätzen zwischen 1989 (9.747 Millionen) bis 1994 (6.267 Millionen) in der ehemaligen DDR nach der Wiedervereinigung geschildert. Diese Entwicklung setzte sich auch im Zeitraum von 1995 bis zum Jahr 2002 fort. Die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten verringerte sich von 5.521 Millionen im Jahr 1995 auf 4.798 Millionen im Jahr 2001 in Ostdeutschland. Diese Tendenz bestätigte sich auch in einem weiteren Beschäftigungsrückgang von 120.000 Mitarbeitern (2%) vom Jahr 2001 zum Jahr 2002 (Bundesanstalt für Arbeit (2003), S. 3, S. 12). Im Rahmen des Wissensmanagements wäre es notwendig gewesen, das Wissen vor dem Ausscheiden der Mitarbeiter zu sichern. In keinem Interview wurde der Einsatz dieser Maßnahme erwähnt. Deshalb ist der Personalabbau mit einem direkten Verlust des Wissens von den abgebauten Mitarbeitern verbunden. Die Thematik des Personalabbaus wurde aus unterschiedlichen Blickwinkeln bei den Interviewten erörtert

Nach der Übernahme eines privaten Radiosenders durch einen großen westdeutschen Investor berichtet der leitende ostdeutsche Musikredakteur von den durchgeführten Umstrukturierungsmaßnahmen und dem Stellenabbau (Dokument 13, Paragraph 18): „Das man noch mehr Profit rausschlägt, und dass man da auch einsparen kann und dann kommt natürlich das, was überall passiert irgendwann, dass man mit weniger, also Stellenabbau macht, dass man mit weniger Leuten versucht, äh selbiges Programm zu machen und dass aber so was wie das jetzt auch von XY (neuer westdeutscher Eigentümer) gekommen ist, wo man dann sieht halt, ja das ist halt doch purer Kapitalismus, dass man halt wirklich Geld verdienen will und dass man nicht mit Leidenschaft irgendetwas weitermachen kann.

Da sieht man natürlich schon, dass sich die Strukturen verändern in dem Ganzen und das hat sich ja auch so verändert, dass man dann auf Grund dessen, dass der XY dann reingekommen ist, dass dann plötzlich halt der Stellenabbau anfing und dass dann die Leute dann



auch gesagt haben, von sich aus, auf Grund dessen, dass eine andere Arbeitsmoral da drin herrscht, und ein anderer Ton, dass man gesagt hat, ja da fühlt man sich halt dann nicht mehr wohl. Es ist ja auch so ein Zusammenspiel, wenn die Leute sich wohl fühlen, das merkt man am Produkt, und wenn die Leute sich unwohl fühlen, das hörts natürlich sofort raus und das ändert sich dann auch schnell. Bei XY war es natürlich so, dass die Leute dann gesagt haben, ja, ne wollen wir nicht mehr, weil es war halt einfach nur das Hauptziel, dass er halt wirklich für sich Geld herausholt.“

Eine ostdeutsche leitende Angestellte von einem sächsischen Energieunternehmen, das zu einem westdeutschen Energiekonzern gehört, erläutert die Problematik Wissensverlust bei dem Personalabbau (Dokument 21, Paragraph 56): „Was ein Problem ist, ein generelles, mh, ist dass hier Leute abgebaut werden müssen, ohne Ende und dass mittlerweile versucht wird, also die Leute mit 55 oder sogar noch jünger in den Vorruhestand zu schicken und wenn man das mal ein bisschen langfristig betrachtet, dass da ein enormer Wissensverlust entsteht. Also da ist die Akzeptanz dann auch im Unternehmen nicht da, das Trainees wirklich mit Aufgaben betraut werden, die, die unternehmensentscheidend sind mehr oder weniger, geht halt nicht und, äh, und das Wissen derjenigen, die halt schon seit 30 Jahren im Unternehmen sind, auch wenn sie nicht so flexibel sind und nicht so schnell umdenken können, nicht mehr so innovativ sind, aber trotzdem haben eine Wissensmenge aufgebaut, die damit wirklich verloren geht.“

Ein ostdeutscher Manager, der seine Berufserfahrung in der Automobilindustrie in Wolfsburg gesammelt und jetzt auch für die Betreuung von ostdeutschen Standorten zuständig ist, betrachtet den Personalabbau in Ostdeutschland anders als die Mitarbeiter dort (Dokument 24, Paragraph 4): „Ja, wir haben ja im Moment Kosten- und Strukturveränderungen. Wir müssen unglaubliche Kosteneinsparungen erzielen, damit wir den Preisdruck mitgehen können. Es stellen sich vor allem die ostdeutschen Niederlassungen in unserem Unternehmen unglaublich unflexibel an. Ich sag mal, die bilden so sehr gute Zahlen aus, sehr gute Teamarbeit, haben auch ein Personaleinsatzplanungs-Management eingesetzt, was wirklich sehr weit voraus geht. Das kann ich Dir, eh, mal kopieren, wenn du es möchtest. Das ist interessant.“

Aber, wenn es jetzt wirklich um Personalabbau geht, in dem Sinne, Kosteneinsparung, oder Personalfreisetzung, es geht gar nicht um Abbau, sondern Personalfreisetzung für andere Bereiche. Da stellen sie sich unglaublich unflexibel an. Sprich, wenn der Schnitt von vier vorgegeben ist, und die sind immer noch bei zehn. Dann wollen die auf maximal acht runter gehen, weil alles andere funktioniert bei denen nicht mehr.“

Der westdeutsche Manager berichtet von den Personalabbau-maßnahmen nach der Übernahme eines Chemiekombinates in Sachsen-Anhalt durch einen westdeutschen Chemiekonzern (Dokument 9, Paragraph 5): „Die hatten anfangs eine Mannschaft von, war natürlich der ganze, die ganze Firma bald hatte ursprünglich einmal 6½ oder 6900 Leute, aber dazu gehörten natürlich auch jede Menge so angegliederte Betriebe, so in der Wäscherei und a Metzgerei haben sie und was was ich wo alles wo mehr oder minder ein Inselbetrieb, also an einem Ort die große Firma und a Wäscherei und was was ich ja und das wurde dann hernach im Laufe der Zeit geschrumpft auf 2300. Jaja, natürlich wurden auch Leute ausgegliedert, also seit das alles zusammen nimmt sind das ungefähr die Hälfte von dem was es vorher war, und in der Forschung hatten sie, ich glaub ungefähr 180 Leute, und das war natürlich auch viel zu viel, das musste auch abgebaut werden. Da war auch viel Dokumentation und Papierarbeit oder dieses Zeug dabei und von Igel, und da war natürlich die Begegnung mit den Leuten schon schwierig. Die wussten ja nicht bin ich morgen noch da oder setzen die mich an die Luft oder was machen die da eigentlich.“

Dieser Personalabbau, der anstand, und da waren auch Schicksale, die mich auch etwas bedrückt haben.“

### 5.3.7.3. Westdominanz

Die organisatorische Barriere Westdominanz beinhaltet eine starke Dominanz der westdeutschen Muttergesellschaft gegenüber der ostdeutschen Tochtergesellschaft. Die Entscheidungsträger in den ostdeutschen Niederlassungen kommen überwiegend aus der westdeutschen Muttergesellschaft. In der Gestaltung der Unternehmens-

prozesse sollen die vorgegebenen Strukturen und Handlungsmuster aus Westdeutschland im Osten übernommen werden. Ostdeutsche Lösungsansätze, respektive Wissensressourcen, werden ignoriert. Diese Vorgehensweise wird von den befragten ostdeutschen Mitarbeitern mit Unverständnis zur Kenntnis genommen.

Die ostdeutsche Prokuristin berichtet von der Umstrukturierungsphase bei ihrem Arbeitgeber nach der Wende. Dieses Unternehmen war ein von einem westdeutschen Konzern im Jahr 1991 übernommenes Kombinat in Potsdam (Dokument 18; Paragraph 25): „Ja, also man hatte, wie das so ist oder sicherlich auch in den meisten Unternehmen, wird ja dann jemand geschickt, der die Aufbauphase Ost macht. Das war ja fast überall so, und da war da auch ein Herr gewesen, ich kann mich gar nicht mehr an den Namen erinnern. Es war auf alle Fälle ein Doktor und der hat natürlich versucht, das alles so einzubringen und da sind die Spannungsverhältnisse sowieso schon immer ein bisschen so gewesen zwischen Ost und West, und dann kommt da noch jemand, der einem da was erzählen will.“

Der ehemalige Leiter eines Papierkombinates berichtet über die Abwicklung seiner ehemaligen Schule (Dokument 14, Paragraph 7 und 42): „Ich komme zum Beispiel aus der Ingenieurschule für Papier- und Verpackungstechnik, das ist die älteste Schule Deutschlands oder Europas, 1897 gegründet. Das war die einzige in Europa und hat den gesamten Bedarf bis 1945 abgedeckt. Als die Grenze kam, hat man in Baden-Württemberg ein Pendant aufgebaut. Nach der Wende haben wir uns freundlich begrüßt und nachdem die Euphorie vorbei war, haben die Baden-Württemberger natürlich sofort gesehen, na unsere Kapazität ist doch groß genug, um das alles was, in den neuen Bundesländern noch auszubilden ist, noch mit auszubilden. Also gab es keinerlei Bestrebungen, die Einrichtungen hier in Altenburg zu erhalten, im Gegenteil. Aber sagen wir mal, das ist ganz natürlich. Die hatten neue Kapazitäten, die nach fünfundvierzig geschaffen worden sind. Da wir die ökonomisch schlechtere Region waren, war von vornherein klar, wie dieser Wettbewerb ausgeht.“

Der Arbeitsplatz, wo ich vorher tätig war, das war in der Ingenieursschule für Papier- und Verpackungstechnik, die hat solche

Synergieeffekte nicht erlebt, weil sie nämlich abgewickelt worden ist, existiert also nicht mehr. Insofern war das ein negatives Erlebnis.“

Die Angestellte einer medizinischen Dienstleistungseinrichtung berichtet über die Zeit der Zusammenlegung eines ostberliner Standortes mit einem westberliner Standort: Die westdeutschen Kollegen versuchten ihre Arbeitsweise auf die ostdeutschen Kollegen zu übertragen. Nachdem sich die Ostberliner wehrten, entsprach der aktuelle Arbeitsalltag nun einer Mischung aus ost- und westdeutschen Komponenten (Dokument 23, Paragraphen 2-3): „Wir waren immer nur mit ehemaligen Ostlern zusammen, in der Arbeit. Wir sind ja erst 1999 mit Kollegen aus Westberlin zusammengekommen, und das war eigentlich ziemlich schwierig, weil sie meinten, die Kollegen von dort haben gemeint, sie müssten uns allerhand überstülpen. Dass ihre Arbeitsweise, die wäre, die am besten sei, und das war leider nicht so, und das haben wir festgestellt, dass wir unsere Sachen immer bei Zeiten abgearbeitet haben, und bei Ihnen war ewig viel aufzuarbeiten. Wir haben gefragt: Wie kann man Aufträge so ewig lange liegen lassen. Ich bin eigentlich sonst nicht so der Typ, ich bin eigentlich immer ein bisschen zurückhaltender gewesen, aber das hat mir nachher gelangt. Das mussten wir uns nicht bieten lassen, denn wir haben unsere Arbeit immer gut gemacht. Es ist wirklich so, wir haben fast alles geändert. Es gab natürlich auch Sachen, wo ich sagen muss, das war da besser, und jetzt läuft die Arbeit gut, und wir kommen von den Kollegen auch ganz gut miteinander zurecht. Man muss sich zusammenraufen.“

Die ostdeutsche Projektleiterin im Bereich der strategischen Steuerung eines sächsischen Energieversorgers berichtet von dem Vorhaben der westdeutschen Zentrale, ihre Marketingstrategie im ostdeutschen Unternehmen umzusetzen. Zusätzlich mussten im Reportingwesen Berichte doppelt erstellt werden, da es unterschiedliche Segmentierungsmuster gibt (Dokument 21, Paragraphen 20, 32 und 52): „Die XY will natürlich immer stärker Einfluss auf uns gewinnen will. Auf unsere Marketingpolitik, Markenpolitik und dass sie im Endeffekt hierher gekommen sind und gedacht haben, jetzt erzählen wir den Osis mal wo es langgeht und im Endeffekt mit gesenktem Haar wieder gegangen sind, weil wir ihnen erzählt haben,

das haben wir schon, das machen wir schon, da sind wir dabei und sie gesagt haben, oder da möchten wir ja mal was von euch wissen, wie ihr das angeht.

Diese Multiutility Strategie, die haben wir von der XY vorgegeben bekommen, und die Akzeptanz dieser Strategie, die ist zwar auf der Bereichsleiterebene gegeben, aber in der Fläche bei den Vertriebsmitarbeitern, da muss sie regelrecht eingepregelt werden. Die sind Stromverkäufer, so und jetzt sollen sie plötzlich Handys, Wasser oder was auch oder irgendwelche Entsorgungsdienstleistungen mitverkaufen.

Das größte Problem, das wir haben, ist das Reporting in der XY: Die geben uns ja vor, welche Zahlen die im Endeffekt von uns haben möchten, und das entspricht nicht unserer Segmentierung.“

Die westdeutsche Ärztin in einem Magdeburger Krankenhaus berichtet von der starken Dominierung der Organisation durch westdeutsche Führungskräfte. Außerdem zeigt sie Unterschiede zwischen westdeutschen und ostdeutschen Leistungsträgern auf. (Dokument 1, Paragraph 28): Bei meinen westdeutschen Chefs im Krankenhaus, die haben ihre westdeutschen Kollegen mitgebracht, und die anderen müssen sich dann halt anpassen mit dem ganzen Arbeitsstil. Bei dem westdeutschen Chef ist das so, dass man abends erst gegen 18 , 19 Uhr nach Hause kommt, während wenn ein ostdeutscher Chef da ist, der kann auch eine große Autorität haben, aber der achtet doch eher darauf, dass die Arbeitszeiten pünktlich sind, dass man nach 8,5 Stunden nach Hause kommt. Es ist einfach familienfreundlicher von der Atmosphäre. In der Uniklinik sind halt sehr viele Westdeutsche, und da muss man dann eben auch länger arbeiten, das wird dann einfach eben so erwartet. Das ist nicht unbedingt effektiver, wenn die so lange arbeiten. Dann gibt es halt viele Raucherpausen, und man schlägt sich auch viel mit irgendwelchem nutzlosen Bürokratiekram rum, den man auch besser organisieren könnte. Aber man bleibt länger, je länger man bleibt desto mehr hat man dann angeblich gearbeitet.“

### 5.3.8. Organisatorische Chancen

Die Oberkategorie der organisatorischen Chancen zeigt Mechanismen zur Begünstigung des Wissensflusses zwischen Ost- und Westdeutschland auf. Aus dem Datenmaterial konnten die zwei Kategorien Wissenscenter und Mitarbeitertransfer ermittelt werden.

#### 5.3.8.1. Wissenscenter

Die Kategorie Wissenscenter beschreibt ostdeutsche Standorte, die in der gesamten Unternehmensorganisation als Wissensquelle betrachtet werden. Dabei erfolgt ein Wissenstransfer von dem Wissenscenter zu der Muttergesellschaft oder anderen Niederlassungen des Unternehmens.

Die ostdeutsche Prokuristin an einem Berliner Standort eines westdeutschen Flachglasunternehmens beschreibt den Wissensfluss von ihrem Standort zu den anderen Standorten der Unternehmensgruppe (Dokument 18, Paragraph 42): „Also, da denk ich ist es eigentlich ganz gut, weil die Mitarbeiter, die hier sind, wir sind ja nun schon lange in der Glasbranche. Wir haben dann auch Wissen, das man gut in die westlichen Unternehmen einbringen kann. Also, das merkt man schon sehr stark, dass die Leute hier anrufen und sagen, Mensch kennt ihr das nicht oder könnt ihr mir jemand weiterhelfen, ich kann nicht mehr Ausschreibungen machen und ihr habt doch bestimmt Ausschreibungstexte. Also, da ist es jetzt schon so, dass unser Wissen, was ja vom Osten her jetzt rührt hier, wir in die Westfirmen mit einbringen, weil man ja auch ne Gruppe ist, und das sich so gestaltet. Aber das wird auch positiv aufgenommen, da ist man froh eigentlich, dass man da jemanden hat, so ein Wissenspotential, wo man darauf zurückgreifen kann, wo man andocken kann und wo man auch was aufnehmen kann. Also, da werden Schulungen gemacht, wo die Mitarbeiter auch kommen oder wie gesagt, da wird angerufen, also das passiert schon auf Gegenseitigkeit, dass man sich da weiterhilft, und das funktioniert eigentlich ganz gut. Also, da sind wir auch froh darüber, und man baut sein Wissen immer auf und gibt das dann auch weiter, dass man sagt, hier wir haben was Neues oder hier kann man

das und das machen und es ist ja nur, dass man es mal gehört hat und dass die Leute wissen, wo sie sich hinwenden können.“

Der ostdeutsche Mitarbeiter in der Dresdner Niederlassung eines Produzenten von Halbleitern erzählt von der Abschöpfung des Wissens durch die Zusammenarbeit mit internationalen Mitarbeitern in Sachsen (Dokument 16, Paragraph 2 und 5): „Der Standort ist geprägt zu 80% mit ostdeutschen Mitarbeitern oder besser gesagt, Mitarbeitern aus den neuen Bundesländern und die restlichen Mitarbeiter kommen aus den alten Bundesländern, bzw. international geprägt, also Frankreich und USA. Damit hat man schon doch aus diesem sehr heterogenen Mix einige Synergieeffekte schon produzieren können.

Im Unternehmen haben wir jetzt mal eine gewisse regionale Kompetenz. Dresden ist ja gekennzeichnet gewesen, als ein Standort der Mikroelektronik zu DDR Zeiten, als ein sehr führender Standort. Das heißt also, man hat einmal dort das Know-how abschöpfen können. Dann auf der anderen Seite, sage ich jetzt mal, ist ein Transfer durch gegenseitiges interkulturelles Zusammenleben und Zusammenwirken zu anderen Standorten entstanden. Beispielsweise gab es auch bei uns im Unternehmen kaum Probleme der Ausländerfeindlichkeit, weil man ja ständig auch mit Ausländern zusammengearbeitet hat.“

Der sächsische Manager des Leipziger Werkes eines Technologiekonzerns beschreibt die Nutzung des Leipziger Wissens an anderen Standorten und in anderen Unternehmensbereichen des Konzerns. Die Verlagerung der Forschungs- und Entwicklungsabteilung an den ostdeutschen Standort sieht er als Grundlage für den Aufbau des Wissenscenters an (Dokument 11, Paragraphen 13 und 27): „Wir haben hier das Know-how für Niederspannungsschaltanlagen und dieses Know-how kommt nicht nur uns zugute, sondern auch anderen Bereichen bei XY, die meinerwegen diese Schaltgeräte herstellen und die Schaltgerätehersteller stimmen das dann schon mit uns ab, wie kann man so ein Schaltgerät optimal in einen Schaltschrank bringen. Es gibt Rückmeldungen von uns, wenn neue Entwicklungen passieren, davon dass wir sagen, ja das ist ok oder da müsst ihr noch mal hinschauen. Das lässt sich nicht optimal einbauen, das ist so zwar ein kosten-

günstiges Gerät aber unter Einbaubedingungen wird es noch teurer als das alte, und also solche Dinge lassen sich da abbilden, na ja.

Also da passiert schon einiges an Know-how-Transfer, an Wissenstransfer und an Leistung, die man hier erbringt. Aber ich denke der Hauptpunkt war, dass damals die Entscheidung kam Verlagerung von Frankfurt hier nach Leipzig, wenn das nicht passiert wäre, wären wir die verlängerte Werkbank geblieben. Wir hätten keine Entwicklung, hätten kein Prüffeld und würden sicherlich auch keine eigenen Konfiguratoren entwickeln, sondern hätte man uns einfach ein System gegeben, und wir hätten damit gearbeitet.“

Der westdeutsche Manager eines Chemiekonzerns erzählt von dem Aufbau eines Wissenscenters an seinem Standort (Dokument 9, Paragraphs 87, 242, 247 und 397): „Das ist ein Kompetenzcenter. Da kann man nicht sagen, das Wissen wurde hinggebracht und die haben es dann halt gemacht, sondern auf dem Gebiet sind sie gut...“

Ja gut, technisches Wissen, die hatten auch Ingenieure, die was können, da gibt es auch immer wieder einen Austausch in beide Richtungen, da kommen Leute nach Ludwigshafen und andere gehen nach Schwarzheide, da gibt es keinen Unterschied.

Ähm, bei der XY gibt es auch den Begriff der sogenannten explorativen Forschung oder andere Firmen nennen das Blueskyforschung, also die Forschung, die mehr grundsätzlichen Charakter hat, wo man überhaupt nicht so richtig weiß, Suchforschung, wo man überhaupt noch nicht so richtig weiß, wo geht's denn hin oder kann das was werden. Aber wir probierens einmal, des muss man ja schließlich auch haben, und des wird also da bei der XY ein bisschen getrennt finanziert. Das wurde vor ein paar Jahren auch eingeführt, das war früher praktisch völlig ungewöhnlich, fand nur in L. statt, dass auch Tochtergesellschaften sich um solche Projekte bewerben können, wenn sie eine Forschung haben. Da sind die eifrig geworden ja, und die arbeiten seit einigen Jahren an so zwei drei Projekten mit einem Umfang von eins bis eineinhalb Millionen Mark auf diesem Gebiet der Blueskyforschung, also das hat ihnen so richtig Aufwind gegeben.“



### 5.3.8.2. Mitarbeitertransfer

Die Kategorie Mitarbeitertransfer zeigt den Transfer von Wissen durch die Entsendung von einem Mitarbeiter eines Standortes an einen anderen Standort in der Organisation. In der Analyse zeigte sich, dass die Entsendung von Mitarbeitern von Ost- nach Westdeutschland und West- nach Ostdeutschland stattgefunden hat.

Der ostdeutsche Geschäftsführer im Logistikbereich eines Automobilzulieferers beschreibt den Prozess des Mitarbeiteraustausches (Dokument 24, Paragraph 4): „Im Managementbereich hat es viel Austausch gegeben, auch dieses Job Rotation System, was bei uns immer mehr ausgebildet wird. Das haben wir von Volkswagen übernommen, was glaube ich eine ganz gute Sache ist. Ja bestimmte Stabsstellen werden immer wieder im Unternehmen herumgereicht, im drei Jahres Rhythmus, für eine bestimmte Zeit.“

Der westdeutsche Leiter der Finanzen eines Glaswerkes in Thalheim berichtet von einem Mitarbeitertransfer in beide Richtungen (Dokument 7, Paragraphen 10 und 16): „Ja es sind ja viele nur von West nach Ost gekommen, weil sie über ein bestimmtes Wissen und Fähigkeiten verfügen, die dort gebraucht wurden. Und das dann schon in dem Sinne mitgebracht wurde. Das ist sicherlich nicht immer spannungsfrei gewesen, weil man kann also in Baden-Württemberg oder in Bayern oder Rheinhessen gewonnene Erfahrungen nicht eins zu eins auf die Situation in den neuen Bundesländern übertragen. Aber das kommt auf die Mentalität der Leute an, das ist weil Arbeitsverhalten anders, es wird anders gearbeitet, nicht irgendwie schlechter oder besser, sondern es wird anders gearbeitet.“

Es ist sehr gefragt, Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern zu gewinnen oder zu bekommen und die dann in die den Westbundesländern stationierten Betriebe zu integrieren, und das bringt zum einen sicherlich einen gewissen Schub für die Arbeitsmoral, zum anderen ist halt auch einfach mal, um bestehende, starre Verhältnisse etwas aufzulockern.“

Die Mitarbeiterrotation dient bei einem Technologiekonzern auch zur Erhöhung der Flexibilität und dem Zusammenwachsen der Belegschaft (Dokument 11, Paragraph 13): „Dass wir dann auch

Mitarbeiter rotieren lassen, dass halt' ne breitere Erfahrung auch bei den Mitarbeitern da ist und zum Teil auch Mitarbeiter aus den alten Bundesländern mal hier eingesetzt werden und umgedreht, dass halt auch hier im Unternehmen die Leute so hin und herschieben, dass dann letztlich eine Flexibilität existiert und wir auch sagen können, das Zusammenschweißen von Ost und West hat irgendwann stattgefunden.“

Im Bereich Forschung und Entwicklung findet ein regelmäßiger Austausch von Mitarbeitern in einem Chemiekonzern statt (Dokument 9, Paragraph 72): „Ja, dieser Austausch wurde betrieben. Also der erste Forschungsleiter dort, also nach dem, von dem ich sprach, der dann in Pension ging, von dem, das war also ein Mitarbeiter aus Ludwigshafen, der Leiter dieser geschrumpften 100 Mann starken F+E wurde, und in der gleichen Zeit kam ein Mitarbeiter aus S. nach L., übernahm dort eine Forschungsgruppe, relativ schnell, also nach einem halben Jahr und als der zurückging, wurde er Forschungsleiter und es sind immer noch Leute also aus Ludwigshafen, meistens jüngere Leute, hier aus Ludwigshafen, die dann dort rübergehen.“

### 5.3.9. Lösungsansätze in der interkulturellen Zusammenarbeit

Die Oberkategorie Lösungsansätze in der interkulturellen Zusammenarbeit beschreibt Verhaltensmuster zur Verminderung kritischer Interaktionssituationen und zur Verbesserung des Wissensmanagements zwischen Ost- und Westdeutschland. Dazu gehören die Kategorien Akzeptanz der ostdeutschen Kultur und Interesse an den Menschen in Ostdeutschland.

#### 5.3.9.1. Akzeptanz der ostdeutschen Kultur

Die Akzeptanz der ostdeutschen Kultur durch Westdeutsche führt zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit. Diese Kategorie weist Ähnlichkeiten zu Berrys Modell der Akkulturationsstrategien auf. Für die erfolgreiche Anwendung der Integrationsstrategie ist die Akzeptanz der westdeutschen und der ostdeutschen Kultur die Voraussetzung.

Eine ostdeutsche Akademikerin hat mit kulturell integrierten Westdeutschen in Ostdeutschland keine kritischen Interaktionssituationen erlebt. Im Gegensatz dazu erlebt sie viele Probleme mit Westdeutschen, die sich nur kurz in den neuen Bundesländern aufhielten oder nur in den alten Bundesländern leben (Dokument 21, Paragraphen 16 und 114): „Also im Berufsleben ist es eher so, dadurch dass wir im Osten sind, weiß ich oder dann ist es wieder was anderes, wenn ich Westkollegen hier habe, weil das sind eine andere Art von Personen, die sich gesagt hat, sie gehen in den Osten, die damit keine Probleme haben.“

Ich bin im Osten und die Leute, auch die Wessis, die ich im Osten kennenlerne, sind halt oft ein bisschen ein anderer Charakter und deswegen hab ich in meinem Freundeskreis sowohl Leute aus dem Osten wie Westen, da mach ich eigentlich keine Unterschiede, wird gleich verteilt.“

Der westdeutsche Geschäftsführer in Ostdeutschland betont die Notwendigkeit von eigenständigen Bestandteilen der ostdeutschen Kultur (Dokument 6, Paragraph 31): „Es muss echte Ostunternehmen geben, echte Ostpolitiker, sogar eine echte Ostpartei, als Gegengewicht, weil es ist ja ein Ostland. Es gibt eben Bayern und eine CSU, so gibt es eben auch den Osten und daraus kann man dann zusammenwachsen, so wie gleiche in Partnerschaften, Unternehmen zusammenwachsen. Das ist so das wo ich ganz zufrieden bin, wo ich mir sage, es wird eben immer mehr, als sich eben Westler zurückzogen, jetzt haben die aus dem Osten Luft zum Atmen.“

Der leitende Mitarbeiter in einem internationalen Konzern zeigt die Notwendigkeit von Kulturakzeptanz als grundlegende Voraussetzung für ein produktives Arbeiten in seinem Unternehmen auf (Dokument 11, Paragraph 13): „Es gibt ja Tendenzen in der Gesellschaft, dass die diese Block oder diese Mauer in den Köpfen, nennen wir es Mauer in den Köpfen, immer noch da ist und so ein Unternehmen, wie XY, ist ja ein weltweites Unternehmen und möchte möglichst alle, nicht nur Ost-West, sondern auch alle Kulturen irgendwie vernünftig zusammenarbeiten lassen in dem Konzern, weil sonst geht der Konzern oder funktioniert der Konzern nicht gut. Das spielt eine Rolle.“

### 5.3.9.2. Interesse an den Menschen in Ostdeutschland

Das grundlegende Interesse an den Menschen in Ostdeutschland ist eine wesentliche Voraussetzung zum Aufbau erfolgreicher Interaktionsbeziehungen zwischen Ost- und Westdeutschen. Die Kategorie Interesse beinhaltet auch eine persönliche Wertschätzung des Menschen. In einem nächsten Schritt der Interaktion kann gegenseitiges Vertrauen helfen, erfolgreiche Arbeitsbeziehungen zu etablieren.

Ein erfolgreicher westdeutscher Manager konnte durch sein Interesse an der ehemaligen DDR und ihren Einwohnern ein sehr gutes Verhältnis zu seinen Mitarbeitern aufbauen. Vor der Wende sammelte er erste Erfahrungen in seinen Urlaubsreisen in die DDR. In seinen Erzählungen beschreibt er seinen individuellen Unterschied zu weniger erfolgreichen Geschäftsführern (Dokument 6, Paragraph 6, 10 und 18): „Dabei habe ich wieder festgestellt, ich hatte es ja einfach, durch mein in der DDR-Leben in den Ferien, die Art zu kennen, die Art auch positiv zu finden. Ich bin ja rüber gegangen und fand es gut, dass ich da war, während alle anderen gesagt haben: „Hier bröckelt es,“ hab ich gesagt: „Gott sei Dank mit diesen Menschen.“ Die dann auch mitgemacht haben. Die dann einfach zu packen waren.

Das ist so, das was ich erlebt habe, aber andere sind ja nun anders rangegangen, die haben gesagt: „Hier bröckelt es, die gucken mich schräg an.“ Ach was weiß ich nicht noch alles, und sind dann auch so darauf zugegangen, haben natürlich auch was verlangt. Die meisten sind relativ schnell wieder weggegangen. Viele sind dann zwar geblieben, haben es mit der Peitsche versucht und und und also, es ist vielen sehr schwer gefallen und auch gar nicht so erfolgreich gelaufen. Das war aber parallel die Chance, sonst hätte sich ja jeder aus dem Westen, wenn er genug Personal gehabt hätte, den Osten zu erobern, Fuß gefasst, das waren dann die Lücken für die, die im Osten sich entwickeln konnten.

Geholfen hat dieses persönliche Wissen natürlich, dass man sagt, das sind auch Menschen. Nicht so wie dann viele, no ja die Osis und so, die gab es eben gar nicht für mich von Anfang an nicht und das hat dann dazu geführt, dass die natürlich schnell Vertrauen gefasst haben und auch Engagement gezeigt haben, und das Engagement ist ja die

Grundlage gewesen, so ein Unternehmen zu etablieren. So dass die Standorte dann auch die führenden Standorte gleich wurden.“

Durch die Abgelegenheit des Chemiewerkes in Ostdeutschland konnte der westdeutsche Manager persönliche Vertrauensverhältnisse aufbauen (Dokument 9, Paragraph 61): „Ich hatte zu den jeweiligen Mitarbeitern mit der Zeit ein gutes Vertrauensverhältnis aufgebaut, durch relativ viele Gespräche mit den Angestellten des Betriebes gelang es, das Vertrauen geschafft zu haben, so wurden die Anfangsschwierigkeiten zwar nicht vergessen, aber verarbeitet, aber dabei war es vor allem wichtig, persönliche Beziehungen aufzubauen. Die Randlage des Werkes führte dazu, dass wir uns kennen lernten.“

Die Wiedervereinigung erlebte ein erfolgreicher westdeutscher Manager in Brandenburg als einzigartiges Ereignis (Dokument 2, Paragraph 1): „Es gab für mich ein entscheidendes und einschneidendes Erlebnis. Es war mit Sicherheit interessantes, aufregendes und für mich als Mensch, das Größte was überhaupt passieren konnte: Das war diese Wiedervereinigung.“

Aus den persönlichen Erfahrungen in Ostdeutschland leitete die westdeutsche Produktmanagerin in der Konsumgüterbranche Veränderungen in ihrem Verhalten ab (Dokument 4, Paragraph 7): „Ich habe meine Konsequenz daraus gezogen, dass, wenn mich jemand gefragt hat, dass ich ehrlich Antwort gegeben habe und auch mal diese Stunde investiert habe, wenn ich zum Kaffee eingeladen wurde, dass hat mich zwar dann Stunden gekostet, aber ich konnte Verkaufserfolge erzielen. Wichtig war einfach, dass ich ehrlich und autark rüber kam, oder wirkte. Ich habe auch gemerkt, am Anfang war erst mal so ein bisschen Misstrauen, so jetzt bei meinem ersten Besuch habe ich jetzt natürlich nicht groß Zweitplatzierungen verkauft oder durchsetzen können, da wurde abgecheckt mit einem großen Fragezeichen, ist die zuverlässig, hält sie was sie verspricht und engagiert sie sich wirklich und beim zweiten, dritten mal, als das geklärt war, ja man kann ihr vertrauen, sie ist ehrlich und aufrichtig. Dann hat das eigentlich sehr gut funktioniert, dann hat man auch die Lebensgeschichten zu hören bekommen, ja klar dann lässt man sich ein Stück weit drauf ein, jetzt gar nicht mal berechnend, sondern ist ja auch nett, wenn auch die per-

sönliche Ebene im Vordergrund steht als rein wirtschaftliche Interessen.“

Der zuständige westdeutsche Operationsleiter für die Übernahme eines Dresdner Zigarettenkombinates bilanziert seine Erlebnisse zu diesem Prozess. Durch sein großes Interesse an der Wiedervereinigung und den Menschen in Dresden entwickelten sich zum Teil freundschaftliche Beziehungen (Dokument 8, Paragraphen 3 und 87): „Also persönlich war ich immer, ich war immer ein Freund deutscher Geschichte und ein absoluter Fan der Wiedervereinigung, weil ich immer gesagt habe, so ein Schmarren die Nation zu spalten, und so habe ich mich riesig gefreut, als damals die Mauer fiel und der 3. Oktober kam und so und was mich vor allem freute, dass sie dort ein erfolgreiches Investment haben. Auf diese Übernahme und bin ich irgendwie auch heute noch mächtig stolz.

Aber es haben sich da sehr schnell persönliche Kontakte entwickelt, kameradschaftliche Kontakte. Nämlich ich kann sogar sagen, auch persönliche Freundschaften, die bis heute gehalten und da sind einige, die jetzt schon im Ruhestand sind, aber immer noch die Kontakte bestehen. Also das war schon sehr interessant auch, sagen wir mal, wie in meinem privaten Umfeld, Familie mitgenommen und im Sommer 1990 so einen ersten Ausflug gemacht am Wochenende, wo man viele Leute, die hier immer geschäftlich zu tun hatten. Wir nehmen mal unsere Frauen und Kinder mit und fahren da mit dem Bus so bisschen durch Sachsen und Elbsandsteingebirge und die sächsische Schweiz und Erzgebirge. Das war dann alles hochinteressant, privat und auch für unsere Familien, die sehen die herrlichen Landschaften, sehen was für eine herrliche Region es ist.

Insgesamt war eine riesige Erwartungshaltung da, was kommt jetzt auf uns zu, als es dann klar war, wir übernehmen den Betrieb, war, sagen wir mal ausgelassene Freude, ich kann mich da noch im Frühjahr 91 erinnern. Dann das erste Betriebsfest, mit der Belegschaft dort, da ist ne ausgelassene Freude Stimmung. Wir hatten ja auch keine Entlassungen angedroht, das war ja eine ganz wichtige Geschichte, also es wurde dann zwar abgespeckt. Das hat einige in der oberen Ebene betroffen, die ja, die wurden nicht übernommen, sagen wir mal, die obersten Funktionäre, aber das Gros der Belegschaft konnte

bleiben. Es war dann schon relativ früh klar, die Leute haben ja weniger verdient am Anfang, wir sind eingestiegen glaube ich bei 50 % der Westlöhne, aber bereits Ende 94 waren wir auf 100 % Niveau. Das ging sehr, sehr schnell, wurde auch sehr früh ausgehandelt und die Leute hatten damit sehr früh eine Perspektive. Also wenn wir uns hier ins Zeug legen und anstrengen, dann haben wir bald den Wohlstand in Anführungszeichen des Westens. Da war dann sagen wir Begeisterung, Enthusiasmus und hohe Motivation da.“

#### 5.4. Wissensmanagement Deutschland Ost-West: Barrieren, Chancen und Lösungsansätze

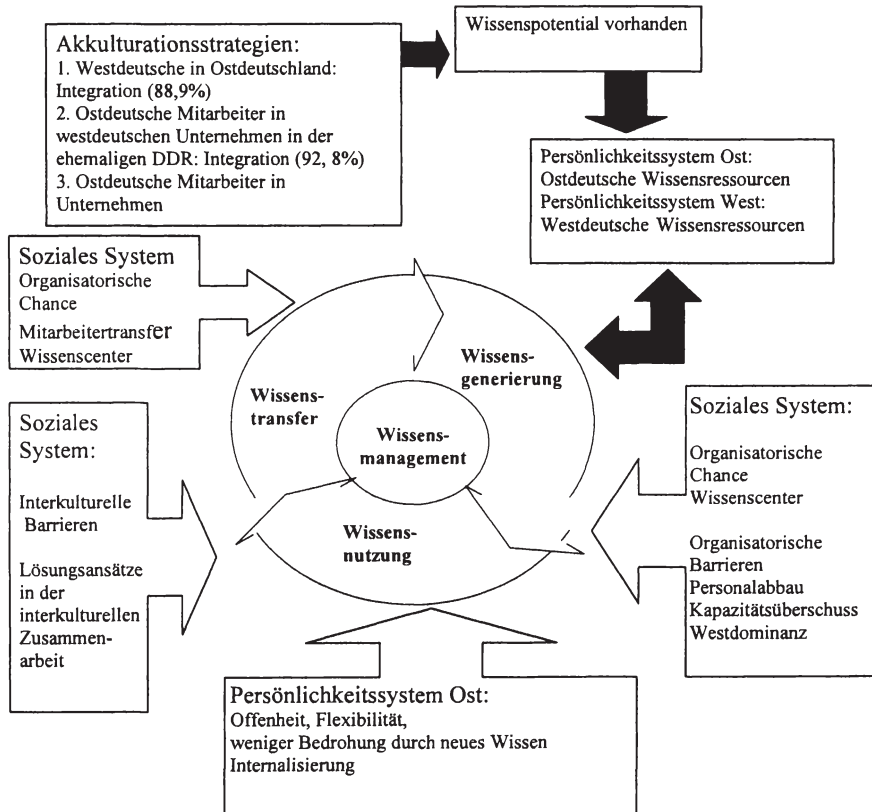
Die Auswertung des Datenmaterials zeigt, dass die Integrationsstrategie die hauptsächliche Akkulturationsstrategie auf der individuellen Ebene in den drei Untersuchungsgruppen darstellt. Vor allem in Ostdeutschland besteht eine Wertschätzung der ostdeutschen und der westdeutschen Kultur bei den Mitarbeitern aus beiden Teilen Deutschlands. Die Ostdeutschen in Westdeutschland besinnen sich zwar auf einige positive kulturelle Elemente der ehemaligen DDR, aber zeigen auch starke Assimilationsneigungen an die westdeutsche Kultur. In Ostdeutschland sind zurzeit die kulturell bedingten Wissensressourcen bei den Individuen aus der ehemaligen DDR noch vorhanden. Unternehmen sollten jetzt diese Ressourcen sichern und nutzen. Denn Ressourcen, die aus der Ausbildung oder Erfahrung im DDR System resultieren, werden durch den natürlichen Alterungsprozess der ostdeutschen Belegschaft aus den Unternehmen ausscheiden. Deshalb ist es wichtig, die bestehenden Wissensressourcen des Ostens zu erkennen und im Rahmen des Wissensmanagements zu nutzen und zu anderen Standorten zu transferieren. Dadurch können die aktuellen Wissenspotentiale auch für die Zukunft im Unternehmen bewahrt werden. Organisationen, die seltene, wertvolle, schwer imitierbare und schwer substituierbare kulturelle Wissensressourcen nutzen, können einen Wettbewerbsvorteil erzielen.

Die ostdeutschen Wissensressourcen bestehen aus den Kategorien Flexibilität, Fachausbildung und Improvisationstalent. Aber auch aus die zwei interkulturellen Barrieren „Miteinander versus Gegenein-

ander“ und „Offenheit“ können potentielle Ressourcen für die Organisation darstellen. Im ost- westdeutschen Kontext wurden Effizienz- und Leistungsorientierung und Marktwirtschaftskompetenz als wesentliche westdeutsche Wissensressourcen erkannt.

Die empirisch ermittelten Kategorien können in drei Phasen des interkulturellen Wissensmanagementmodells eingeordnet werden. Die drei Phasen beeinflussen sich gegenseitig und sind aus diesem Grund als Kreislaufmodell dargestellt.

Abbildung 28: Wissensmanagement Deutschland Ost-West



Quelle: eigene Darstellung, (Kölling 2003).



*Wissensgenerierung:* Der individuelle Akkulturationsprozess ist geprägt durch die Integrationsstrategie bei ost- und westdeutschen Mitarbeitern. Deshalb verfügen die Persönlichkeitssysteme aus den beiden Teilen Deutschlands über eigene Wissensressourcen. Die impliziten Menschlichen Wissensressourcen Flexibilität, Fachausbildung und Improvisationstalent sind bei den ostdeutschen Persönlichkeitssystemen vorhanden. Zusätzlich sind die Menschen aus den neuen Bundesländern mit den impliziten Sozialen Wissensressourcen Mitin-ander, Verbindung von Privat- und Berufsleben und Offenheit ausgestattet. Die westdeutschen Mitarbeiter verfügen über die impliziten Menschlichen Wissensressourcen Effizienz und Leistungsorientierung sowie das soziale Wissen der Marktwirtschaftskompetenz.

In der Phase der Wissensgenerierung ist es wichtig, die Unterschiede zwischen ostdeutschen und westdeutschen Wissensressourcen zu erkennen. Dann können die wichtigsten Ressourcen für das Unternehmen identifiziert werden. Viele westdeutsche Unternehmen haben durch die Übernahme von Kombinat und die Neugründung von Niederlassungen unbewusst Wissensressourcen in den neuen Bundesländern erschlossen. Im sozialen System Unternehmen haben die organisatorischen Barrieren der Personalfreisetzung und der Westdominanz zu Wissensverlust in der Generierungsphase geführt. Der starke Personalabbau in den neuen Bundesländern hat leider eine direkte Freisetzung von Wissenspotentialen zur Folge. Westdeutsche Unternehmen, mit einer ausgeprägten Dominanz der Muttergesellschaft gegenüber der ostdeutschen Tochtergesellschaft, haben wahrscheinlich bestimmte ostdeutsche Wissensressourcen ignoriert. Westdeutsche Manager, mit einem dominanten westdeutschen Führungsstil, haben versucht, die westdeutschen Arbeitsweisen in die ostdeutschen Unternehmen zu implementieren. Dabei wurden die ostdeutschen Wissensressourcen missachtet. Die Aussagen zu der Verfahrensweise dieser Manager stammen von ostdeutschen Mitarbeitern. Die interviewten westdeutschen Manager in der Untersuchungsgruppe waren in ihren ostdeutschen Niederlassungen erfolgreich und haben versucht die Ressourcen aus den alten und neuen Bundesländern zu integrieren.

Die ostdeutschen Persönlichkeitssysteme, geprägt durch Offenheit und Miteinander, waren oft bereit ihr Wissen in die Organisation einzubringen. Dennoch gefährdeten die interkulturellen Barrieren in der Interaktion zwischen ost- und westdeutschen Mitarbeitern die Einbringung von Wissensressourcen in die Organisation. Im sozialen System erwies sich die organisatorische Chance des Wissenscenters an ostdeutschen Standorten als eine geeignete Möglichkeit zur Generierung von ostdeutschen Wissensressourcen. Den expliziten Wissenskonzepten wurde nur eine geringe Bedeutung beigemessen. Deshalb konnte auch kein neues Wissen durch die Kombination von expliziten Wissenskonzepten geschaffen werden.

*Wissensnutzung:* Das Ziel dieser Phase ist es, das Wissen in eine einsetzbare und brauchbare Form für das Unternehmen an einem Standort zu konvertieren. Die Voraussetzung hierzu ist die Bereitschaft der Individuen in der Organisation die Wissensressourcen für die Produkte und Prozesse des Unternehmens zu nutzen. Durch die Offenheit und Flexibilität bei den Mitarbeitern in den neuen Bundesländern wird neues Wissen seltener als Bedrohung angesehen und kann durch Nutzung impliziter Wissensbestandteile (Internalisierung: Nonaka/Takeuchi (1997)) beim Individuum werden. Im sozialen System können die interkulturellen Barrieren Auftretensverhalten, Miteinander versus Gegeneinander, Privat- und Berufsleben und Offenheit zu kritischen Interaktionen in der Zusammenarbeit zwischen Ost- und Westdeutschen führen. Dadurch kann die individuelle Bereitschaft, das Wissen zu nutzen, verloren gehen. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiter aus den interkulturellen Problemsituationen lernen und die kulturellen Unterschiede verstehen. Durch die Anwendung der Lösungsansätze in der interkulturellen Zusammenarbeit (Akzeptanz der ostdeutschen Kultur, Interesse an den Menschen in Ostdeutschland) kann das Auftreten von interkulturellen Barrieren verhindert oder wenigstens minimiert werden. Die Darstellung der ost-westdeutschen Barrieren mit Hilfe von interkulturellen Trainings kann den Prozess zum Aufbau der interkulturellen Kompetenz (siehe auch Kapitel 4.2.) unterstützen. Zusätzlich sollten westdeutsche Manager für den Einsatz in Ostdeutschland auch auf der Grundlage ihrer Persönlichkeitsmerkmale ausgewählt werden. Die individuellen

Eigenschaften (u.a. Offenheit, Selbstwertgefühl, etc.) zur Erzielung der interkulturellen Effektivität helfen, die Phase der Wissensnutzung (siehe auch Kapitel 4.3.2.) zu optimieren.

*Wissenstransfer:* Ein wichtiger Bestandteil im Wissensmanagement ist die Durchführung eines effektiven Transfers von Wissen innerhalb der Organisation. Das Wissen im Unternehmen soll an Mitarbeiter mit Wissensbedarf an die unterschiedlichen Standorte in der Organisation weitergegeben werden. Der Erfolg dieser Phase ist von der Bewältigung der interkulturellen Barrieren, dem Einsatz der Lösungsansätze der interkulturellen Zusammenarbeit, dem Aufbau interkultureller Kompetenz und der Auswahl von westdeutschen Managern auch auf der Grundlage ihrer Persönlichkeitsmerkmale abhängig (alle Punkte wurden in der Phase der Wissensnutzung beschrieben). In der Analyse des Datenmaterials zeigte sich, dass die Weitergabe von Wissen vor allem durch Anfragen beim Wissenscenter und durch Mitarbeitertransfer erfolgte.

Zum Transfer von implizitem Wissen ist die Sozialisation (Nonaka/ Takeuchi (1997); Davenport und Prusak (1998)) die geeignete Methode. Das ostdeutsche kulturelle System kann als Vertrauenskultur bezeichnet werden. Deshalb verfügen die Menschen in den neuen Bundesländern über die kulturellen Wissensressourcen zur Ermöglichung eines erfolgreichen Wissenstransfers im Rahmen der Sozialisation. Dazu gehören die kulturellen Eigenschaften der Offenheit, des Miteinanders und die Verbindung von Privat- und Berufsleben. Diese kulturellen Ressourcen schaffen die optimalen Voraussetzungen, um implizites Wissen weiterzugeben. Gegenseitige Offenheit und das Miteinander unter den Mitarbeitern schaffen das notwendige Vertrauen für den Wissenstransfer. Das Miteinander und die Verbindung von Privat- und Berufsleben schaffen den Kontext für die informelle Wissensweitergabe. Gerade die impliziten Bestandteile des Menschlichen Wissens und das implizite Soziale Wissen stellen mögliche Wissensressourcen zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils dar. Im Gegensatz dazu kann das westdeutsche kulturelle System als Leistungskultur bezeichnet werden. In vielen westdeutschen Organisationen besteht Wissensmanagement nur aus Regeln und Leistungsanreizen. Die Sozialisation wird nicht im Wissenstransfer berücksich-

tigt. Gerade beim Wissenstransfer zwischen Ost- und Westdeutschland erweist sich die Sozialisation als bedeutende Vorgehensweise. Deshalb sollten Unternehmen im ost-westdeutschen Kontext zum Aufbau einer Vertrauens- und Leistungskultur in der Organisation beitragen. Es sollte gelingen die kulturellen Wissensressourcen Offenheit, Miteinander und Verbindung von Privat- und Berufsleben in die Unternehmenskultur zu integrieren und an allen Standorten der Organisation nutzen.

## 6. Zusammenfassung und Diskussion

In der Forschung ist Ostdeutschland in der Vergangenheit vor allem aus der Defizitperspektive betrachtet worden. Die Wiedervereinigung auf der politischen Ebene ereignete sich ohne Integrationsprozess. Auch die Forschung auf der Unternehmensebene thematisierte vor allem den Nachholbedarf Ostdeutschlands gegenüber Westdeutschland. Dabei ist verkannt worden, dass durch die Anpassung der ostdeutschen Unternehmensstrukturen und Unternehmensprozesse an die westdeutschen Gegebenheiten keine Differenzierungsvorteile entstehen können. Die kulturelle Diversität von Ost- und Westdeutschland ist nicht als Quelle für neues Wissen erkannt worden. Aber die Ressource Wissen wird heute als wichtige Grundlage für unternehmerischen Erfolg angesehen. Vor allem durch die Integration von seltenem, wertvollem, schwer imitierbaren und schwer substituierbaren (Barney 1991) Wissen in die Organisation können Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen entstehen. Deshalb ist das Ziel dieser Arbeit, die ost- und westdeutschen Wissensressourcen zu ermitteln, interkulturelle und organisatorische Barrieren beim Wissensmanagement zu erkennen und Lösungsansätze aufzuzeigen.

Zur wirklichkeitsnahen Erforschung des Wissensmanagements zwischen Ost- und Westdeutschland aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter diente die qualitative Methode des narrativen Interviews im Datenerhebungsprozess. Zur Systematisierung und Unterstützung im Prozess der Textauswertung wurde die qualitative Analysesoftware N Vivo verwendet. Das Verfahren der Dateninterpretation erfolgte auf Basis der induktiven Kategoriebildung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse. Dadurch konnten die Kategorien als Abbildung der sozialen Wirklichkeit und ohne Vorannahmen des Forschers gebildet werden.

Die soziologischen Grundlagen der Handlungstheorie von Weber wurden erläutert. Anschließend wurde das Verhältnis von Kultur, Individuum und Gesellschaft mit Hilfe des systemtheoretischen Handlungsansatzes von Parsons als Interaktionsprozess zwischen sozialem System, Persönlichkeitssystem und kulturellem System abgebildet. Es folgte eine Erweiterung des Ansatzes von Parsons für die ost-

westdeutsche Interaktion. Dabei zeigte sich, dass sich die unterschiedlichen kulturellen Symbole in Ost- und Westdeutschland in diversen Bedürfnisdispositionen der Individuen in beiden Teilen Deutschlands bemerkbar machen können. Diese kulturelle Prägung des Persönlichkeitssystems kann kulturell differierendes Wissen in den alten und neuen Bundesländern verursachen. Schließlich konnten die drei wesentlichen Forschungs-perspektiven der interkulturellen Forschung in das Handlungsmodell von Parsons und Shils (1962) eingeordnet werden.

Im dritten Hauptkapitel erfolgte eine Darstellung der drei Forschungsströme des interkulturellen Managements. In der ersten Forschungsperspektive zeigen die Forscher allgemeine Dimensionen zur Beschreibung genereller Kulturunterschiede des kulturellen Systems auf. Im Jahre 1961 entwickelten Kluckhohn und Strodtbeck (1961) fünf generelle menschliche Wertdimensionen. Ihre Arbeit basiert auf der Annahme von Clyde Kluckhohn (1953), es gäbe universelle Aspekte in allen Kulturen. Die Studie von Kluckhohn und Strodtbeck (1961) stellt für die Arbeiten von Hofstede (1980), Hall und Hall (1990), Schwartz (1992), Trompenaars (1993) und dem GLOBE Projekt (House et al. 2002) die Grundlage zur Entwicklung ihrer eigenen Kategorien dar. In den Arbeiten von Trompenaars (1993), Boehnke/Dettenborn/Hortsmann/Schwartz (1994) und im GLOBE Projekt (Szabo et al. 2002) wurden die Ausprägung der Kulturdimension des Kollektivismus in Ostdeutschland und des Individualismus in Westdeutschland als wesentlicher Unterschied erfasst. In den Untersuchungen von Schwartz (1994) und im GLOBE Projekt (2002) wurde die beiden deutschen Untersuchungsgruppen dem gleichen Wertecenter zugeordnet. Trompenaars (1993) konnte in seinen Dimensionen Unterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern feststellen. Durch die vereinfachte Darstellung der kulturellen Unterschiede in Form der Kulturdimensionen erfassen die Ergebnisse nur die vorher determinierten Wertdimensionen. Deshalb können entweder nur geringe Abweichungen festgestellt werden (GLOBE Projekt (2002), Schwartz (1994)), oder das Abbild der kulturellen Wirklichkeit zwischen Ost- und Westdeutschland beschränkt sich auf sieben Dimensionen (Trompenaars 1993). Die

Kulturdimensionen stellen einige Wert- dimensionen des kulturellen Systems dar, aber erfassen die wirtschaftsrelevante Interaktionsebene des sozialen Systems nicht. Deshalb ist eine Darstellung des kulturellen relevanten Kontextes für das Wissensmanagement mit diesen Dimensionen nicht möglich.

Anschließend folgte eine Darstellung der zweiten Forschungsströmung mit den Konzepten der Kulturstandards und der interkulturellen Kompetenz von Thomas (1996, 2003) sowie dem Modell der interkulturellen Kompetenz und Performanz von Fink (2003). Die Kulturstandardmethode erfasst die kritischen Interaktionen im sozialen System. Das Konzept von Fink beinhaltet alle drei Subsysteme des Handelns von Parsons und Shils (1962) und ist hilfreich bei der Analyse interkultureller Kompetenz unter Berücksichtigung der ökonomischen Perspektiven. In der dritten Forschungsperspektive konnten die wichtigsten Arbeiten zu den Strategien der Akkulturation aufgezeigt und in den Rahmen der akkulturativen Forschung eingeordnet werden. Diese Arbeiten beziehen sich auf die Handlungsebene des Persönlichkeitssystems (Parsons/Shils (1962)). Dazu gehörte auch die Darstellung wesentlicher Persönlichkeitsmerkmale zur Erreichung der interkulturellen Effektivität. Es zeigte sich, dass der Verlauf des Akkulturationsprozesses zwischen Ost- und Westdeutschen von den Persönlichkeitsmerkmalen der Individuen und dem jeweiligen Handlungskontext abhängig ist. Ein erfolgreicher Transfer von kulturellen Wissensressourcen setzt eine interkulturelle Interaktion voraus. Diese Interaktionsform kann nur stattfinden, wenn die ostdeutschen Mitarbeiter noch nicht in die westdeutsche Kultur assimiliert sind. Die individuelle Akkulturation in Form der Integrationsstrategie wäre hilfreich, um die kulturellen Wissensressourcen aus Ost- und Westdeutschland zu kombinieren. Auch die Bedingungen im Unternehmen müssen den Kontext für die interkulturelle Interaktion unterstützen. Die Gefährdung des Wissenstransfers durch das Auftreten von kritischen Interaktionssituationen kann durch kulturelles Lernen und den Aufbau kultureller Kompetenz minimiert werden.

Damit Organisationen auf die Wissensressourcen in Ost- und Westdeutschland zugreifen können, wurden die theoretischen Grundlagen zum Zusammenhang von Wissen als Ressource, zum Wissensmanage-

ment und zur ressourcenorientierten Unternehmensführung beschrieben. Wissen und Ressourcen stellen eine wichtige Grundlage zur Sicherung der Unternehmensexistenz dar. Der Expansionsprozess der Unternehmen wird durch vorhandene Managementressourcen beschränkt, die zur Eingliederung neuer Ressourcen in die Organisation notwendig sind (Penrose 1959). Die Ressourcen sind ein wichtiger Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses im Unternehmen und somit auch Bestandteil der Erzeugnisse der Organisation. Ressourcen, die wertvoll, selten, schwer zu imitieren und schwer zu substituieren sind, können zur Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils dienen (Barney 1991). Wissen stellt eine kulturell geprägte handlungsrelevante, subjektive und vom Kontext abhängige Ressource dar. Die Ressource Wissen dient den Individuen als Vorstellung ihrer persönlichen Wahrheit und zur Orientierung in ihrer Umwelt. Die impliziten Wissensbestandteile im Menschlichen und im Sozialen Wissen können die Kriterien zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils erfüllen. Das Wissensmanagement versucht im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung die Gestaltungsmöglichkeiten der Ressource Wissen für unternehmerischen Erfolg aufzuzeigen. Die Ansatzpunkte der Gestaltung werden durch das Verhalten der Individuen begrenzt. Mitarbeiter können nicht zum Lernen, Können, Nutzen und zur Weitergabe ihres Wissens gezwungen werden. Mit Hilfe der Modelle im Wissensmanagement konnten drei grundlegende Phasen des Wissensmanagements identifiziert werden: Wissensgenerierung, Wissensnutzung und Wissenstransfer. Durch die Darstellung des Zusammenhanges der Subsysteme des Handelns und des interkulturellen Managements mit den drei Phasen des Wissensmanagements konnte ein interkulturelles Wissensmanagementmodell entwickelt werden.

In der Analyse des Datenmaterials zeigte sich, dass Ostdeutschland als eigenständiger kultureller Raum mit einem von Westdeutschland differierenden Markt wahrgenommen wird. Aus dem Datenmaterial konnten die Oberkategorien ostdeutsche und westdeutsche Wissensressourcen, interkulturelle Barrieren, organisatorische Barrieren und Chancen sowie Lösungsansätze zur interkulturellen Zusammenarbeit ermittelt werden. Diese Ergebnisse wurden in das Modell zum interkulturellen Wissensmanagement eingebaut. Dadurch konnte ein



Wissensmanagementmodell für den Kontext zwischen Ost- und Westdeutschland entwickelt werden. Dabei wurden folgende Ergebnisse gewonnen. Die Integrationsstrategie war mit 92,8% bei ostdeutschen und mit 88,9% bei westdeutschen Mitarbeitern die hauptsächliche Akkulturationsstrategie. Deshalb ist ostdeutsches und westdeutsches Wissenspotential in den westdeutschen Unternehmen in Ostdeutschland vorhanden. Dieses wurde zu einem Teil genutzt und ging zum anderen Teil verloren. Die ostdeutschen Wissensressourcen Fachausbildung, Improvisationstalent und Flexibilität wurden von den westdeutschen Managern erkannt und zum Teil durch Mitarbeitertransfer in die alten Bundesländer transferiert. Vor allem im Bereich der Forschung und Entwicklung wurden Wissenscenter eingerichtet, um die Wissensressourcen Fachausbildung und Improvisationstalent zu nutzen. Auf der anderen Seite ging aber auch ostdeutsches Wissen durch Personalabbau oder durch einen dominant westdeutsch geprägten Arbeitsstil verloren. Die interkulturellen Barrieren haben Konflikte in der Arbeitswelt verursacht. Dadurch wurden die Phasen der Wissensgenerierung, der Wissensnutzung und des Wissenstransfers gefährdet. Zur Minimierung dieser Probleme konnten in dem Modell Lösungsansätze für die zukünftige interkulturelle Zusammenarbeit von Ost- und Westdeutschen aufgezeigt werden.

Die Sozialisation ist die wichtigste Methode zum Transfer von implizitem Wissen. In Ostdeutschland verfügen die Mitarbeiter über die entscheidenden kulturellen Merkmale Offenheit, Miteinander sowie die Verbindung von Privat- und Berufsleben zur Ermöglichung eines Wissenstransfers durch Sozialisation innerhalb des ostdeutschen sozialen Systems. Die Individuen im westdeutschen sozialen System trennen Privat- und Berufsleben und sind stärker an individuellen Leistungszielen orientiert. Deshalb besteht die Herausforderung für Unternehmen in der Integration der ostdeutschen Beziehungs- und Vertrauensorientierung und der westdeutschen Leistungsorientierung in die Unternehmenskultur, um einen Wissenstransfer zwischen Ost- und Westdeutschen zu ermöglichen. Die entscheidenden ostdeutschen Wissensressourcen für den Wissenstransfer wurden von keinem der interviewten Manager bewusst als Ressource wahrgenommen. Unternehmen, die es schaffen, diese ostdeutschen Ressourcen in ihre Unter-

nehmenskultur zu integrieren, können gegenüber ihren Wettbewerbern entscheidende Vorteile im Wissensmanagement aufbauen. In den Lösungsansätzen konnten die Akzeptanz der ostdeutschen Kultur und das Interesse an den Menschen in Ostdeutschland als Möglichkeiten zum Vertrauensaufbau zwischen Ost- und Westdeutschen aufgezeigt werden. Dadurch kann die Beziehungsgrundlage für den Transfer von implizitem Wissen geschaffen werden. Durch Integration dieser wertvollen, seltenen, schwer imitierbaren und schwer substituierbaren Beziehungswissensressourcen können Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen entstehen.

Damit Organisationen im interkulturellen Kontext erfolgreich agieren können, sollten in der zukünftigen Forschung die Zusammenhänge der drei Subsysteme weiter analysiert werden. Durch Entschlüsselung der psychologischen und kulturellen Prägung des Persönlichkeitssystems in einem Land könnte das Auftreten von kritischen Interaktionen minimiert und Standortentscheidungen aus Sicht der menschlichen Ressourcen getroffen werden.

## Literatur

- Almeida, P./Song, J./Grant, R.M. (2002):* Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building, in: *Organization Science*, Vol. 13, Nr. 2, S. 147-161.
- Anand, V./Glick, W. H./Manz, C.C. (2002):* Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 16, Nr. 1, S. 87-101.
- Aragon-Correa, J. A./Sharma, S. (2003):* A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy, in *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, S. 71-88.
- Arthur, W./Bennett, W. (1995):* The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success, in: *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 99-114.
- Arvidsson, N. (1999):* The ignorant MNE: The role of perception Gaps in Knowledge Management, Stockholm 1999.
- Baethge, M. et al. (1996):* Die berufliche Transformation von Arbeiter- und Angestelltenbelegschaften im Industrie- und Dienstleistungsbereich in den neuen Bundesländern. Ein Forschungsbericht. Berlin 1996.
- Bandura, A. (2002):* Social Cognitive Theory in Cultural Context, in *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 51, Nr. 2, 2002, S. 269-290.
- Barney, J.B. (1986):* Strategic Factor Markets: Expectations, luck and business strategy, in: *Management Science*, Vol. 32, S. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991):* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, Vol. 17, Nr. 1, S. 99-120.
- Barney, J.B. (1995):* Looking inside for competitive advantage, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 9, Nr. 4, S. 49-61.
- Barney, J.B. (1996):* Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? In *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, S. 656 – 665.
- Barney, J.B. (2001):* Is The Resource-Based „View“ A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes, in *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, S. 41-56.

- Barney, J.B./Wright, P.M. (1998):* On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage, in: Human Resource Management, Spring 1998, Vol. 37, No. 1, S. 31-46.
- Barringer, B.R./Harrison, J.S. (2000):* Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships, in: Journal of Management, Vol. 26, No. 3, S. 367-403.
- Barsade, S.G. et. al. (2000):* To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 45, S. 802-836.
- Berman, L.S./Dow, J./Hill C.W.L. (2002):* Tacit Knowledge As A Source of Competitive Advantage In The National Basketball Association, in Academy of Management Journal, Vol. 45, Nr. 1, S. 13-31.
- Bernart, Y./Krapp S. (1998):* Das narrative Interview. Ein Leitfaden zur rekonstruktiven Auswertung. (Forschung, Statistik & Methoden, Bd. 2), Landau 1998.
- Berry, J. W./Poortinga, Ype H./ Segall, Marshall H./Darsen, Pierre R. (1999):* Crosscultural psychology: Research and applications, New York 1999.
- Berry, J.W./Sam, D.L. (1998):* Acculturation and Adaptation in: Berry, John W. (Hrsg.): Handbook of cross-cultural psychology, Volume 3, Social behavior and applications, Boston 1998, S. 291-326.
- Berry, J.W. et al. (1992):* Cross-cultural psychology: Research and applications, Cambridge 1992.
- Bewley, T. (2002):* Interviews as a valid empirical tool in economics. Journal of Socio-Economics, 31, 343-353.
- Bhagat, R. S. et al. (2002):* Cultural Variations In The Cross-Border Transfer Organisational Knowledge: An Integrative Framework, in: Academy of Management Review, Vol. 27, Nr. 2, S. 204-221.
- Bhawuk, D.P S./Triandis, H.C. (1996):* The Role of Culture Theory in the Study of Culture and Intercultural Training, in: Landis, D. / Bhagat, R.S. (Hg.) (1996): Handbook of Intercultural Training, 2. Aufl. S. 17-34.

- Bing-Sheng, T./Cummings, J.L. (2002):* Trade-offs in managing resources and capabilities, in *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 2, S. 81-91.
- Black, J.S./Mendenhall, M. (1990):* Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research, in: *Academy of Management Review*, Vol. 15, Nr. 1, S. 113-136.
- Black, J.S./Mendenhall, M./Oddou, G. (1991):* Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives, in *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, S. 291-317.
- Blood, M. (1969):* Work values and job satisfaction, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53, S. 456-459.
- Bochner, S. (1994):* Cross-Cultural Differences in the Self Concept: A Test of Hofstede's Individualism/Collectivism Distinction, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 25, No. 2, June 1994, S. 273-283.
- Bochner, S./Parkes, L.P./Schneider S.K. (2001):* Person-Organization Fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism, in: *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, Nr. 1, 2001, S. 81-108.
- Bochner, S./Hesketh, B. (1994):* Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 25, No. 2, June 1994, S. 233-257.
- Boehnke, K./Dettenborn, H./Horstmann, K./Schwartz, S.H. (1994):* Value Priorities in the United Germany: Teachers and Students from East and West Compared, in: *European Journal of Psychology of Education*, Vol. 9, S. 191-202.
- Börner, Christoph J.:* Strategisches Bankmanagement: ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken, München 2000.
- Bortz, J./Döring, N. (2001):* Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Berlin 2001.
- Bredel, U. (1999):* Erzählen im Umbruch: Studie zur narrativen Verarbeitung der „Wende“ 1989, Dissertation zugelassen: Berlin, Freie Universität, 1997, Tübingen 1989.

- Brodbeck, F. C./Frese, M./Javidan, M. (2002)*: Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance, in *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 1, S. 16-30.
- Brüsemeister, T. (2000)*: *Qualitative Forschung: Ein Überblick*, Wiesbaden 2000.
- Bucher, A. (1994)*: *Einführung in die empirische Sozialwissenschaft: ein Arbeitsbuch für TheologInnen*, Stuttgart 1994.
- Buchholz, R. (1978)*: An empirical study of contemporary beliefs about work in American society, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, S. 219 - 227.
- Bullinger, H. J./Wörner, K./Prieto, J. (1998)*: Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis in Bürgel, H. (1998) (Hrsg.): *Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen*, Heidelberg 1998, S. 21-39.
- Bundesanstalt für Arbeit (2003)*: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Betriebspanel Ost, Nürnberg 2003.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2001)*: *Wirtschaft in Zahlen 2001, Daten, Fakten, Entwicklungen*, Berlin 2001.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2000)*: *Informationen zur politischen Bildung*, Heft 269, Sozialer Wandel in Deutschland, S. 3-24, Bonn 2000.
- Burton-Jones, A. (1999)*: *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*, Oxford 1999.
- Caligiuri, P. (2000)*: Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment, in: *Management International Review*, Vol. 40, pp. 61-80.
- Camic, C. (1998)*: Reconstructing the Theory of Action, in: *Sociological Theory*, Vol. 16, Nr. 3, S. 283 - 297.
- Camilleri, C./Malewska-Peyre, H. (1998)*: Socialization and Identity Strategies, in Berry, John W. (Hrsg.): *Handbook of cross-cultural psychology, Volume 2: Basic Processes and Human Development*, Boston 1998, 2. Aufl., S. 41-68.

- Cheng, C.C. et al. (1998)*: How can Cooperations be fostered? The cultural effects of Individualism-Collectivism, in *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, S. 285-304.
- Coase, R. H. (1937)*: The nature of the firm, in: *Economia*, November 1937, Vol. 4, Nr. 4, S.386-405.
- Coff, R. (2003)*: Bidding Wars Over R&D-Intensive Firms: Knowledge, Opportunism, And The Market For Corporate Control, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 46, S. 74-85.
- Coleman, H.L.K. et al. (2001)*: Adolescent Strategies for Coping with Cultural Diversity, in: *Journal of Counseling and Development*, Vol. 79, Nr. 3, S. 356-364.
- Conner, K.R./Pralhad, C.K. (1996)*: A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism, in: *Organization Science*, Vol. 7, Nr. 5, September – October 1996, S. 477-501.
- Cui, G./Awa, N. (1992)*: Measuring intercultural effectiveness: an integrative approach, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 16, pp. 311-328.
- Cui, G./Berg van den, S. (1991)*: Testing the construct validity of intercultural effectiveness, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 15, pp. 227-241.
- Davenport, T.H./Prusak, L. (1998)*: *Working Knowledge: How Organizations Manage what they know*, Boston 1998.
- Dermath, L. (1993)*: Knowledge-Based Affect: Cognitive Origins of „Good“ and „Bad“, in *Social Psychology Quarterly*, Vol. 56, No. 2, 1993, S. 136-147.
- Dermath, L. (2002)*: Epistemological Culture Theory: A Micro Theory of the Origin and Maintenance of Culture, in: *Sociological Theory* Vol. 20, No. 2, July 2002, American Sociological Association: Washington, S. 209-226.
- DiMaggio, P. (1997)*: Culture and Cognition, in: *Annual Reviews Sociology*, Vol. 23, S. 263-287.
- Droege, S.B./Hoobler, J.M. (2003)*: Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective, in: *Journal of Managerial Issues*, Spring 2003, Vol. 15, Nr. 1, S. 50-64.

- Duncan, W.J. (1972):* The Knowledge Utilization Process in Management and Organization, in: Academy of Management Journal September 1972, S. 273-287.
- Duncan, W. J. (1974):* Transferring Management Theory to Practice, in: Academy of Management Journal December 1974, Vol. 17, Nr. 4, S. 724-738.
- Duncker, C. (1998):* Dimensionen des Wertewandels in Deutschland: eine Analyse anhand ausgewählter Zeitreihen, Frankfurt am Main 1998.
- Dunkel, A./Mayrhofer, W. (2001):* Cultural standards research – an epistemological and methodological critique, Paper submitted to the Symposium on Culture Standard Research, Academy of Management, Washington, D. C., July 4-8, 2001.
- Eberle, T.S. (1999):* Die methodologische Grundlegung der interpretativen Sozialforschung durch die phänomenologische Lebensweltanalyse von Alfred Schütz, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie: Vierteljahresschrift der Österreichischen Gesellschaft für Soziologie, Nr. 4/ 1999, Jg. 24, Wien 1999, S. 65-90.
- Elsass, P.M./Veiga, J.F. (1994):* Acculturation in Acquired Organizations: A Force-Field Perspective, in: Human Relations, Vol. 47, Nr. 4, S. 431-453.
- 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, Vol. 46, S. 229-273.
- Fahy, J. (1996):* Competitive Advantage in International Services: A Resourced Based View, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 26, No. 2, S. 24-37.
- Fay, D./Frese, M. (2000):* Working in East German Socialism in 1980 and in Capitalism 15 Years Later: A Trend Analysis of a Transitional Economy's Working Conditions, in: Applied Psychology: An International Review, Vol. 49, Nr. 4, S. 636-657.
- FES, Friedrich Ebert Stiftung (2003):* Auswirkungen der Wiedervereinigung auf den Industriestandort Deutschland, publiziert im Internet, erhältlich unter [www.fes.de/fulltext/fowirtschaft/00300004.htm](http://www.fes.de/fulltext/fowirtschaft/00300004.htm).



- Fink, G. (1993):* Microeconomic issues of Integration, in: IEF Working Paper Nr. 3, Wien 1993.
- Fink, G. (2002):* Issues of international intercultural research: The narrative interview process. Presentation at PDW Academy of Management 2002.
- Fink, G. (2003):* Interkulturelle Kompetenz und Performanz in: EWE (Erwägen, Wissen, Ethik), Jg. 14/2003 Nr. 1, S. 165-167.
- Fink, G./Feichtinger, C. (1999):* Der kollektive Kulturschock im Postkommunismus, in: JEEMS, Vol. 4, Nr. 2, S. 128-147.
- Fink, G./Holden, N. (2000):* Collective culture shock: contrastive reactions to radical systemic change. A paper submitted to the 2000 SMA Conference: Managing in the 21<sup>st</sup> century: New Times/New Theories/New Realities, Orlando 2000.
- Fink, G./Mayrhofer, W. (2001):* Intercultural Issues in Management and Business: The Interdisciplinary Challenge International, in: Cooper, C.L./Cartwright, S./Earley, P.C. (Ed.): Handbook of Organizational Culture and Climate, Chichester 2001, S. 471-485.
- Fink, G./Mayrhofer, W. (2001):* Management in einer kulturell heterogenen Umgebung: eine kultursensitive ressourcenorientierte Sicht der Unternehmung, in Fink, G./ Meierewert, S. (Hrsg.): Interkulturelles Management, Österreichische Perspektiven, Schriftenreihe des Forschungsinstitutes für Europafragen der Wirtschaftsuniversität Wien, Band 17, Wien 2001, S. 249-272.
- Fink, G./Kölling, M./Neyer, A.K. (2003):* Revisiting cultural dimensions, culture standards and personality traits. Paper for presentation at SPDW, Academy of Management Seattle 2003.
- Flick, U. (2001):* Qualitative Sozialforschung- Stand der Dinge, in Soziologie: Forum der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Nr. 2/2001, Opladen 2001, S. 53-66.
- Flick, U./Karlsdorff von, E. Steinke, I. (2000):* Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, Uwe/ Karlsdorff von, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung: Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg 2000, S. 13-31.

- Focus in der MA 2003 (2003)*: Präsentation zur Reichweitenentwicklung verschiedener Zeitschriften in Deutschland, München 2003.
- Foss, J. N./Pedersen, T. (2002)*: Transferring knowledge in MNCs: The Role of source of subsidiary knowledge and organizational context, in: *Journal of International Management*, Nr. 8, 2002, S. 49-67.
- Foss, N.J. (1996)*: Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments, in: *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, September – October 1996, S. 470-476.
- Fraunberg, A. (2002)*: Fernsehen neue Bundesländer: Macht der Gewohnheit, in: *Werben & Verkaufen*, Nr. 33 vom 16.08.2002, S. 72.
- Freemann, M.A. (1997)*: Demographic Correlates of Individualism and Collectivism: A study of Social Values in Sri Lanka, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 28, No. 3, May 1997, S. 321-341.
- Freud, S. (1965)*: Abriß der Psychoanalyse. Das Unbehagen in der Kultur, Hamburg 1965.
- Fromm, E. (1941)*: *Escape from Freedom*, New York 1941.
- Fromm, E. (1947)*: *Man for Himself. An Inquiry into the Psychology of Ethics*, New York 1947.
- Fromm, E. (1964)*: *Die Seele des Menschen. Ihre Fähigkeit zum Guten und Bösen. (The Heart of Man. Its Genius for Good and Evil, New York 1964)*, in Fromm, E. (1980): *Erich Fromm, Gesamtausgabe, Analytische Charaktertheorie, Band 2*, herausgegeben von Funk, R., Stuttgart 1980, S. 159-240.
- Fromm, E. (1976)*: *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*, Stuttgart 1976.
- Gallupe, B. (2001)*: Knowledge management systems: surveying the landscape, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Nr. 1, S. 61-77.
- Glinka, H.J. (1998)*: *Das narrative Interview: eine Einführung für Sozialpädagogen*, München 1998.
- Glisby, M./Holden, N. (2002)*: Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka's

- Knowledge-Creating Company, in: Knowledge and Process Management, Vol. 10, Nr. 2, S. 1-8.
- Goh, S.C. (2002):* Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 6, Nr. 1, S. 23-30.
- Gudykunst, W./Hammer, M./Wiseman, R. (1978):* Dimensions of intercultural effectiveness: An explorative study, in: International Journal of Intercultural Relations/Winter 1978.
- Gupta, A.K./Govindarajan, V. (1991):* Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations, in: Academy of Management Review, Vol. 16, Nr. 4, S. 768-792.
- Gupta, A.K./Govindarajan, V. (2000):* Knowledge Flows within Multinational Corporations, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, S. 473-496.
- Gupta, A.K./Govindarajan, V. (2001):* Converting global presence into global competitive advantage, in: The Academy of Management Executive, Vol. 15, Nr. 2, S. 45- 58.
- Gupta, V./Hanges P.J./Dorfmann, P. (2002):* Cultural Clusters: methodology and findings, in: Journal of World Business Vol. 37 (2002), S. 11-15.
- Hakanson, L./Nobel, R. (2001):* Organizational Characteristics and Reverse Technology Transfer, in: Management International Review, Vol. 41, Nr. 4, S. 395-420.
- Hall, E. (1983):* Hidden differences: Studies in International Communication, Hamburg 1983.
- Hall, E.T. (1976):* Beyond Culture, New York 1976.
- Hall, E.T. (1983):* The dance of Life, New York 1983.
- Hall, E.T./Hall, M.R. (1987):* Hidden Differences: Doing business with the Japanese, New York 1987.
- Hall, E.T./Hall, M.R. (1990):* Understanding Cultural Differences: keys to success in West Germany, France, and the United States, Yarmouth 1990.
- Hall, E.T./Hall, M.R. (2000):* Understanding cultural differences: keys to success in West Germany, France and the United States, 11. Aufl., Yarmouth Maine 2000.

- Hambrick, D.C. et al. (1996):* The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 41, S. 659-684.
- Hampden-Turner, Ch./Trompenaars, F. (1993):* The Seven Cultures of Capitalism, New York.
- Hansen, M.T. (1999):* The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, S. 82-111.
- Hart, S.L. (1995):* A Natural-Resource-Based View Of The Firm, in: Academy of Management Review, Vol. 20 No. 4, S. 996-1014.
- Hawes, F./Kealey, D. (1981):* An empirical study of Canadian technical assistance, in: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 5, pp. 239-258.
- Heinze, T. (2001):* Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis, München 2001.
- Hensel, J. (2003):* Zonenkinder, Reinbeck bei Hamburg 2003.
- Herbek, P. (2000):* Strategische Unternehmensführung: Kernkompetenzen, Identität, Visionen, Umsetzung, Wien 2000.
- Hermanowicz, J.C. (2002).* The great interview: 25 strategies for studying people in bed. Qualitative Sociology, 25, Nr. 4, S. 479-499.
- Hintze, M. (1990):* Die Frau im Wertewandel, Oldenburg 1990.
- Hofstede, G. (2001):* Lokales Denken, globales Handeln, Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2. durchgesehene Auflage, München 2001.
- Holden, N. (2002):* Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective, Essex 2002.
- House, R./Javidan, M./Dorfman, P. (2001):* Project Globe: an Introduction, in: Applied Psychology: An International Review, Vol. 50, Nr. 4, S. 489-505.
- House, R./Javidan, M./Hanges, P./Dorfman, P. (2002):* Understanding Cultures and implicit Leadership Theories across the Globe: an Introduction to Project GLOBE, in: Journal of World Business Vol. 37 (2002), S. 3-10.

- Israel-Königsfeld, U. (2001):* Erwerbstätigkeit, in Statistisches Bundesamt (Hrsg.) Mikrozensus: Leben und Arbeiten in Deutschland, Wiesbaden 2001.
- Jacobi, F. et al. (2001):* Estimating the prevalence of mental and somatic disorders in the community: aims and methods of the German National health Interview and Examination Survey, in: International Journal of Methods in Psychiatric Research, Vol. 11, Nr. 1, S. 1-18.
- Jensen, M. C. (1983):* Organization Theory and Methodology, in: The Accounting Review, Vol. 58, S. 319-339.
- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976):* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, S. 305-360.
- Jung, R. (1984):* The Structure of Social Action: In Memory of Talcott Parsons, in: Pedretti, N. (Ed.): Problems of Actors and Actions. London 1984, S. 207 - 222.
- Kalling, T. (2003):* Organization-internal Transfer of Knowledge and the Role of Motivation: A Qualitative Case Study, in: Knowledge and Process Management, Vol. 10, Nr. 2, S. 115-126.
- Kealey, D. (1989):* A study of cross-cultural effectiveness: theoretical issues, practical applications, in: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 13, pp. 387-428.
- Keating, M./Martin, G.S./Szab, E. (2002):* Do managers and students share the same perceptions of societal culture? In: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 26, S. 633-652.
- Kelle, U./Erzberger, C. (1999):* Integration qualitativer und quantitativer Methoden: methodologische Modelle und ihre Bedeutung für die Forschungspraxis, in Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 3/ 1999, Jg. 51; S. 509-531, Opladen 1999.
- King, W.A./Zeithaml, C.P. (2001):* Competencies and Firm Performance: Examining the causal ambiguity Paradox, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, S. 75-99.
- King, W.A./Zeithaml, C.P. (2003):* Research Notes and Commentaries, Measuring Organizational Knowledge: A Conceptual and Methodological Framework, Strategic Management Journal, Vol. 24, S. 763-772.

- Kiss, T./Tesch, H. (1995):* Einsatz und Instrumente der Marktforschung, Freiburg i. Br. 1995.
- Klein, G.O. (2001):* Ihr könnt uns einfach nicht verstehen! Warum Ost- und Westdeutsche aneinander vorbeireden, Frankfurt am Main 2001.
- Klimecki, R.G. (1999):* Wissensmanagement - Wege zur intelligenten Organisation, Diskussionsbeitrag Nr. 30, in: Management Forschung und Praxis, Konstanz 1999.
- Kluckhohn, C. (1953):* Universal Categories of Culture, in Anthropology Today, Chicago 1953, S. 507-524.
- Kluckhohn, C. (1962):* Culture and Behavior, Collected essays of Clyde Kluckhohn, New York 1962.
- Kluckhohn, F.R./Strodtbeck, F.L. (1961):* Variations in Value Orientations, New York 1961.
- Kogut, B./Zander, U. (1992):* „Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: Organization Science, Vol. 3, S. 383-397.
- Kölbl, C. (2001):* Rekonstruktion der Forschungspraxis- eine Antwort auf die Frage, was ein Einführungstext in qualitative Methoden bringen soll, in: Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), Nr.2/2001. Verfügbar über: <http://qualitative-research.net>
- Kölling, M./Neyer, A.K. (2003):* Redefining culture standards. A meta-analysis of 650 interviews, in: Fink, G./Neyer, A.K./Reichel, W. (Hrsg.) (2003): Theory and methods in the study of intercultural knowledge and interaction. Studien des Instituts für den Donauraum und Mitteleuropa, Nr. 4, S. 43-53.
- Kotabe, M./Martin, X./Domoto, H. (2003):* Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries, in Strategic Management Journal, Vol. 24, S. 293-316.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2002):* Internationales Management, 2. Aufl., München 2002.

- Labov, W. (1997)*: Some further steps in Narrative Analysis, in: Special Issue of The Journal of Narrative and Life History 1997, Amsterdam 1997, S. 1-8.
- Labov, W./Waletzky, J. (1967)*: Narrative Analysis. In Helm, J. (ed.): Essays on the verbal and virtual arts. Seattle: University of Washington Press. S. 12-44
- Lado, A.A./Wilson, M.C. (1994)*: Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, in Academy of Management Review, Vol. 19, No. 4, S. 699-727.
- Lamnek, S. (1995)*: Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken, 3. Aufl., Weinheim 1995.
- Lamnek, S. (2000)*: Sozialforschung in Theorie und Praxis. Zum Verhältnis von qualitativer und quantitativer Forschung, in: Clemens, Wolfgang/Strübing, J. (Hrsg.): Empirische Sozialforschung und gesellschaftliche Praxis: Bedingungen und Formen angewandter Forschung in den Sozialwissenschaften, Opladen 2000, S. 23-46.
- Lang, F.P. (1995)*: Integration und Transformation, Essays zur wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland und Osteuropa, Essen 1995.
- Langer, J. (2000)*: Talcott Parsons` Kulturkonzept. Ein Zugang zum besseren Verständnis der Transformationsprozesse in Europa?, in Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Sonderband 6, Wiesbaden 2000.
- Lawson, M.B. (2001)*: In praise of slack: Time is of the essence, in: Academy of Management Executive, Vol. 15, Nr. 3, S. 125-135.
- Leithäuser, T./Volmerg, B. (1988)*: Psychoanalyse in der Sozialforschung. Eine Einführung am Beispiel einer Sozialpsychologie der Arbeit. Opladen 1988.
- Lepak, D.P./Scott, S.A. (1999)*: The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation And Development, in Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1, S. 31-48.
- Long De, W.D./Fahey, L. (2000)*: Diagnosing cultural barriers to knowledge management, in Academy of Management Executive, Vol. 14, Nr. 4, S. 113-127.

- Maes, J. & Schmitt, M. (2001):* Protestantische-Ethik-Skala (PES): Messeigenschaften und Konstruktvalidität, (Berichte aus der Arbeitsgruppe "Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral" Nr. 146), Trier 2001.
- Maindok, H. (1996):* Professionelle Interviewführung in der Sozialforschung: Interviewtraining: Bedarf, Stand und Perspektiven, Pfaffenweiler 1996.
- Marken Realitäten 2 Ost (1999):* Quantifizierung der Studie zur erfolgreichen Markenführung in den NBL, Berlin 1999.
- Marken Realitäten 3 (2002):* Die Studie für erfolgreiches gesamtdeutsches Marketing, Berlin 2002.
- Marken Realitäten Ost (1998):* Die Studie zur erfolgreichen Markenführung in den Neuen Bundesländern, Berlin 2003.
- Markides, C.C./Williamson, P. J. (1996):* Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, Nr. 2, S. 340-367.
- Mayring, P. (1999):* Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 4. Aufl. Weinheim 1999.
- Mayring, P. (2000a):* Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), Nr.2/2000. Verfügbar über: <http://qualitative-research.net>.
- Mayring, P. (2000b):* Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 7. Aufl., Weinheim 2000.
- Mayring, P. (2001):* Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), Nr.2/ 2001. Verfügbar über: <http://qualitative-research.net>.
- Maznevski, M. L. et al. (2002):* Cultural Dimensions at the Individual Level of Analysis: The Cultural Orientations Framework, in: International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 2, Nr. 3, S. 275-295.
- Mc Evily, S.K./Chakravarthy, B. (2002):* The Persistence of Knowledge-Based Advantage: An empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge, in: Strategic Management Journal, Vol. 23, S. 285-305.



- McPherson, M./Smith-Lovin, L./Cook, J.M. (2001):* Birds of a Feather: Homophily in Social Networks, in: Annual Reviews Sociology, Vol. 27, S. 415-444.
- Meinefeld, W. (2000):* Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung in: Flick, U./Karlsdorff von, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung: Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg 2000, S. 265-275.
- Mendenhall, M./Oddou, G. (1985):* The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review, in: Academy of Management Review, Vol. 10, Nr. 1, S. 39-47.
- Mense-Petermann, U. (1998):* Privatisierung und betriebliche Restrukturierung. Drei Fallbeispiele aus Ostdeutschland, der Tschechischen Republik und Polen im Vergleich, in Strubar, I. (Hrsg.): Eliten, politische Kultur und Privatisierung in Ostdeutschland, Tschechien und Mittelosteuropa, Konstanz 1998.
- Mirels, H.L./Garrett, J.B. (1971):* The protestant ethic as a personality variable, in: Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 36, S. 40 - 44.
- Mizruchi, M.S./Fein, L.C. (1999):* The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism, in Administrative Science Quarterly Vol. 44 (1999), S. 653-683.
- Morel, J./Bauer, E./Melegny, T./Niedenzu, H.J./Preglau, M./ Staubmann, H. (2001):* Soziologische Theorie: Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter, 7. bearb. und erw. Aufl., München 2001.
- Mruck, K./Mey, G. (2000):* Qualitative Sozialforschung in Deutschland, Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), Nr. 1/2000. Verfügbar über: <http://qualitative-research.net>.
- Münch, R. (1982):* Theorie des Handelns: Zur Rekonstruktion der Beiträge von Talcott Parsons, Emile Durkheim und Max Weber, Frankfurt am Main 1982.
- Münch, R. (2000):* Soziologische Theorie: Parsons, Habermas, Luhmann, Unterlagen zur Soziologie der Universität Bamberg, Bamberg 2000.

- Müser, M. (2000):* Ressourcenorientierte Unternehmensführung, Zentrale Bestandteile und ihre Gestaltung, Köln 2000.
- Nahavandi, A./Malekzadeh, A.R. (1988):* Acculturation in Mergers and Acquisitions, in *Academy of Management Review*, Vol. 13, Nr. 1, S. 79-90.
- Nahavandi, A./Malekzadeh, A.R. (1994):* Successful Mergers through Acculturation, in Krogh von, G. (Hrsg.): *The management of corporate acquisitions: international perspectives*, Basingstoke 1994, S. 293-305.
- Nonaka, I./Konno, N. (1998):* The Concept of "Ba": Building Foundation for Knowledge Creation, in: *California Management Review*, Vol. 40, Nr. 3, Spring 1998, S. 40-54.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997):* Die Organisation des Wissens: wie japanische eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Aus dem Englischen von Friedrich Mader (*The knowledge creating company*), Frankfurt am Main 1997.
- Nonaka, I./Toyama, R./Konno, N. (2001):* SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, in: Nonaka, I./Teece, D. (Hrsg.): *Managing Industrial Knowledge, creation, transfer and utilization*, London 2001, S. 13-43.
- North, K./Probst, G./Romhardt, K. (1998):* Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen, in: *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, Nr. 3, 1998, S. 158-166.
- o.V. (2001):* *Wirtschaft in Zahlen 2001, Daten, Fakten, Entwicklungen*, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Berlin 2001.
- Oguri, M./Gudykunst, W.B. (2002):* The influence of self construals and communication styles on sojourners' psychological and sociocultural adjustment, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, S. 577-593.
- Osland, J.S./Bird, A. (2000):* Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context, in *Academy of Management Executive*, Vol. 14, Nr. 1, S. 65-79.
- Oudenhoven, J.P./Van der Zee, K. (2002):* Predicting multicultural effectiveness of international students: the Multicultural Persona-

- lity Questionnaire, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 679-694.
- Park, S.H./Roger, C./Gallagher, S. (2002)*: Firm Resources As Moderators Of The Relationship Between Market Growth And Strategic Alliances In Semiconductor Start-Ups, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Nr. 3, S. 527-545.
- Parsons, T. (1937)*: *The Structure of Social Action*, New York 1937.
- Parsons, T. (1951)* *The social system*, Glencoe 1951.
- Parsons, T. (1994)*: *Actor, Situation, and Normative Patterns: An Essay in the Theory of Social Action: Aktor, Situation und normative Handlungsmuster*, herausgegeben und übersetzt von Harald Wenzel, Frankfurt am Main 1994.
- Parsons, T./Shils, E. (1962)*: Values, Motives and System of Action, in *Parsons, T./Shils E. (Ed.): Toward a General Theory of Action*, Cambridge 1962, 5. Edition, S. 47-234.
- Parsons, T./Shils, E.A./Allport, G.W./Kluckhohn, C. et al. (1962)*: Some Fundamental Categories of the Theory of Action: A General Statement, in *Parsons, T. /Shils E. (Ed.): Toward a General Theory of Action*, Cambridge 1962, 5. Edition, S. 3-30.
- Patton, M.Q. (1997)*: *Utilization-focused evaluation: the new century-text*. Thousand Oaks, CA 1997.
- Pearce, J.L./Frese, M. (2000)*: Introduction to the Special Issue on Applied Psychology from Transitional Economies in Eastern Europe, in: *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, Nr. 4, S. 613-618.
- Pelled, H.L./Eisenhart, K.M./Katherine, R.X. (1999)*: Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, S. 1-28.
- Penrose, E.T. (1959)*: *The Theory of The Growth Of The Firm*, Oxford 1959.
- Pettus, M.L.: (2001)*: The Resource-Based View As A Developmental Growth Process: Evidence From The Deregulated Trucking Industry, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, Nr. 4, S. 878-896.

- Polanyi, M. (1958):* The Study of Man. The Lindsay Memorial Lectures, London 1958.
- Polanyi, M. (1966):* The tacit Dimension, New York 1966.
- Pornpitakpan, C. (1999):* The Effects of Cultural Adaption on Business Relationships: Americans Selling to Japanese and Thais, in Journal of International Business Studies, Vol. 30, Nr. 2, S. 317-338.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990):* The Core Competence of the Corporation, in Havard Business Review, May-June 1990, S. 79-91.
- Priem, R.L./Butler, J.E. (2001):* Is The Resource-Based „View“ A Useful Perspective For Strategic Management Research?, in Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, S. 22-40.
- Probst, G.J./Raub, S. (1998):* Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr. 3, S. 132-138.
- Prösel, S. (1995):* Sozialkompetenz, Produktivität und Regionalentwicklung, in: Quem Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Nr. 38, Berlin 1995
- Prudent, C. (2003):* Warum Wissen lohnt, Chefs zählen Ideen, Erfahrungen und Fachkenntnisse der Mitarbeiter zu ihren wichtigsten Ressourcen. Wie sich vorbildlicher Umgang mit diesem Wissen im Detail auszahlt, zeigt eine Exklusiv Studie, in: Impluse, Nr. 9 2003, S. 38-39.
- Redfield, R. /Linton, R./Herskovits, M. (1936):* Memorandum on the study of acculturation, in American Anthropologist, Vol. 38, S. 149-152.
- Reinmann-Rothmeier, G./Vohle, F. (2001):* Was Schiedsrichter, Manager und Rotkäppchen gemeinsam haben: Mit Geschichten Wissen managen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 70, Nr. 5, S. 293-300.
- Richard, O.C. (2000):* Racial Diversity, Business Strategy, And Firm Performance: A Resource-Based View, in Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 2, S. 164-177.
- Richter, R. (1997):* Qualitative Methoden in der Kindheitsforschung, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie: Vierteljahresschrift

- der Österreichischen Gesellschaft für Soziologie, Nr. 4/ 1997, Jg. 22, Wien 1997, S. 74-98.
- Rokeach, M. (1973):* The nature of human values, New York 1973.
- Romhardt, K. (1998):* Die Organisation aus der Wissensperspektive-Möglichkeiten und Grenzen der Intervention, Wiesbaden 1998.
- Ruben, B.D./Kealey, D.J. (1979):* Behavioral Assessment of Communication Competency and the Prediction of Cross-Cultural Adaptation, in Journal of Intercultural Relations, Vol. 3, S. 15-47.
- Rugman, A.M./Verbeke, A. (2002):* Edith Penrose's Contribution To The Resource-Based View Of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 23, S. 769-780.
- Schabert, T.(2000):* Transformation durch Management-Buyout: das Scheitern einer Privatisierungsform in Ostdeutschland, Wiesbaden 2000.
- Schein, E.H. (1992):* 1997: Organizational Culture and Leadership, San Francisco 1997.
- Schmidt, R. (2001):* Restrukturierung und Modernisierung der ost-deutschen Industrie, in Bertram, H./Kollmorgen, R. (2001): Die Transformation Ostdeutschlands: Berichte zum sozialen und politischen Wandel in den neuen Bundesländern, Opladen 2001, S. 163-194.
- Schmidt, W. (1999):* Orientierungsprozesse ostdeutscher Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, in: WSI Mitteilungen 10/1999, Tübingen 1999.
- Scholl, W. et al. (2003):* Die Zukunft des Wissensmanagements: Der Faktor Mensch? Ausgewählte Ergebnisse der Delphi-Studie: „The Future of Knowledge Management“, in: Wirtschaftspsychologie, Nr. 3, S. 7-13.
- Scholz, J. (2003):* Chance im Osten, in: Werben & Verkaufen vom 09.05.2003, Nr. 19, S. 42.
- Schorn, A. (2000):* Das „themenzentrierte Interview“. Ein Verfahren zur Entschlüsselung manifester und latenter Aspekte subjektiver Wirklichkeit. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Online Journal), Nr. 2/2000. Verfügbar über: <http://qualitative-research.net>.

- Schreyögg, G./Geiger, D. (2003):* Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagements, in: DBW, Vol. 63, Nr. 1, S. 7-22.
- Schroll-Machl, S. (2000):* Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit, München 2000.
- Schroll-Machl, S. (2002):* Die Deutschen - Wir Deutschen: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben, Göttingen 2002.
- Schuppe, M. (1988):* Im Spiegel der Medien: Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt am Main 1988.
- Schütze, F. (1976):* Zur soziologischen und linguistischen Analyse von Erzählungen. In: Internationales Jahrbuch für Wissens- und Religionssoziologie, Köln 1976, S.7-41.
- Schütze, F. (1977):* Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien - dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen, Bielefeld 1977.
- Schwartz, S.H./Bilsky W. (1987):* Toward a psychological structure of human values, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53, S. 550-562.
- Schwartz, S.H./Bilsky W. (1990):* Toward a theory of the universal content and structure of values: Extension and cross-cultural replications, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 58, S. 878-891.
- Schwartz, S.H./Sagiv, L. (1995):* Identifying culture-specifics in the content and structure of values, in: Journal of Cross Cultural Psychology, Vol. 26, No. 1, S. 92-116.
- Schwartz, S.H./Smith, P.B. (1998):* Values, in Berry, John W. (Hrsg.): Handbook of cross-cultural psychology, Volume 3, Social behavior and applications, Boston 1998, S. 77-118.
- Schwarz, S.H. (1992):* Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries, in: Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 23, S. 1-65.
- Schwarz, S.H./Bardi, A. (1997):* Influences of Adaptation to Communist Rule on Value Priorities in Eastern Europe, in Political Psychology, Vol. 18, No. 2, S. 385-410.

- Schwarz, W. (2003):* Die Wiederentdeckung des Ost-Geschmacks. Seit Mitte der 90er Jahre erleben einige Ostmarken ein Comeback. Nur wenige werden jedoch im Westen Kult, in: *Horizont* Nr. 36 vom 04.09.2003, S. 86-88.
- Shimada, S. (2001):* Wissenssoziologie der kulturellen Wechselwirkung. Eine Skizze zur Methodologie einer interkulturell angelegten qualitativen Sozialforschung. In *Zeitschrift für qualitative Bildungs-Beratungs- und Sozialforschung (ZBBS)*, Nr. 1/ 2001, S. 37-48, Opladen 2001.
- Spiegel MEDIA (2003):* MA 2003, Pressemedien 2, Hamburg 2003.
- Staples, D. S. et al. (2001):* Opportunities for research about managing the knowledge-based enterprise, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, Nr. 1, S. 1-20.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.):* Statistisches Jahrbuch 2002, Wiesbaden 2002.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.):* Statistisches Jahrbuch 2003, Wiesbaden 2003.
- Storck, J./Hill, P.A. (2000):* Knowledge Diffusion through "Strategic Communities", in: *MIT Sloan Management Review*, Winter 2000, Vol. 41, Nr. 2, S. 63-74.
- Superillu Media (2003):* Präsentation der SUPER ILLU Reichweiten, Berlin 2003.
- Szabo, E. et al. (2002):* The Germanic Cluster: where employees have a voice, in: *Journal of World Business*, Vol. 37, S. 55-68.
- Thomas A. (1996):* Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in Thomas, A. (Hrsg.) (1996): *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen 1996, S.107-135.
- Thomas, A. (2003):* Interkulturelle Kompetenz, Grundlagen, Probleme, Konzepte, in: *EWE (Erwägen, Wissen, Ethik)*, Jg. 14/2003 Nr. 1, S. 137-150.
- Thomas, A. (1993):* Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns; in Thomas, A. (Hrsg.) (1993): *Kulturvergleichende Psychologie: Eine Einführung* Göttingen 1993, S: 378-424.
- Thomson, J.N. (1996):* Takeovers and Acculturation: Linkages from East German Privatizations to Workforce Integration, in *JEEMS*, Vol. 1, Nr. 4, S. 25- 43.

- Thomson, J.N./Mc Namara, P. (1998):* Two-way learning in west/east mergers and acquisitions: Short term and long term viewpoints, in JEEMS, Vol. 2, Nr. 2, S. 164-185.
- Titscher, S./Wodak, R./Meyer, M./Vetter, E. (1998):* Methoden der Textanalyse: Leitfaden und Überblick, Opladen 1998.
- Trompenaars, F. (1993):* Handbuch Globales Managen, Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Düsseldorf 1993.
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. (1997):* Riding the waves of culture, Understanding Cultural Diversity in Business, 2. Aufl., London 1997.
- Tsai, W. (2001):* Knowledge Transfer in Interorganisational Networks: Effect of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, in: Academy of Management Journal, Vol. 44, Nr. 5, S. 996-1004.
- Tucher von Simmeldorf, F.W. (2000):* Benchmarking von Wissensmanagement: eine Methode des ressourcenorientierten strategischen Management, Wiesbaden 2000
- Veith, H. (2002):* Sozialisationsforschung, Arbeitspapier der Freien Universität Berlin, Berlin 2002.
- Volmerg, B./Senghaas-Knoblauch, E./Leithäuser, T. (1986):* Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse, Opladen 1986.
- Von Krogh, G./Ichijo, K./Nonaka, I. (2000):* Enabling Knowledge Creation, How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, New York 2000.
- Wang, P. et al. (2001):* Determinants And Outcomes Of Knowledge Transfer: A Study Of MNCs In China, in: Academy of Management Proceedings 2001 IM, S. K1-K6.
- Weber, M. (1978):* Soziologische Grundbegriffe, 4. Aufl., Tübingen 1978.
- Weber, M. (1980) :* Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1980.
- Weber, M. (1984):* Die protestantische Ethik: Eine Aufsatzsammlung, 7. Aufl., Gütersloh 1984.
- Weber, M. (1988):* Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, Tübingen 1988.



- Weber, M. (2000):* Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, 3. Auflage, Weinheim 2000.
- Wernerfelt, B. (1984):* A Resource-based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, S. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995):* The Resource-Based View of the Firm: Ten years after, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, S. 171-174.
- Wickramasinghe, N./Ginzberg, M.J. (2001):* Integrating knowledge workers and the organization: the role of IT, in: *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 14, Nr. 6, S. 245-253.
- Wiesenthal, H. (1999):* Die Transformation der DDR – Verfahren und Resultate, Gütersloh 1999.
- Williamson, O.E. (1985):* The Economic Institutions of Capitalism, firms, markets, relational contracting, New York 1985.
- Williamson, O.E. (1991):* Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 269-296.
- Williamson, O.E. (1996):* The Mechanisms of Governance, New York 1996.
- Williamson, O.E. (1998):* The Institution of Governance, in: *The American Economic Review*, May 1998, Vol. 88, Nr. 2, S. 75-79.
- Williamson, O.E. (1975):* Markets and Hierarchies, New York (1975).
- Wittchen, H.-U. (1999):* „Affektive, somatoforme und Angststörungen in Deutschland- Erste Ergebnisse des bundesweiten Zusatzsurveys „Psychische Störungen“, in: *Gesundheitswesen* Vol. 61, Sonderheft 2, S. 216-222.
- Wolter, W./Körner, H. (1994):* Entwicklung und Struktur des Bildungswesens der DDR, Aspekte der Gleichwertigkeit allgemeiner und beruflicher Bildung Teil 1, Quem Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern, Berlin 1994.
- Wulf, T. (2000):* Entwicklung ostdeutscher Unternehmen: eine Fallstudie privatisierter Industrieunternehmen, Wiesbaden 2000.
- Yli-Renko, H./Autio, E./Sapienza, H.J. (2001):* Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, S. 587-613.

## **Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien**

Herausgeber: Wirtschaftsuniversität Wien –  
vertreten durch a.o. Univ. Prof. Dr. Barbara Sporn

- Band 1 Stefan Felder: Frequenzallokation in der Telekommunikation. Ökonomische Analyse der Vergabe von Frequenzen unter besonderer Berücksichtigung der UMTS-Auktionen. 2004.
- Band 2 Thomas Haller: Marketing im liberalisierten Strommarkt. Kommunikation und Produktplanung im Privatkundenmarkt. 2005.
- Band 3 Alexander Stremitzer: Agency Theory: Methodology, Analysis. A Structured Approach to Writing Contracts. 2005.
- Band 4 Günther Sedlacek: Analyse der Studiendauer und des Studienabbruch-Risikos. Unter Verwendung der statistischen Methoden der Ereignisanalyse. 2004.
- Band 5 Monika Knassmüller: Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen (Re-)Konstruktion. 2005.
- Band 6 Matthias Fink: Erfolgsfaktor Selbstverpflichtung bei vertrauensbasierten Kooperationen. Mit einem empirischen Befund. 2005.
- Band 7 Michael Gerhard Kraft: Ökonomie zwischen Wissenschaft und Ethik. Eine dogmenthistorische Untersuchung von Léon M.E. Walras bis Milton Friedman. 2005.
- Band 8 Ingrid Zechmeister: Mental Health Care Financing in the Process of Change. Challenges and Approaches for Austria. 2005.
- Band 9 Sarah Meisenberger: Strukturierte Organisationen und Wissen. 2005.
- Band 10 Anne-Katrin Neyer: Multinational teams in the European Commission and the European Parliament. 2005.
- Band 11 Birgit Trukeschitz: Im Dienst sozialer Dienste. Ökonomische Analyse der Beschäftigung in sozialen Dienstleistungseinrichtungen des Nonprofit Sektors. 2006
- Band 12 Marcus Kölling: Interkulturelles Wissensmanagement. Deutschland Ost und West. 2006.
- Band 13 Ulrich Berger: The Economics of Two-way Interconnection. 2006.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)