

Band
6

Marco Zimmer / Christian Rüttgers (Hrsg.)

*Interkulturelle Führung im globalen
Supply-Chain-Management: Herausforderungen
und Strategien in einer dynamischen Umwelt*

~
Mike Weiß

ipo Schriftenreihe

FOM
Hochschule

ipo

**Institut für Personal- &
Organisationsforschung**
der FOM University of Applied Sciences

Mike Weiß

Interkulturelle Führung im globalen Supply-Chain-Management: Herausforderungen und Strategien in einer dynamischen Umwelt

ipo Schriftenreihe der FOM, Band 6

Essen 2025

ISBN (Print) 978-3-89275-398-8 ISSN (Print) 2511-9508
ISBN (eBook) 978-3-89275-399-5 ISSN (eBook) 2569-572X

Dieses Werk wird herausgegeben vom ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Verlag:
MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

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



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0:
Creative Commons Namensnennung 4.0 International.

Diese Lizenz erlaubt unter den Voraussetzungen der Lizenzbedingungen, u. A. der Namensnennung der Urheberin oder des Urhebers, der Angabe der CC-Lizenz (inkl. Link) und der ggf. vorgenommenen Änderungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke. Die Rechte und Pflichten in Zusammenhang mit der Lizenz ergeben sich ausschließlich aus dem Lizenzinhalt: CC BY 4.0 Deed | Namensnennung 4.0 International | Creative Commons | <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Marco Zimmer / Christian Rüttgers (Hrsg.)

Interkulturelle Führung im globalen Supply-Chain-Management: Herausforderungen und Strategien in einer dynamischen Umwelt

Mike Weiß

Kontakt zum Autor:

Mike Weiß

University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics,

István Széchenyi Economics and Management Doctoral School, Sopron, Ungarn

E-Mail: WeissMike@phd.uni-sopron.hu / mike.weiss@fom-net.de

Vorwort

In einer durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägten Welt steigen die Anforderungen an Führungskräfte, insbesondere in Unternehmen, die ihre Produkte oder Dienstleistungen auch außerhalb des Heimatlandes anbieten. Der nachfolgende Beitrag von Mike Weiß widmet sich einem relevanten Thema der Unternehmensführung und präsentiert praxisorientierte Handlungsempfehlungen für das Management von international tätigen Organisationen.

Die vorliegende Arbeit leistet einen wertvollen Beitrag zum Verständnis der interkulturellen Herausforderungen im Supply-Chain-Management multinationaler Unternehmen. Die Studie basiert auf einem Mixed-Methods-Ansatz, der in einer vorbildlichen Art und Weise qualitative und quantitative Methoden integriert. Für den hypothesentestenden quantitativen Teil greift der Autor dabei auf das komplexe Verfahren der Strukturgleichungsmodellierung zurück. In der Untersuchung konnte Mike Weiß u. a. aufzeigen, dass die Berücksichtigung interkultureller Aspekte im Management Effektivitäts- und Effizienzvorteile verspricht.

Die Identifikation spezifischer Herausforderungen sowie die vorgeschlagenen Lösungsansätze bieten Unternehmen konkrete Anhaltspunkte zur Optimierung ihrer internationalen Aktivitäten. Die praxisorientierten Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, die interkulturellen Führungskompetenzen zu stärken und die Leistungsfähigkeit globaler Supply-Chain-Management-Prozesse zu optimieren.

Essen, im Februar 2025

Prof. Dr. Christian Rüttgers

Stellvertretender wissenschaftlicher Direktor

ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung der FOM Hochschule

Abstract

Die vorliegende empirische Arbeit befasst sich mit den Herausforderungen, die sich aus der Umsetzung strategischer interkultureller Führungskonzepte im globalen Supply-Chain-Management ergeben. Dabei wird ein mittständisches deutsches Industrieunternehmen als Fallbeispiel herangezogen. Die vorliegende Ausarbeitung verfolgt das Ziel, die Auswirkungen interkultureller Managementansätze auf die Effektivität, Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit zu analysieren. Im Rahmen der Untersuchung wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der sowohl qualitative als auch quantitative Methoden umfasst.

Die qualitative Forschungsphase umfasst Experteninterviews mit leitenden Angestellten eines Unternehmens aus der Stahlindustrie, um ein tiefgreifendes Verständnis der praktischen Herausforderungen zu gewinnen und die theoretischen Hypothesen zu schärfen. Im Anschluss ist eine quantitative Umfrage unter den Mitarbeitenden durchgeführt worden, um die durch die qualitative Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse zu validieren und einer statistischen Überprüfung zu unterziehen. Die Daten wurden mittels einer fünfstufigen Likert-Skala erhoben und mithilfe der Software *SmartPLS* in Form eines Strukturgleichungsmodells analysiert.

Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass die Handlungsfelder Teamführung, Team-Diversität und Work-Life-Balance (WLB) signifikante direkte und indirekte Einflüsse auf die abhängigen Variablen Effektivität, Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen. Es können im Rahmen einer Multi-Group-Analysis ebenso signifikante Unterschiede in den Effekten zwischen verschiedenen Altersgruppen und Berufserfahrung festgestellt werden. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Dimensionen Zeitmanagement, Organisationsdesign und Kommunikation als Schlüsselhandlungsfelder zur Steigerung des Unternehmenserfolgs identifiziert werden konnten.

Die vorliegende Studie fokussiert ausschließlich die im Rahmen der Fallstudie betrachtete *Zapp AG*, sodass eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Unternehmen nur bedingt möglich ist. Die Repräsentativität der Ergebnisse wird zudem durch die moderate Teilnehmerzahl sowie die spezifische Branchenzugehörigkeit der *Zapp AG* eingeschränkt.

Die Ergebnisse dieser Studie erlauben wertvolle Einblicke für Unternehmen, die in einem internationalen Kontext agieren und eine Optimierung ihrer interkulturellen Führungskonzepte anstreben. Die Identifikation der zentralen Handlungsfelder ermöglicht zudem die Ableitung konkreter Ansatzpunkte zur Verbesserung

der Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Es wird empfohlen, dass Unternehmen verstärkt auf eine interkulturell nuancierte Teamführung, Diversität und eine ausgewogene Work-Life-Balance achten, um den Herausforderungen der Globalisierung erfolgreich zu begegnen. Zukünftige Studien sollten eine breitere Stichprobe und verschiedene Branchen einbeziehen, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen.

Diese Arbeit trägt zur Weiterentwicklung des Verständnisses interkultureller Managementansätze bei und zeigt auf, wie Unternehmen ihre internationalen Führungsstrategien effektiver gestalten können.

Inhalt

Vorwort.....	III
Abstract.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Methodisches Vorgehen.....	3
1.3 Gang der Arbeit.....	4
2 Grundlagen des internationalen Managements.....	5
2.1 Abgrenzung Unternehmensführung und Management.....	5
2.2 Einordnung im Unternehmenskontext und Begriffsdefinition.....	6
2.3 Herausforderungen des internationalen Managements.....	8
2.4 Internationalisierungsstrategien.....	10
2.5 Charakterisierung von internationalen Unternehmen mit dem EPRG Modell.....	16
3 Grundlagen des interkulturellen Managements.....	20
3.1 Definition und Bedeutung von Kultur.....	20
3.2 Unternehmenskultur.....	25
3.3 Interkulturelles Management im Unternehmenskontext.....	26
3.3.1 Begriffsdefinition.....	26
3.3.2 Handlungsfelder des interkulturellen Managements.....	27
3.3.3 Internationales HR-Management vor dem Hintergrund des interkulturellen Managements.....	32
4 State-of-the-Art.....	34

5	Fallstudie bei der Zapp AG.....	38
5.1	Vorläufige Arbeitshypothesen aus der Theorie.....	38
5.2	Vorstellung der Zapp AG.....	39
5.2.1	Unternehmensbeschreibung	39
5.2.2	Strategische Ausrichtung der Zapp AG.....	40
5.3	Methodisches Vorgehen im Rahmen der Empirie	43
5.3.1	Der Mixed-Methods Ansatz	43
5.3.2	Qualitative Forschungsphase.....	45
5.3.3	Quantitative Forschungsphase	46
6	Ergebnisse der empirischen Forschung.....	50
6.1	Ergebnisse qualitative Forschung.....	50
6.1.1	Ergebnisse der Experteninterviews.....	50
6.1.2	Ableitung der Forschungshypothesen.....	57
6.2	Ergebnisse quantitative Forschung.....	60
6.2.1	Deskriptive Ergebnisse.....	60
6.2.2	Hypothesenprüfende Ergebnisse.....	72
6.3	Prüfung der Forschungshypothesen.....	88
7	Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlung.....	92
8	Fazit.....	96
9	Wissenschaftliche Reflexion.....	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Diamantenmodell.....	12
Abbildung 2:	Das Integration-Responsiveness-Modell	14
Abbildung 3:	Das EPRG Modell	18
Abbildung 4:	Das Eisbergmodell	22
Abbildung 5:	Das Zwiebelmodell.....	23
Abbildung 6:	Forschungsmodell.....	47
Abbildung 7:	Verteilung der Teilnehmer nach Geschlecht.....	60
Abbildung 8:	Verteilung der Teilnehmer nach Alter	61
Abbildung 9:	Verteilung der Teilnehmer nach Berufserfahrung	62
Abbildung 10:	Verteilung der Teilnehmer nach Geburtsland	63
Abbildung 11:	Verteilung der Teilnehmer nach Land Wohnort	64
Abbildung 12:	Strukturgleichungsmodell.....	74
Abbildung 13:	Multiples Mediatormodell	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Skalenniveau Likert-Skala	49
Tabelle 2:	Kategorisierung Experteninterviews	50
Tabelle 3:	Forschungshypothesen	58
Tabelle 4:	Explorative Datenanalyse Organisationsdesign	66
Tabelle 5:	Explorative Datenanalyse Team-Führung	67
Tabelle 6:	Explorative Datenanalyse Team-Diversität	68
Tabelle 7:	Explorative Datenanalyse Zeitmanagement	69
Tabelle 8:	Explorative Datenanalyse Kommunikation	70
Tabelle 9:	Explorative Datenanalyse Effektivität	70
Tabelle 10:	Explorative Datenanalyse Effizienz	71
Tabelle 11:	Explorative Datenanalyse Mitarbeiterzufriedenheit	72
Tabelle 12:	Pfadkoeffizienten	76
Tabelle 13:	Äußere Ladungen	77
Tabelle 14:	Pfadkoeffizienten inkl. p-Werte	80
Tabelle 15:	Totale indirekte Effekte	81
Tabelle 16:	Totale Effekte	82
Tabelle 17:	Bestimmtheitsmaß	83
Tabelle 18:	T-Test Geschlecht.....	87
Tabelle 19:	T-Test Land (Wohnort)	87
Tabelle 20:	Prüfung der Forschungshypothesen.....	90

Abkürzungsverzeichnis

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
AVE	Average Variance Extracted
BRICS	Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika
CSR	Corporate Social Responsibility
GLOBE Study	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
IHRM	Internationales HR-Management
IR-Modell	Integration-Responsiveness-Modell
MERCOSUR	Mercado Común del Sur (dt. gem. südamerikanischer Markt)
MGA	Multi-Group-Analysis
MNU	Multinationale Unternehmen
OLI-Modell	Ownership, Location and Internalization-Modell (dt. Eigentümerschaft, Standort und Verinnerlichung)
PLS	Partial Least Square
p-Wert	Wahrscheinlichkeitswert
SCM	Supply-Chain-Management
WLB	Work-Life-Balance

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Wettbewerbsfähigkeit von deutschen Unternehmen an einem globalen Käufermarkt steht in einem direkten Zusammenhang zu einer gut geführten Organisation mit effektiven Strukturen, effizienten Prozessen und zufriedenen Mitarbeitern.¹ Besonders in global agierenden Unternehmen und Organisationen, die sich in multinationalen Organisationsstrukturen am Markt behaupten, scheint die interne über alle Standorte ausgebreitete, gemeinsame und zielgerichtete Ausrichtung am Markt ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein. Diese Erkenntnis basiert auf der Entwicklung, dass Unternehmen bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts grenzüberschreitend tätig sind und somit als Treiber einer industrialisierten Welt angesehen werden können.² Nach Beendigung des Ersten und Zweiten Weltkriegs resultierte in den 50er Jahren ein rasanter wirtschaftlicher Aufschwung, der das Welthandelsvolumen und die Auslandsinvestitionen kontinuierlich wachsen ließ.³

Diese Entwicklungen steigern den Druck zur Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Befriedigung steigender Kundenbedürfnisse. Häufig resultiert daraus eine Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen von Unternehmen und die gleichzeitige internationale Auslagerung von Prozessen und Aufgaben. Dies führt zu weltweiten Netzwerken von Unternehmen und Unternehmensteilen, was die interne Abstimmung i. S. d. Supply-Chain-Managements stetig an Relevanz gewinnen lässt. Ferner bedingt dies inmitten einer globalisierten Welt die Abstimmung der einzelnen Unternehmensteile und die effiziente Nutzung von Synergien.⁴

Sofern es keine hinreichende Führung durch einen strategischen Management-Ansatz gibt, der speziell auf die in unterschiedlichen Kulturen anzuwendenden Feinheiten ausgerichtet ist, kann neben der Koordination von Informations- und Warenströmen im Unternehmen auch die Effektivität des Geschäftes, die Effizienz und die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern in multinationalen Unternehmen leiden. Dabei werden neben Synergien einzelner Geschäftsbereiche

¹ Aus Gründen der vereinfachten Lesbarkeit sieht der Verfasser bewusst von einer genderneutralen Ausdrucksweise ab. Dies gilt auch für die weiteren Ausführungen dieser Arbeit.

² Vgl. Porter, M., Internationale Wettbewerbsstrategie, 1989, S. 1 ff.

³ Vgl. Ernst & Young, Direktinvestitionen, 2020, S. 9; <https://unctadstat.unctad.org/>, Zugriff am 12.06.2024.

⁴ Vgl. Prahalad, C. & Hamel, G., Kernkompetenzen, 1990, S. 80.

auch u. a. die Sammlung von Informationen und die Vereinheitlichung von Prozessen durch nicht interkulturell ausgerichtete Organisationsstrukturen erschwert, was zu einem Abfall der Leistungsfähigkeit führen kann, und die Wichtigkeit eines interkulturell nuancierten Führungskonzepts unterstreicht.

Die Unternehmensstrategie gilt grundsätzlich als Basis für ein erfolgreich geführtes Unternehmen. Sie beschäftigt sich mit Visionen und langfristigen Zielen, die ein Unternehmen am Markt etablieren möchte. Zudem gibt sie konkrete Anweisungen zu Arbeitsweisen und Führungskonzepten, was in der Unternehmenskultur wiedergefunden werden kann.⁵

Ziel dieser Ausarbeitung ist es daher, am Beispiel eines multinationalen Industrieunternehmens aufzuzeigen, wie ein interkulturell nuanciertes Führungskonzept gestaltet sein sollte, um den Erfolg eines Unternehmens weiter auszubauen und welche Herausforderungen mit diesem Anspruch an die Führungskräfte gestellt werden. Hierbei wird auf die Forschungsansätze des interkulturellen Managements zurückgegriffen.

Ferner ist zu beachten, dass Ansätze und Handlungsempfehlungen für das strategische Management erarbeitet werden, die das Ziel verfolgen, alle Individuen in der Organisation eines Unternehmens zu berücksichtigen und deren Potentiale optimal auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auszurichten. Dabei gilt es Anregungen zu schaffen, um interkulturell spezifische Stigmata zu beseitigen und eine Organisationskultur zu schaffen, die allen Stakeholdern die Möglichkeit gibt, sich durch die persönlichen Stärken für das Unternehmenswohl einzusetzen. Auf diese Weise soll eine Organisation entstehen, welche die Effektivität der zu erledigenden Aufgaben erhöht, durch Effizienz die Ausführung erleichtert und zudem die Mitarbeiterzufriedenheit steigert. Auf diese Weise entsteht eine Organisation, die jene Stärken der Mitarbeiter und kulturellen Hintergründe nutzt, um schließlich im Gesamtkontext eine erfolgreich agierende Organisationsstruktur zu schaffen. Dabei muss ermittelt werden, wie die o. g. gewünschten Zieleinheiten des Outcomes (Effektivität, Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit) durch die Tätigkeiten und Organisation im Supply-Chain-Management (SCM) beeinflusst werden können.

Unterstützend soll hier das interkulturelle Management herangeführt werden, um dessen Möglichkeiten in der Weiterentwicklung von Prozessen und Konzepten der Führung im SCM zu ergründen. Hierbei wurde der Bereich SCM gewählt, da

⁵ Vgl. Dillerup, R. & Stoi, R., Unternehmensführung, 2022, S. 18 ff.

es sich um Organisationseinheiten handelt, die einen hohen Grad an internationaler Tätigkeit aufweisen und zudem einen großen Einfluss auf den Gesamterfolg eines Unternehmens haben.

1.2 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit besteht neben einer theoretischen Literaturrecherche aus einer empirischen Fallstudie, die sich den Herausforderungen an Führungskonzepte von internationalen Unternehmen widmet. Durch einen Mixed-Methods Ansatz im Empirie-Teil soll eine ganzheitliche wissenschaftliche Betrachtung der Problemstellung ermöglicht und eine praxisorientierte Handlungsempfehlung erarbeitet werden können.

Basierend auf einer Literaturrecherche zu den Themenfeldern des internationalen Managements werden zunächst deduktiv mögliche Handlungsfelder für Führungskonzepte unter Berücksichtigung des interkulturellen Managements erarbeitet. Die daraus abgeleiteten vorläufigen Hypothesen werden im Rahmen einer qualitativen Forschung durch drei Experteninterviews überprüft, durch die individuellen Sichtweisen und das Problembewusstsein der Experten ergänzt und schließlich zu Forschungshypothesen weiterentwickelt.

Darauf aufbauend werden die Hypothesen auf Basis einer quantitativen Befragung getestet. Die quantitative Forschung wird ca. 70 Befragte umfassen. Im Rahmen eines zuvor anhand der Hypothesen aufgebauten Strukturgleichungsmodells wird versucht, die aufgestellten Hypothesen im Sinne eines Hypothesentests zu prüfen und mögliche Zusammenhänge zwischen den Handlungsfeldern aufzuzeigen.

Eine ebenfalls durchgeführte Sekundäranalyse von unternehmensinternen Strategiepapieren des betrachteten Unternehmens wird helfen, diese Erkenntnisse zu interpretieren und ermöglichen, individuelle Handlungsempfehlungen entsprechend der Ausgangssituation zu formulieren. Die Handlungsempfehlungen können die organisatorische Ausrichtung der Führungskräfte unterstützen und helfen, ein interkulturell nuanciertes Führungskonzept im Unternehmen zu integrieren.

1.3 Gang der Arbeit

Diese Ausarbeitung basiert auf einer detaillierten Basisliteraturrecherche in den Themenfeldern des internationalen Managements. Dabei werden Modelle vorgestellt, die es ermöglichen, ein international agierendes Unternehmen im Rahmen seiner Internationalisierungsstrategie zu charakterisieren. Für ein grundlegendes Verständnis der verwendeten Termini werden Begriffsdefinitionen vorangestellt, eine Einordnung in den Unternehmenskontext vorgenommen und grundsätzliche Internationalisierungsstrategien vorgestellt. Diese theoretische Grundlage wird durch den Teilbereich des interkulturellen Managements ergänzt. Neben der Vorstellung verschiedener Definitionen von Kultur wird zudem ein Einblick in die Handlungsfelder des interkulturellen Managements für internationale Organisationen gewährt. Zwecks Darstellung der Herausforderungen an Führungskonzepte wird zudem das internationale HR-Management und seine Ausprägungen in Unternehmen erörtert. Überdies wird im *Kapitel 4* dieser Ausarbeitung der sog. State-of-the-Art dargestellt. Die zunächst nur aus der theoretischen Perspektive betrachteten Handlungsfelder werden aus aktuellen Studien und Forschungsarbeiten heraus praxisorientiert aufgearbeitet und in einen heuristischen Rahmen gesetzt. Hierbei findet eine Hypothesenbildung statt, indem sechs mögliche Handlungsfelder des interkulturellen Managements ausgearbeitet werden. Durch die sich anschließende Fallstudie werden empirische Untersuchungen im Rahmen eines Mixed-Methods Ansatz vorgenommen, um Handlungsspielräume für erfolgreiche cross-culture Führungskonzepte auszuarbeiten. Diese möglichen Handlungsspielräume und Hebelwirkungseffekte der Handlungsfelder werden durch eine quantitative Befragung statistisch aufgearbeitet. Die Prüfung dieser Forschungshypothesen basiert dabei auf den weiterführenden Erkenntnissen der zuvor durchgeführten Experteninterviews. Durch diese internen Experten können die zuvor aufgestellten Arbeitshypothesen konkretisiert werden.

Anhand der analysierten Strategiepapiere und der Ergebnisse der Befragung wird schlussendlich überprüft, ob und in welchem Grad die spezifischen Handlungsfelder einen Einfluss auf den Output des Unternehmens haben. Nach einer ausführlichen Vorstellung der Ergebnisse wird vor dem Hintergrund des betrachteten Unternehmens eine konkrete Handlungsempfehlung ausgesprochen. Abschließend wird ein Fazit dieser Ausarbeitung gezogen und eine Methodenkritik durchgeführt. Dies ermöglicht es im weiteren Verlauf auch einen Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten zu geben.

2 Grundlagen des internationalen Managements

2.1 Abgrenzung Unternehmensführung und Management

Die Abgrenzung zwischen den Begriffen Unternehmensführung und Management dient dem grundlegenden Verständnis der Betrachtungsweisen der folgenden Kapitel. Beide Hierarchieebenen finden sich innerhalb einer Unternehmensorganisation wieder, unterscheiden sich jedoch grundlegend von ihren Tätigkeiten und daher auch durch ihren Einfluss, den sie auf das Unternehmen und dessen Mitarbeiter haben.⁶

Als Synonym für die Unternehmensführung kann der Begriff Geschäftsführung verstanden werden, dessen Aufgabe es ist, ein Unternehmen zu gestalten. *Gutenberg* prägte den Begriff der Unternehmensführung im Jahr 1962, indem er sie als den dispositiven Faktor, verantwortlich für die Kombination der elementaren Produktionsfaktoren, bestehend aus menschlicher Arbeit, Betriebsmitteln und Werkstoffen, betitelte.⁷ Die Unternehmensführung sei weiter für den Fortbestand des Unternehmens verantwortlich.⁸ Hierbei wird neben der Gestaltung von Geschäftsprozessen auch die Generierung von Geschäftsmöglichkeiten betrachtet. Es handelt sich demnach um die Ausarbeitung von Visionen und Missionen, die ein Unternehmen auszeichnet. Daher wird die Unternehmensführung häufig mit dem Effektivitätsgedanken, also dem Prozess der Zielbildung in Verbindung gebracht. Neben den Aufgaben der Visions- und Missionsbildung bzw. dem Werben für interne Akzeptanz verfolgt die Unternehmensführung ebenfalls das Ziel, externe Veränderungen am Markt zu erkennen. Dazu gehören Verkaufstrends, aber auch Änderungen der Umwelt, die juristische oder gesellschaftspolitische Kontexte umgreifen kann. Zudem beschäftigt man sich in der Unternehmensführung damit, die Mitarbeiter langfristig zufriedenzustellen, deren Vertrauen zu erlangen und ein allgemeines Commitment strategischer Fragestellungen gegenüber zu erreichen. Hierbei wird zumeist ein langfristiger Zeithorizont von über zehn Jahren betrachtet.⁹

Das Management hingegen betrachtet den kurz- bis mittelfristige Planungshorizont und beschäftigt sich mit der Zuteilung von Ressourcen für die zu erledigende

⁶ Vgl. Kohler, R., Hierarchie, 2009, S. 15 ff.

⁷ Vgl. Gutenberg, E., Unternehmensführung, 1962, S. 60 ff.

⁸ Vgl. Gutenberg, E., Unternehmensführung, 1962, S. 61.

⁹ Vgl. Müller, H. & Wrobel, M., Unternehmensführung und Management, 2021, S. 5.

Arbeit. Dies umfasst eine Art der Disposition der Ressourcen Mensch und Maschine, die dem Unternehmenszweck dienen.¹⁰ Durch gute Führungskompetenzen können die durch die Unternehmensführung ausgerufenen Ziele schließlich erreicht werden.¹¹ Neben der Zuteilung dieser Ressourcen ist ebenfalls die Optimierungsfunktion beim Management angesiedelt. Somit wird versucht, die Effizienz beispielsweise in der Aufgabenbewältigung durch Organisations- und Prozessanpassungen zu erhöhen. Auf diese Weise kann das Verhältnis von Input und entsprechenden Output optimiert werden. Dies kann durch das Festlegen und Verändern von Arbeitsabläufen, der Personalzuteilung und durch Personalförderung passieren. Ebenso ist es Ziel des Managements, eine Budgetierung zu erstellen und für die Überwachung des Budgets zu sorgen. Das Management ist in unterschiedliche Hierarchien geordnet, sodass es zumeist aus unterem, mittlerem und oberem Management besteht und jeweils Weisungsbefugnisse innehat.¹² Ergänzt werden diese Befugnisse durch die Personalverantwortung, dem aktiven Mitgestalten an der Unternehmensstrategie und der Lösung strategischer Problemstellungen.¹³

2.2 Einordnung im Unternehmenskontext und Begriffsdefinition

Das sogenannte internationale Management ist eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre und kann als Bestandteil des strategischen Managements angesehen werden. Durch eine zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft im 20. und 21. Jahrhundert stellen sich Unternehmen zunehmend internationaler auf. Es gibt diverse Faktoren, wie etwa die verbesserten Technologien zur weltweiten Vernetzung, die auf digitalen Errungenschaften beruhen oder auch die Möglichkeit, größtenteils frei und schnell zu reisen.¹⁴ Somit ist unter dem Prozess der Globalisierung ein mehrdimensionaler Prozess zu verstehen, der die Zunahme transnationaler, wirtschaftlicher, kultureller und sozialer Beziehungen umfasst.¹⁵ Die Eigenschaft der Mehrdimensionalität prägt sich u. a. in den Dimensionen Kultur, Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Umwelt aus.¹⁶ Auf diese Weise ergibt sich aus gesamtwirtschaftlicher Sicht eine „[w]eltweite Verflechtung der Volks-

¹⁰ Vgl. Gutenberg, E., Unternehmensführung, 1962, S. 103 ff.

¹¹ Vgl. Staehle, W. et al., Verhaltenswissenschaft, 2014, S. 192.

¹² Vgl. Eden, H., Internationalisierung von KMU, 2002, S. 42 ff.

¹³ Vgl. Bruce, K., Management, 2020, S. 2 ff.

¹⁴ Vgl. Riehle, W., Unternehmen in der Globalisierung, 1997, S. 157 ff.

¹⁵ Vgl. Osterhammel, J. & Petersson, N., Globalisierung, 2019, S. 15 ff.

¹⁶ Vgl. Ambrosius, G., Geschichte der Globalisierung, 2018, S. 325 ff.

wirtschaften durch Entstehung globaler Kapital-, Güter- und Dienstleistungsmärkte.“¹⁷ Aus individueller Sicht ergeben sich für den einzelnen „Auswirkungen der globalen Kapital-, Güter- und Dienstleistungsmärkte auf alle Lebensbereiche.“¹⁸ Schlussendlich ergibt sich aus Unternehmenssicht eine „[...] Form der internationalen Strategie von Unternehmen, bei der durch weltweite Aktivitäten Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.“¹⁹

Daher gewinnt die Strategie, die ein Unternehmen anwendet, um international erfolgreich am Markt wirtschaften zu können, zunehmend für die Schaffung und den Erhalt des Wettbewerbsvorteils an einem globalen Käufermarkt an Bedeutung.²⁰ Dies zeigt sich auch bei einem Blick in die Statistiken über den von beispielsweise Deutschland und China betriebenen Außenhandel. Hier zeigt sich, dass sich die Exporte aus Deutschland nach China seit 2009 von Exporten im Wert von ca. 56 Mrd. USD auf über 97 Mrd. USD im Jahr 2017 gesteigert haben.²¹ Dieser Trend zeigt sich auch bei anderen Ländern, was die enorme Zunahme des globalen Handels und somit der Bedeutung der Internationalisierung unterstreicht. Daraus ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen für die Unternehmensführung und das Management, denn der nationale Wettbewerb weitet sich auf internationalen Wettbewerb aus. Ein Unternehmen konkurriert daher plötzlich mit internationalen Mitbewerbern am Markt und wird mit dem länderübergreifenden Wettbewerb in Preis, Qualität und Zeit konfrontiert. Dem ist beispielsweise durch das Anpassen der eigenen Unternehmensstrukturen wie etwa durch Verlagerung der Produktion ins Ausland oder veränderte Sourcing-Strategien entgegenzuwirken.²² Dies jedoch kann das Risiko des Geschäfts durch Ausfälle oder logistische Hürden erhöhen. Aus diesem Grund ist eine differenzierte Beachtung der am internationalen Markt herrschenden Bedingungen und Einflussfaktoren notwendig, um stetig eine Anpassung der eigenen Strategie vornehmen zu können. Auf diese Weise kann eine Internationalisierungsstrategie im Unternehmen etabliert werden, die im Einklang mit den strategischen Zielen steht und etwaige Herausforderungen am globalen Markt bewältigt.²³

¹⁷ Kummer, S. et al., Logistikmanagement, 2009, S. 21.

¹⁸ Kummer, S. et al., Logistikmanagement, 2009, S. 21.

¹⁹ Kummer, S. et al., Logistikmanagement, 2009, S. 21.

²⁰ Vgl. Müller, H. & Wrobel, M., Unternehmensführung und Management, 2021, S. 5.

²¹ Vgl. Statistisches Bundesamt, Außenhandel, 2019, S. 426 ff.

²² Vgl. Watrin, C., Herausforderung Globalisierung, 1998, S. 69 ff.

²³ Vgl. Stanwick, P. & Stanwick, S., International Management, 2020, S. 3 ff.

Abschließend lässt sich das *Internationale Management* demnach als Führung von Unternehmen, die grenzüberschreitend wirtschaften und somit international²⁴ tätig sind, definieren. Hierbei wird häufig von der Koordination des Unternehmens gegenüber einer heterogenen Umwelt gesprochen, wobei die Umwelt u. a. aus ökonomischen, technischen und juristischen Sphären besteht.²⁵ Dabei sind die zwei größten Teilbereiche des internationalen Managements das *Strategische Management* und das *Interkulturelle Management*.²⁶

2.3 Herausforderungen des internationalen Managements

Durch die zunehmende Globalisierung nimmt die Dynamik des globalen Wettbewerbs zu und stellt das Management vor neue Herausforderungen. Grund dafür ist u. a. der sich stetig erweiternde Weltmarkt, der neue Mitbewerber hervorbringt. Erfolgreiche Wettbewerber aus Schwellenländern wie etwa die BRICS-Staaten spielen eine direkte Konkurrenzrolle für deutsche Unternehmen. Zudem wird die Präsenz von anderen Unternehmen, die bereits in Ihrem Herkunftsland sehr erfolgreich sind, am deutschen Markt größer. Darunter zählen auch globale Unternehmen anderer Industriestaaten. Diese Konkurrenzsituation wird gefördert durch in den vergangenen Jahrzehnten entstandene Binnenmärkte und Bündnisse, in denen zollfrei gehandelt werden kann wie etwa die EU, die MERCOSUR- oder die ASEAN-Staaten.²⁷

Diese und weitere Herausforderungen wurden wissenschaftlich in diversen Studien dargelegt, sodass sie im Weiteren kurz vorgestellt werden. Die Modelle dienen neben dem Aufzeigen der Herausforderungen auch der Konzeption neuer strategischer Ausrichtungen von Unternehmen, was detailliert im nächsten Unterkapitel betrachtet wird.

Ein Modell, welches die Weltwirtschaft in drei Teilbereiche gliedert und somit die Grundaussagen zu Aktivitäten internationaler Unternehmen darstellt, ist das Triade-Modell des Wissenschaftlers *Kenichi Ohmae*, das die Weltwirtschaft in die drei Säulen Amerika, Europa und Asien (speziell Japan) teilt. Als Synonym dieser

²⁴ Abzugrenzen vom Begriff des internationalen Unternehmens gem. Bartlett, C. & Ghoshal, S., *Transnationales Management*, 2000, S. 105 ff.

²⁵ Vgl. Kutschker, M. & Schmid, S., *Internationalisierung*, 2011, S. 251 ff.

²⁶ Vgl. Holtbrügge, D. & Welge, M., *Globales Management*, 2015, S. 24 ff.

²⁷ Vgl. Perlit, M. & Schrank, R., *Internationales Management*, 2013, S. 4 f.

Ausarbeitung wird auch der Begriff des Sprinkler-Modells verwendet, da ein Launch neuer Produkte stets in allen drei Kernregionen vorgenommen werden sollte, um eine Insiderstellung an den Schlüsselmärkten einzunehmen.²⁸

Jedoch ist es am globalen Käufermarkt nicht ausreichend, nur den Bereich des Absatzes zu betrachten, da Bereiche wie die Innovationsfähigkeit, Planung, Kontrolle und die Erstellung effizienter Prozesse ebenfalls zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Die erweiterte Konkurrenzsituation zeigte *Perlitz* bereits im Jahr 1985 durch sein Modell der internationalen Jagdlinie auf. Das Modell ergründet den Aufbau der Konkurrenzsituationen am internationalen Markt und verdeutlicht, dass bestimmte Ländergruppen im direkten Wettbewerb zueinanderstehen. Dabei stehen die Entwicklungsländer im Kampf zu den Schwellenländern. Die Unternehmen der Schwellenländer verfolgen jedoch bereits die Industrieländer, um deren Vormachtstellung zu erlangen.²⁹ In den originalen Aufzeichnungen ist zwischen diesen beiden Ländergruppen noch Japan zu finden, da das Land den Industrien der westlichen Länder wie etwa in der Stahlindustrie nur in geringen Maße nachsteht.³⁰ Eine Zuteilung der Länder in dieses Modell wie im Jahr 1985 ist nicht mehr zeitgerecht, jedoch lässt sich dieses Modell problemlos in der Logik auf die heutige Umwelt übertragen und zeigt die Konkurrenzsituationen am Markt auf. Basierend auf den zuvor beschriebenen, simplen Modellen der Herausforderungen der Internationalisierung von Unternehmen lassen sich folgende Kernprobleme zusammenfassen. Es ist zu beobachten, dass selbst regionale Unternehmen einem international agierenden Wettbewerb entgegengestellt sind. Vorteile lassen sich dabei an individuelle Standortbedingungen knüpfen, was jedoch auch Nachteile für weniger differenzierte Standorte birgt. Durch diese Bedingungen (z. B. niedrige Lohnkosten) kommt es länderübergreifend zu einem Wettbewerb von Qualität, Preis, Zeit und Service.³¹ Dies wird unterstützt durch den stetigen technischen Fortschritt, der eine globale Verknüpfung ermöglicht und durch höheren Wettbewerb kürzere Innovationszyklen hervorruft. Vom Management wird dabei verlangt, globale Produktions- und Beschaffungsprozesse zu initiieren, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Ergänzt wird dies durch Logistikprozesse, die sich den individuellen Gegebenheiten des Unternehmens anpassen müssen. Dies birgt zunehmend Risiken und erfordert schließlich

²⁸ Vgl. Ohmae, K., Triaden, 1985, S. 147 ff.

²⁹ Vgl. Löbler, H. & Perlitz, M., Internationale Jagdlinie, 1984, S. 424 ff.

³⁰ Vgl. Perlitz, M. & Schrank, R., Internationales Management, 2013, S. 5 ff.

³¹ Vgl. Mann, A., Herausforderungen, 2011, S. 1 ff.

zur erfolgreichen Vertreibung der Produkte eine Individualisierung des globalen Geschäfts durch einen Local-Content-Anteil des Geschäfts.³²

2.4 Internationalisierungsstrategien

Um sich den o. g. Herausforderungen entgegenstellen zu können, wurden grundlegende Ausprägungen von Internationalisierungsstrategien erarbeitet, die einen strukturierten Ansatz zur Internationalisierung von Unternehmen aufzeigen. Zudem erlauben diese Aussagen Erklärungsansätze zur Entwicklung internationaler Unternehmen vor dem Kontext der Strategieentwicklung und Ausrichtung am Markt. Die internationale Strategieentwicklung wurde durch *Michael E. Porter* (1989) geprägt, indem er durch die Formulierung der internationalen Wettbewerbsstrategien die Herangehensweise an die strategische Internationalisierung prägte. Dabei greift er auf seine als bekannt vorauszusetzende Wettbewerbsstrategien zurück und weitet diese in den globalen Kontext aus.³³ Er hinterfragt die Optionen der Unternehmensführung und des Managements im Hinblick auf die Auswirkungen des internationalen Wettbewerbs. Dies soll helfen, um eine für ein Unternehmen individuelle internationale Gesamtstrategie zu entwickeln. Dabei wird jedoch grundlegend nach zwei Schwerpunkten unterschieden. In länderspezifischen Branchen wird ein Unternehmen in einem jeweiligen Land nicht durch Wettbewerber, die aus anderen Ländern stammen, beeinflusst. So kann die Wettbewerbsposition nur durch lokale Anpassungen an die länderspezifischen Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden beeinflusst werden.³⁴ Im Kontrast dazu stehen globale Branchen, wo die Wettbewerbsposition eines internationalen Unternehmens von Mitbewerbern aus anderen Ländern beeinflusst wird. Auch hier ist eine Individualisierung der einzelnen Länder möglich, jedoch wird diese durch eine globalere Standardisierung der unternehmensspezifischen Ausprägungen beeinflusst.³⁵ Nach *Porter* lassen sich demnach im internationalen Kontext globale und länderspezifische Unternehmensstrategien unterscheiden, sodass beispielsweise eine globale Kostenführerschaft bzw. Differenzierung angestrebt werden kann. Dabei wird versucht, durch gezielte Koordination der Unternehmensaktivitäten Kosten- oder Differenzierungsvorteile zu erreichen. Ferner lassen sich zu dieser Strategie in Bezug auf die Wettbewerbsstrebweite und der

³² Vgl. Kummer, S. et al., Logistikmanagement, 2009, S. 33; Schellinger, J. et al., Unternehmensführung, 2019, S. 3 ff.

³³ Vgl. Porter, M., Internationale Wettbewerbsstrategie, 1989, S. 17 ff.

³⁴ Vgl. Porter, M., Internationale Wettbewerbsstrategie, 1989, S. 17 ff.

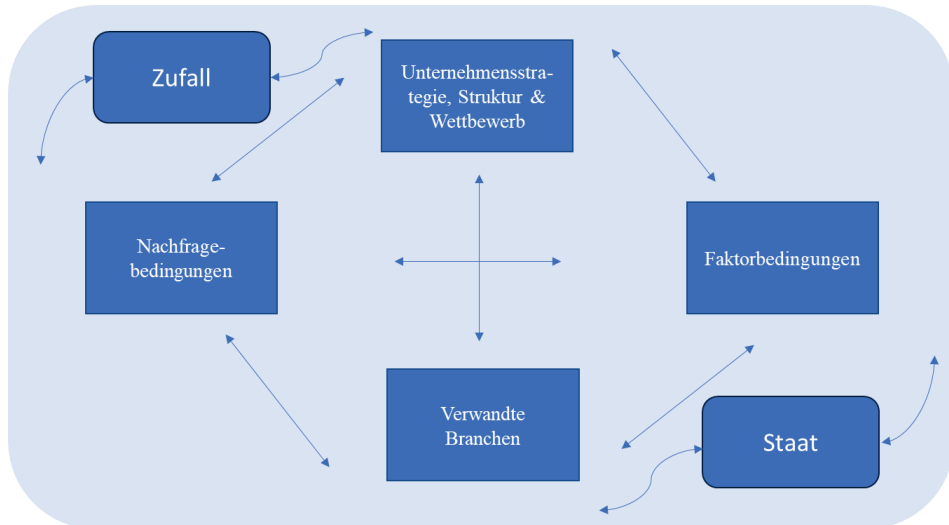
³⁵ Vgl. Kummer, S. et al., Logistikmanagement, 2009, S. 59 ff.; Porter, M., Internationale Wettbewerbsstrategie, 1989, S. 19 ff.

geografischen Streubreiten drei weitere Ausprägungen unterscheiden. Darunter fällt die globale Segmentierung, die länderspezifische Anpassung und die Bedienung geschützter Märkte.³⁶

Neben dieser Ausarbeitung zu grundsätzlichen strategischen Orientierungsoptionen entwickelte *Porter* (2007) zudem eine Herangehensweise zur Identifikation von Internationalisierungsstrategien. Dafür entwickelte er das sog. Diamantenmodell, welches die Unternehmensumwelt betrachtet. Es werden die vier Kernaspekte 1) Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb, 2) Faktorbedingungen, 3) Nachfragebedingungen und schlussendlich 4) verwandte Branchen im Modell betrachtet.³⁷ Zudem werden zwei Nebenelemente betrachtet, worunter der 5) Einfluss des Staats und der 6) Zufall fallen.

³⁶ Vgl. Porter, M., Internationale Wettbewerbsstrategie, 1989, S. 17 ff.

³⁷ Vgl. Porter, M., Wettbewerbsvorteile, 2007, S. 251 ff.

Abbildung 1: Das Diamantenmodell

Der Standort des Unternehmens ist danach Teil des Wettbewerbsvorteils von Unternehmen, wie sich an Clusterbildungen der Filmindustrie in Hollywood oder der High-Tech Industrie im Silicon Valley aufzeigen lässt. Durch die richtigen Umweltbedingungen lässt sich demnach eine erfolgreiche Internationalisierung von Unternehmen hervorrufen.³⁸

Darauf basierend gibt es weitere verschiedene Erklärungsansätze zur Entwicklung internationaler Unternehmen. Darunter fällt auch *Dunning* (1977), der durch Ausarbeitung seines eklektischen Paradigmas einen integrativen Ansatz zur Internationalisierung lieferte.³⁹ Durch die Analyse bekannter Theorien der Wirtschaftswissenschaft und Erweiterung dieser durch internationale Dimensionen schuf er einen Erklärungsansatz zur Ausrichtung eines Unternehmens am Markt. Die Entscheidung, ob Export oder eine Direktinvestition vorteilhaft für ein sich internationalisierendes Unternehmen ist, begründet er in den Vor- und Nachteilen des betrachteten Standorts. Diese haben damit direkten Einfluss auf die Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens.⁴⁰ Das OLI-Modell (Ownership, Location and Internalization) kann dabei als Entscheidungshilfe herangezogen werden, indem es aufgrund von Eigentumsvorteilen, Standortvorteilen und Internalisierungsvorteilen Handlungsempfehlungen zur Internationalisierung gibt.⁴¹

³⁸ Vgl. Kummer, S. et al., Logistikmanagement, 2009, S. 64 ff.

³⁹ Vgl. Dunning, J., Integrative Ansätze, 1977, S. 395 ff.

⁴⁰ Vgl. Dunning, J., Eklektisches Paradigma, 1980, S. 9 ff.

⁴¹ Vgl. Dunning, J., OLI-Modell, 1988, S. 3 ff.

Eine weitere Möglichkeit, Internationalisierungsstrategien in internationalen Organisationen oder Unternehmen aufzuzeigen, bildet das Integration-Responsiveness-Modell (IR-Modell). Es handelt sich hierbei um eines der wichtigsten Modelle von multinationalen Unternehmen (MNU), welches in den 1980er Jahren von den Wissenschaftlern *Doz, Prahalad, Bartlett*, und *Ghoshal*, erschaffen wurde.⁴² Sie konzentrierten sich dabei auf eine Ausarbeitung von *Faywether*⁴³ aus dem Jahre 1969, der bereits den Zielkonflikt zwischen der notwendigen lokalen Anpassung an das lokale Gastland und einer ökonomisch orientierten, standardisierten, globalen Herangehensweise an die internationalen Märkte ergründete (Spannungsfeld: Local Responsiveness vs. Global Integration).⁴⁴ Die o. g. Autoren führen diesen Gedanken fort und verstehen unter einem MNU ein Unternehmen, welches in verschiedenen nationalen Bedingungen wirtschaftet und dort jeweils mit seinem lokalen Standorten lokale Kunden bedient. Ferner werden diese Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, dass an jenen Standorten u. a. individuelle politische Verhältnisse herrschen, die Distributionskanäle unterschiedlich aufgebaut sein können oder eine Wettbewerbssituation mit anderen Anbietern herrschen kann. Im Rahmen des internationalen Managements wird somit von den Kräften der lokalen Anpassung (*forces for local responsiveness*) gesprochen.⁴⁵ Die Anforderungen an ein MNU können jedoch auch in verschiedensten Ländern ähnlich sein. Dazu zählen beispielsweise ähnliche Kundenpräferenzen, die sich mitunter in Skaleneffekten und weiteren Vorteilen der Standardisierung zeigen. Komparative Standortvorteile sowie diverse Interdependenzen zwischen den Standorten können ebenfalls zum Tragen kommen und bieten einen Vereinheitlichungseffekt, der Vorteile bietet. Beispiele dafür können das Teilen von unternehmensweitem Wissen über Kunden, Lieferanten o. ä. sein. Auslöser für die Kräfte der globalen Integration (*forces for global integration*)⁴⁶ ist häufig Kostendruck, der ein Unternehmen zwingt, seine Aktivitäten derartig zu bündeln.⁴⁷ Obwohl sich diese beiden Kräfte gegenseitig auszuschließen scheinen, werden sie in der Literatur lediglich als verschiedene Dimensionen aufgeführt, die detailliert betrachtet Schnittmengen bilden und in Form einer Matrix aufgestellt werden können. Die Darstellung von *Bartlett* und *Ghoshal* aus dem Jahr 1987 wird hierbei am häufigsten in der Literatur aufgegriffen.⁴⁸

⁴² Vgl. Doz, Y. et al., MNC, 1981, S. 63 ff.; Bartlett, C. & Ghoshal, S., Multinationale Unternehmen, 1986, S. 87 ff.

⁴³ Vgl. Fayerweather, J., Business Management, 1978, S. 48 ff.

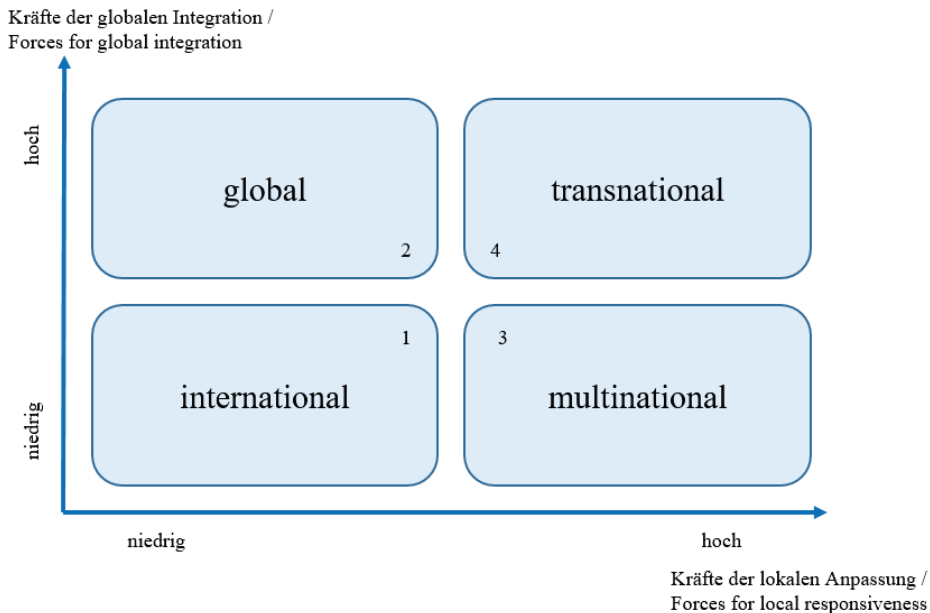
⁴⁴ Vgl. Prahalad, C. & Doz, Y., Multinationale Mission, 1987, S. 15 ff.

⁴⁵ Vgl. Prahalad, C. & Doz, Y., Multinationale Mission, 1987, S. 20 ff.

⁴⁶ Vgl. Prahalad, C. & Doz, Y., Multinationale Mission, 1987, S. 18 f.

⁴⁷ Vgl. Zentes, J. et al., IR-Modell, 2009, S. 195 ff.

⁴⁸ Vgl. Bartlett, C. & Ghoshal, S., Organisationale Potentiale, 1987, S. 43 ff.

Abbildung 2: Das Integration-Responsiveness-Modell

Quelle: In Anlehnung an *Bartlett, C. & Ghoshal, S.*, Transnationale Lösungen, 1989, S. 438.

Jede dieser vier in der Matrix dargestellten Ausprägungen ist ganzheitlich als Internationalisierungsstrategie zu interpretieren. In der Literatur werden MNUs zu meist eine homogene strategische Ausrichtung zugewiesen. Auch wenn sich dies in vielen Fällen als zutreffend erweist, ist entscheidend, dass innerhalb eines MNU nicht nur eine Strategie vorherrschen kann, da die verschiedenen Auslandseinheiten heterogene Internationalisierungsstrategien aufweisen können.⁴⁹

Grundsätzlich wird im Modell zwischen den folgenden vier Strategien unterschieden:

Bei einem **international** ausgerichteten MNU sind sowohl die Kräfte der globalen Integration als auch die Kräfte der nationalen Anpassung gering. Man geht davon aus, dass der betrachtete Teil der Unternehmensorganisation in einer sehr großen Abhängigkeit von der Muttergesellschaft steht und sich aus diesem Grunde weder an lokale Gegebenheiten anpasst noch eine Integration der Auslandseinheit in den Konzern stattfindet. Strategisch ist die Unternehmenseinheit darauf

⁴⁹ Vgl. Nohria, N. & Ghoshal, S., Heterogenes Netzwerk, 1998, S. 429 ff.; Holtbrügge, D. & Welge, M., Management weltweit, 2015, S. 135 ff.

ausgerichtet, einen größtmöglichen Anteil am Erfolg der Muttergesellschaft zu leisten.⁵⁰ Es wird demnach die Kompetenz der Muttergesellschaft genutzt und eine Hebelwirkung über den ausländischen Standort im gesamten Unternehmenskontext erzeugt. Ein typisches Beispiel dafür sind Hersteller deutscher Werkzeugmaschinen, denn die eigentliche Kompetenz liegt im Hauptstandort im Heimatland, wohingegen einzelne Geschäftsbereiche in Übersee als Ansprechpartner, Vermittler und verlängerter Arm der Muttergesellschaft fungieren.⁵¹

Ein **global** ausgerichtetes MNU ist vollends auf die Realisierung von Skaleneffekten wie etwa Economies of Scale und/oder Scope ausgerichtet. Daher ist Effizienz ein häufig mit dieser Art der Ausrichtung in Verbindung gebrachtes Attribut. Etwaige entsprechend orientierte Unternehmen nehmen die Produktion ihrer Produkte an einem Standort vor und bündeln daher das weltweite Nachfragevolumen der Kunden. Die Ansiedlung dieser Produktionsstätten kann im Stamm-land erfolgen, wird jedoch vom Gedanken der Kostenersparnis getrieben.⁵² Vielmehr ist die Generierung des Wissens (F&E) im Gastland vordergründig und erlaubt die Verlagerung der Produktion in ein anderes (Niedriglohn-) Land. In der Auslandseinheit wird eine individuelle Anpassung an die lokalen Gegebenheiten des Gastlandes häufig vernachlässigt. Die Einheit im Ausland dient vielmehr der Implementierung der Strategie des Gesamtunternehmens.⁵³

Im Gegensatz dazu konzentriert sich ein **multinationales** Unternehmen auf die unterschiedlichen Bedingungen an den einzelnen vorzufindenden Märkten. Orientiert am Gastland können die Auslandseinheiten mit einer geringen Abhängigkeit von der Muttergesellschaft eigenständige strategische Entscheidungen treffen und sich den lokalen Bedürfnissen der Kunden und Mitarbeiter anpassen. Bezugnehmend auf die Organisationslehre können dezentral ausgerichtete Unternehmen häufig in dieser Form der Ausrichtung wiedergefunden werden.⁵⁴ Die Nutzung der lokalen Chancen und eine einhergehende Konzentration auf den lokalen Märkten sind ausschlaggebend und werden oft in Dienstleistungsunternehmen wie etwa Versicherungen wiedergefunden.⁵⁵

Schlussendlich fokussiert sich ein **transnational** orientiertes Unternehmen auf die individuelle Ausgestaltung der Unternehmenstätigkeit in Abhängigkeit vom

⁵⁰ Vgl. Bartlett, C., & Ghoshal, S., *Transnationales Management*, 2000, S. 105 ff.

⁵¹ Vgl. Kutschker, M. & Schmid, S., *Internationalisierung*, 2011, S. 292 ff.

⁵² Vgl. Bartlett, C. & Ghoshal, S., *Organisationale Potentiale*, 1987, S. 43 ff.

⁵³ Vgl. Schwarz, S., *Erfolgreiche Internationalisierung*, 2009, S. 99 ff.

⁵⁴ Vgl. Bartlett, C. & Ghoshal, S., *Organisationale Potentiale*, 1987, S. 43 ff.

⁵⁵ Vgl. Kutschker, M. & Schmid, S., *Internationalisierung*, 2011, S. 292 ff.

Gastland und zeitgleich den Effizienzgedanken durch Skaleneffekte in der Produktion. Um dies zu realisieren, besitzt ein transnational ausgerichtetes Unternehmen organisationale Strukturen, die als Mischform des globalen und multinationalen Unternehmens gelten. Die Verantwortlichkeiten in der Geschäftstätigkeit sind weltweit verteilt und Ressourcen werden ebenfalls international beschafft bzw. genutzt. Wissen, welches in Auslandseinheiten generiert wird, wird durch wechselseitige Prozesse in die Kernstrategie der Muttergesellschaft integriert und global genutzt. Jeder Standort kann strategisch wichtige Funktionen bekleiden und von Interdependenzen der strukturellen Vernetzung profitieren.⁵⁶

Diese Art der Eingliederung von Unternehmen in eine Unternehmensstrategie gilt als organisationsorientiert und beschäftigt sich weniger mit den konkreten Auswirkungen auf die operative Geschäftstätigkeit und den Konsequenzen für die Stakeholder eines MNU.⁵⁷

2.5 Charakterisierung von internationalen Unternehmen mit dem EPRG Modell

Zwecks Fokussierung auf die Auswirkungen von Internationalisierungsstrategien auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen und die Auswirkungen für die Stakeholder von MNU dient ein Modell, welches einer ähnlichen Struktur wie das IR-Modell folgt. Denn um eine geeignete internationale Strategie zu entwickeln, ist es für ein zielgerichtetes internationales Management unabdingbar, eine Charakterisierung des eigenen Unternehmens und seiner Wertvorstellungen gemäß Unternehmensstrategie bzw. Vision vorzunehmen. Dies ermöglicht eine Definition der Führungskonzeption als Grundeinstellung des Managements und entscheidet über notwendige, abgeleitete Handlungsfelder zur Ausarbeitung einer Internationalisierungsstrategie. Dafür kann das EPRG Modell von *Perlmutter* (1969) herangezogen werden, da es vier verschiedene Grundeinstellungen einer internationalen Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenstätigkeit unterscheidet.⁵⁸ In der Ausrichtung des Topmanagements eines Unternehmens sieht *Perlmutter* die dominierende Eigenschaft zur Ausrichtung eines Unternehmens. Dabei hat er ursprünglich im Rahmen seines 1969 veröffentlichten Buchs das EPG-Modell entwickelt, welches zwischen drei verschiedenen Führungsphilosophien unterscheidet. Darunter fällt die ethnozentrische, polyzentrische oder geozentrische

⁵⁶ Vgl. Bartlett, C. & Ghoshal, S., *Organisationale Potentiale*, 1987, S. 43 ff.

⁵⁷ Vgl. Venaik, S. et al., *Neue Perspektiven*, 2004, S. 15 ff.

⁵⁸ Vgl. Reibstein, T., *Marktbearbeitungsstrategie*, 2016, S. 62 ff.

Ausrichtung.⁵⁹ Im Jahr 1979 entwickelte er gemeinsam mit *Heenan* eine vierte, regiozentrische Ausprägung. Dabei ist zu beachten, dass diese Ausarbeitungen nicht auf empirischen Daten fußen, jedoch im Nachgang wiederholt empirisch reproduziert werden konnten und daher als weit verbreitet und reliabel im Forschungsgebiet des internationalen Managements gelten.⁶⁰

Das ethnozentrische Führungskonzept basiert auf der Annahme, dass die in der Heimat vertretenen Werte und Ansichten Fremden gegenüber überlegen sind. Somit besteht eine Heimatlandorientierung, die bezweckt, dass weltweite Unternehmenstätigkeiten durch die heimischen Werte geprägt sind.⁶¹ Dies zeigt sich häufig darin, dass Schlüsselpositionen in ausländischen Unternehmensteilen mit Mitarbeitern aus dem Ursprungsland des Unternehmens besetzt werden. Alle Aktivitäten im Gastland werden zudem den Aktivitäten in der Stammgesellschaft untergeordnet und jegliche Maßnahmen am Heimatland orientiert. Häufig sind Exporte in die Gastländer zu beobachten und eine nicht dem Standort individuell angepasste Unternehmenskultur.⁶²

Regiozentrische Ausrichtungen in Unternehmen orientieren sich an homogenen Wirtschaftsräumen wie beispielsweise der EU. In diesen homogenen Räumen können einheitliche Unternehmenstätigkeiten stattfinden, jedoch können sich die Tätigkeiten je nach Region unterscheiden. Daher arbeiten die einzelnen Regionen weitestgehend unabhängig voneinander, was zum Verlust von Interdependenzen führen kann.⁶³

Bei einer **polyzentrischen Ausrichtung** eines globalen Unternehmens findet eine weitgehende Anpassung der Ausrichtung und Unternehmenskultur an die individuellen, kulturspezifischen Gegebenheiten an. Man geht davon aus, dass sich die Rahmenbedingungen der Gastländer so stark von der im Heimatland vertretenen Ausprägung unterscheiden, dass eine einheitliche Herangehensweise Probleme hervorrufen würde.⁶⁴ Aus diesem Grund wird das Management im Gastland mit inländischen Führungskräften besetzt, die weitreichende Verantwortung tragen. Ein eigenständiges Agieren am Markt kann somit gewährleistet werden und individuelle Marketingstrategien können angewendet werden. Auf diese Weise kann in jedem Land versucht werden, eine optimale Ausrichtung zu

⁵⁹ Vgl. Perlmutter, H., EPG-Modell, 1969, S. 9 ff.

⁶⁰ Vgl. Heenan, D. & Perlmutter, H., EPRG-Modell, 1979, S. 28 ff.

⁶¹ Vgl. Heenan, D. & Perlmutter, H., EPRG-Modell, 1979, S. 28 ff.

⁶² Vgl. Perlitz, M. & Seger, F., Europäische Kulturen, 2004, S. 3 ff.

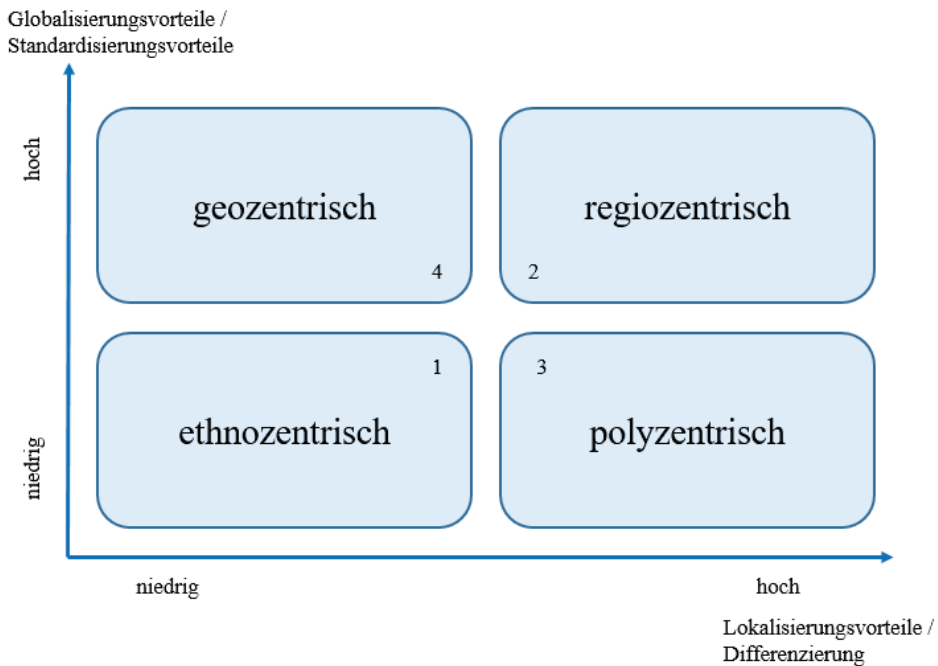
⁶³ Vgl. Heenan, D. & Perlmutter, H., EPRG-Modell, 1979, S. 32 ff.

⁶⁴ Vgl. Heenan, D. & Perlmutter, H., EPRG-Modell, 1979, S. 32 ff.

schaffen, was jedoch aufgrund der vielen globalen Unterschiede die Schaffung von Synergien und Interdependenzen erschweren kann.⁶⁵

Eine Vermischung der drei zuvor genannten Herangehensweisen stellt das **geozentrische Führungskonzept** dar. Dabei findet ein Optimierungsprozess statt, der die Verteilung von Unternehmensressourcen in Abhängigkeit der lokalen Bedingungen vorsieht. Dieser integrative Ansatz basiert auf Arbeitsteilung und Spezialisierung einzelner Unternehmensteile, sodass abhängig vom jeweiligen Gastland individuelle Ausrichtungen und Führungskonzepte angewendet werden können.⁶⁶ Dies steht unter der Prämisse einer ganzheitlichen Strategie, um ein erfolgreiches Wirtschaften für alle Unternehmensteile gewährleisten zu können. Diese geschaffenen Interdependenzen und Synergien stehen im Vordergrund der Betrachtung und ermöglichen eine optimale Allokation von Ressourcen.⁶⁷

Abbildung 3: Das EPRG Modell



Quelle: In Anlehnung an *Kummer, S. et al.*, Logistikmanagement, 2009, S. 59.

⁶⁵ Vgl. Perlitz, M. & Seger, F., Europäische Kulturen, 2004, S. 3 ff.

⁶⁶ Vgl. Heenan, D. & Perlmutter, H., EPRG-Modell, 1979, S. 32 ff.

⁶⁷ Vgl. Perlitz, M. & Seger, F., Europäische Kulturen, 2004, S. 3 ff.

Es wird demnach in zwei Dimensionen eine Charakterisierung vorgenommen, wobei die kulturelle Sensibilität und die Ausrichtung der Unternehmenspolitik entscheidend sind. Eine geringe Ausprägung steht dabei für wenig kulturelle Sensibilität, also dem Gedanken der Überlegenheit der eigenen Kultur. Im Gegenteil dazu steht eine hoch ausgeprägte kulturelle Sensibilität, die versucht, individuelle Ausprägungen zu fördern und diese beizubehalten. Die Ausrichtung der Unternehmenspolitik kann ferner im Zeichen der kulturelle Pluralismus für die Akzeptanz mehrere Kulturen stehen. Im Gegensatz dazu wird in der kulturellen Identität als Ausprägung der Unternehmenspolitik eine Orientierung an der eigenen, heimatlandspezifischen Kultur bevorzugt.⁶⁸

Interessanterweise lässt sich aus den Ausarbeitungen von *Perlmutter* erkennen, dass sich die an die Strategie geknüpfte Ausrichtung des Unternehmens prozessorientiert an einem Entwicklungsablauf orientiert. Demnach wird angenommen, dass sich ein Unternehmen von einer ethnozentrischen über einer polyzentrische und regiozentrische Ausrichtung hin zu einer geozentrischen Ausrichtung in der Internationalisierungsstrategie entwickelt.⁶⁹

Zu unterstreichen ist, dass das Modell nur einzelne Disziplinen, die im Zusammenhang mit der Internationalisierung stehen, betrachtet und aufgrund der Komplexität des individuellen Unternehmens nur selten eine ganzheitliche Analyse bietet. Zudem kommt es zur Vernachlässigung diverser externer und interner Einflussfaktoren wie äußere Rahmenbedingungen oder dem Unternehmen zur Verfügung stehende Ressourcen, die Einfluss auf die Internationalisierungsmöglichkeiten haben können. Ergänzend werden nicht die spezifischen Charakteristika der Zielmärkte im Modell erfasst und keine Interdependenzen zwischen den Orientierungen ausgearbeitet.⁷⁰

⁶⁸ Vgl. Kummer, S. et al., *Logistikmanagement*, 2009, S. 64 ff.; Greenley, G., *Marktorientierung*, 1995, S. 3 ff.

⁶⁹ Vgl. Perlitz, M. & Seger, F., *Europäische Kulturen*, 2004, S. 3 ff.

⁷⁰ Vgl. Hermanns, A. & Wissmeier, U., *Marketing Management*, 1995, S. 272 f.

3 Grundlagen des interkulturellen Managements

3.1 Definition und Bedeutung von Kultur

In der Literatur sind etliche, sehr verschiedene Definitionen und Erklärungen über den Begriff der Kultur zu finden. Neben Geisteswissenschaftlern aller Disziplinen haben auch andere Wissenschaftsressorts ein großes Interesse an einer Definition des Begriffs, denn durch ein zunehmendes Zusammenwachsen von Staatenverbänden und einzelnen Wirtschaftsräumen kommt es neben wirtschaftlichen auch zu erhöhten politischen, militärischen, philosophischen, anthropologischen und ökologischen Interessen, die sich mit dem Begriff der Kultur im Rahmen Ihrer Wissenschaften auseinandersetzen.⁷¹ Dabei ist für diese Handlungsfelder von Belang, dass jedes Individuum ein Muster des Denkens, Fühlens und Handelns vertritt, welches es im Laufe seines Lebens gelernt hat.⁷² Psychologen gehen davon aus, dass diese Prägung maßgeblich im Kindesalter stattfindet, jedoch kommt es auch in späteren Jahren zu Veränderungen und Assimilationen der Denkweise durch neue Erfahrungen und Prägungen.⁷³

Historisch gesehen stammt das Wort Kultur sprachwissenschaftlich aus dem lateinischen *colore* ab, was so viel wie Pflege bzw. Bearbeitung und *cultura*, wie etwa Ackerbau bedeuten kann. Darauf basierend wird Kultur in diversen Ausarbeitungen als etwas bezeichnet, das von Menschen bearbeitet, entwickelt, hervorgebracht oder gepflegt wird. Somit wird die Kultur als die Gesamtheit von Erungenschaften der Menschheit bezeichnet.⁷⁴

Definitionen wie etwa durch die *UNESCO* (1982) sind aktuell anerkannt. Dort heißt es: „Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Traditionen und Glaubensrichtungen.“⁷⁵

Basierend auf den oben beschriebenen Erkenntnissen formten *Kroeber & Kluckhohn* (1952) in ihren Ausführungen bereits Anfang der 50er Jahre ein Modell, das als Grundlage der Kulturforschung gesehen wird. Sie beschrieben nach einer Analyse von 164 Definitionen über Kultur, dass trotz aller individuellen Ausführ-

⁷¹ Vgl. Hofstede, G. et al., *Globales Handeln*, 2017, S. 2 ff.

⁷² Vgl. Hofstede, G. et al., *Globales Handeln*, 2017, S. 3.

⁷³ Vgl. Genkova, P., *Wirtschaftspsychologie*, 2019, S. 9 ff.

⁷⁴ Vgl. Nünning, A. (für bpb.de), *Vielfalt der Kulturbegriffe*, 2009.

⁷⁵ UNESCO, *Kulturdefinition*, 1982, S. 121.

rungen drei zentrale Aspekte im Vordergrund stehen. Im ersten Aspekt wird verdeutlicht, dass sich Kultur immer in adaptiven Interaktionen wie Verhaltensmustern, Konzepten oder Symbolen zeigt. Ferner besteht dies im zweiten Aspekt aus gemeinsamen Elementen, wie etwa Sprache oder verständlichen Verhaltensweisen. Ferner wird im dritten Aspekt deutlich, dass es sich bei Kultur um Interaktion über einen längeren Zeitraum handelt. Dabei sind verschiedenen Generationen eingeschlossen, von denen die Kultur nicht direkt abhängt, jedoch über die sie weitergegeben und geformt wird.⁷⁶

Zwecks weiterer Ausarbeitung dieser Sphären und Aspekte von Kultur wurden zwei interessante Metaphern zur Veranschaulichung von Kultur geschaffen.

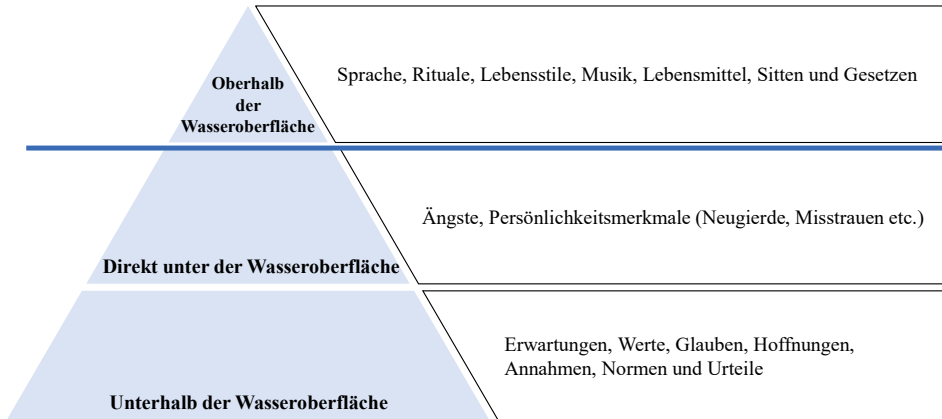
Das Eisbergmodell gilt als klassische Veranschaulichung, bildliche Darstellung und als Erklärungsansatz für u. a. Kultur allgemein und Unternehmenskultur im Speziellen. Ursprünglich stammend aus der Freud'schen allgemeinen Theorie der Persönlichkeit, wurde es u. a. in der Betriebswirtschaftslehre für den Umgang mit dem Pareto-Prinzip oder als Erklärungsansatz für Kultur genutzt.⁷⁷ Grundidee des Modells ist es, dass nur ca. 20 % eines Eisbergs über der Wasseroberfläche sichtbar ist und ca. 80 % der Masse im Wasser verborgen bleibt. Metaphorisch ist dies auch bei Kultur der Fall, da von sichtbaren Attributen (oberhalb der Wasseroberfläche) und unsichtbaren Attributen (unterhalb der Wasseroberfläche) in Kulturen ausgegangen wird. Zu den sichtbaren Attributen bzw. individuellen Unterschieden gehören u. a. die Sprache, Rituale, Lebensstile, Musik, Lebensmittel, Sitten und Gesetzen. Diese spiegeln jedoch nur einen kleinen Teil der Kultur wider, da unsichtbare Unterschiede wie etwa Erwartungen, Werte, Glauben, Hoffnungen, Annahmen, Normen und Urteile überwiegen. Dies kann je nach Ausführung anstelle der zwei oben beschriebenen Ebenen in insgesamt drei Ebenen geteilt werden. Bei dieser Interpretation von Kultur handelt es sich dann um die Ebene der Artefakte (auffälligste, oberste Ebene), die Ebene der öffentlich propagierten Werte (direkt unter der Wasseroberfläche) und die Ebene der unausgesprochenen, gemeinsamen Annahmen (tief unter Wasser).⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Kroeber, A., & Kluckhohn, C., Kulturkonzepte, 1952, S. 324.

⁷⁷ Vgl. Hall, E., Eisbergmodell, 1989, S. 28 ff.

⁷⁸ Vgl. Schein, E. & Hölscher, I., Organisationskultur, 2010, S. 25 ff.

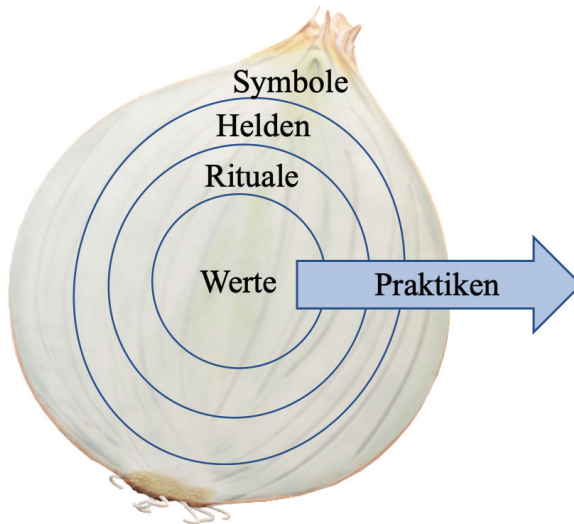
Abbildung 4: Das Eisbergmodell



Quelle: In Anlehnung an *Schein, E.*, Organisationskultur, 1995, S. 25.

Geert Hofstede (2010) hat zudem das sog. Zwiebel-Modell der Kultur entwickelt. Es zeigt anschaulich, dass Kultur keine simple, zweidimensionale Beschreibung eines wissenschaftlichen Konstrukts ist, sondern aus verschiedenen Schichten besteht und die Verhaltensweisen und Ansichten von Menschen erklären kann. Dazu teilt er den Begriff in vier Kategorien ein, welche die Denkweisen des Individuums widerspiegeln. Die erste Schicht bezieht sich hierbei auf Symbole, wie etwa Wörter, Gesten, Sprache, Kleidungsstile etc., die für jeden einfach sichtbar zu beobachten sind. Die zweite Schicht befasst sich eingehend mit Sinnbildern und Helden der betrachteten Person. Dabei kann es um die Frage gehen, was eine Person wertschätzt oder welches Verhalten sie als vorbildlich einstuft. Es handelt sich demnach um Informationen, die nicht von außen ohne Weiteres sichtbar sind. Die dritte Schicht setzt sich mit Ritualen auseinander. Gibt es Aktivitäten, denen gefront wird und die ggf. innerhalb einer Gruppe durchgeführt werden? Für die Beantwortung dieser Frage ist zunehmende Detailkenntnis über die Person bzw. Personengruppen gefragt. Als vierte Schicht und damit innerste und am schwierigsten zu ergründende Schicht zählen die Werte eines Menschen. Werte werden hier mit Wertvorstellungen verknüpft, bei denen Verhalten und Dinge als moralisch und ethisch einwandfrei empfunden werden. Schlussendlich folgert *Hofstede*, dass auf dieser Basis das Verhalten eines Individuums begründet ist und Kultur durch die o. g. vier Schichten der Zwiebel ergründet werden kann.⁷⁹

⁷⁹ Vgl. Hofstede, G. et al., Kulturforschung, 2010, S. 7 ff.

Abbildung 5: Das Zwiebelmodell

Quelle: In Anlehnung an *Hofstede, G. et al.*, Kulturforschung, 2010, S. 7.

Nebst den Metaphern hat *Hofstede* ebenfalls versucht, den Begriff der Kultur zu operationalisieren bzw. greifbar zu machen. Daher gibt es neben reinen Definitionen auch Erklärungsansätze, die sich mit den Auswirkungen von Kultur beschäftigen. Aufbauend auf Dimensionserklärungen von *Kluckhohn* und *Strodbeck*⁸⁰ (1961) bzw. *Hall*⁸¹ (1989) identifizierte *Hofstede* in seiner Studie *National Influences* die folgenden Kulturdimensionen, die eine Möglichkeit bieten sollen, Kultur zu operationalisieren.⁸²

Power Distance: Unter der Machtdistanz wird verstanden, wie weniger mächtige Individuen die ungleichverteilte Machtstellung anderer akzeptieren. Sofern es eine hohe Machtdistanz gibt, ist in einer Kultur die Verteilung von Macht ungleichmäßig. Eine gleichmäßig verteilte Macht spricht hingegen für eine geringe Machtdistanz.⁸³

Uncertainty Avoidance: Unter dem Begriff der Unsicherheitsvermeidung wird die Bereitschaft ausgedrückt, sich mit direkten Risiken zu konfrontieren. Kulturen,

⁸⁰ Vgl. Kluckhohn, F. & ., Strodbeck, F., Werteorientierung, 1961, S. 33 ff.

⁸¹ Vgl. Hall, E., Eisbergmodel, 1989, S. 12 ff.

⁸² Vgl. Hofstede, G. et al., Kulturforschung, 2010, S. 7.

⁸³ Vgl. Hofstede, G. et al., Globales Handeln, 2017, S. 2 ff.

die eine hohe Unsicherheitsvermeidung aufweisen, sind demnach risikoaffin und weisen eine erhöhte Innovationsbereitschaft auf. Dies geht einher mit der Toleranz gegenüber Fremden und Unbekanntem. Kulturen mit einer niedrigen Unsicherheitsvermeidung hingegen sind durch strikte Regeln geprägt. Ferner ist Pünktlichkeit ein wichtiges Gut und es herrscht Detailtreue.⁸⁴

Individualism/Collectivism: Gesellschaften, die sehr individualistisch geprägt sind, legen großen Wert auf die Rechte des Individuums. Dazu zählen neben der Eigenverantwortung auch die Selbstbestimmtheit einer Person. Kollektivistische Kulturen hingegen leben in einer Kultur bestehend aus dominanten Netzwerken und gesellschaftlicher Integration.⁸⁵

Masculinity/Femininity: Davon ausgehend, dass von beiden Geschlechtern vertretene Werte in einer Gesellschaft wiederzufinden sind, ordnet *Hofstede* Kulturen bestimmte Eigenschaften und Werte zu. Darunter fallen eher feminin konnotierte Eigenschaften wie Bescheidenheit und Fürsorglichkeit. Ferner definiert er Dominanz, Selbstbewusstsein und Konkurrenz als maskuline Eigenschaften.⁸⁶

Indulgence/Restraint: Hier liegt der Fokus auf der Frage, ob Genuss und Lebensfreude jedes Individuums in einer Gesellschaft zuteilwerden und offen praktiziert werden können. Vertreter der Zurückhaltung (*restraint*) hingegen konzentrieren sich auf die Pflichterfüllung und stellen ihre eigenen Bedürfnisse hinter die Bedürfnisse Anderer.⁸⁷

Long Term Orientation: Unter der lang- oder kurzfristig ausgeprägten Orientierung einer Kultur versteht man den typischen Planungshorizont einer Gesellschaft. Dabei zeichnen sich langfristig ausgelegte Kulturen durch eine sparsame, zurückhaltende und konservative Haltung aus. Im Gegenteil dazu vertreten Individuen, dessen Kulturkreis kurzfristig ausgerichtet ist, die Ansicht, dass Flexibilität von großer Wichtigkeit ist. Zudem sind sie eher egoistisch geprägt und leben im Hier und Jetzt. Diese Dimension war erst im zweiten Buch seiner Theorien zu finden.⁸⁸

Die Forschung *Hofstedes* wird vielfach als Grundlage weiterer aktueller Forschung genommen. Weitere Details sind dem Kapitel *State of the Art* zu entnehmen.

⁸⁴ Vgl. Hofstede, G. et al., *Globales Handeln*, 2017, S. 36 ff.

⁸⁵ Vgl. Hofstede, G. et al., *Globales Handeln*, 2017, S. 36 ff.

⁸⁶ Vgl. Hofstede, G. et al., *Globales Handeln*, 2017, S. 36 ff.

⁸⁷ Vgl. Hofstede, G. et al., *Globales Handeln*, 2017, S. 36 ff.

⁸⁸ Vgl. Hofstede, G. et al., *Globales Handeln*, 2017, S. 36 ff.

3.2 Unternehmenskultur

Bezugnehmend auf die Definition von Kultur aus *Kapitel 3.1* stellt die Unternehmenskultur ein Konzept dar, welches sich aus der Anthropologie in den Unternehmenskontext übertragen lässt und ein kollektives Phänomen darstellt. Hierbei wird eine Organisation ganzheitlich als in sich abgeschlossenes System betrachtet, welches eine eigene Unternehmenskultur hervorbringt. Dabei steht das Unternehmen als Institution und die Mitarbeiter mit ihrem individuellen kulturellen Background in einem Verhältnis zueinander, das sich reziprok verhält. Häufig basiert die Unternehmenskultur auf Leitgedanken des Unternehmens, die in einer engen Verbindung zur Unternehmensstrategie bzw. Vision und Mission der Unternehmensführung steht.⁸⁹ Schein (1995) sieht in der Unternehmenskultur daher ein „[...] Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“⁹⁰ Wie bereits am Modell des Eisbergs illustriert, besteht Kultur sowie Unternehmenskultur nach Schein aus einer Interaktion von sichtbaren Artefakten wie die Umgangsformen im Unternehmen, teils sichtbaren Werten wie Geboten, Verboten oder Leistungsorientierungen und unsichtbaren Grundannahmen wie den Beziehungen untereinander oder zur Unternehmensumwelt.⁹¹

Schlussendlich drängt sich die Frage auf, welche Bedeutung Unternehmenskultur zugemessen wird. Eine Studie von Leidl et al. (2011) zeigt, dass bis zu 90 % der Befragten Topmanager in Unternehmen davon ausgehen, dass die Bedeutung von Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen zukünftig höher sein wird als bisher angenommen.⁹²

Ergänzt wird dies durch den Kontext der Kulturforschung, wo jedoch verschiedene Grundannahmen herrschen können. Dies geht auf die Frage zurück, ob ein Unternehmen eine Unternehmenskultur *hat* oder *ist* bzw. ob sie als Mischform angesehen wird. Dies ist vor allem dann entscheidend, wenn es um den Optimierungsgedanken geht. Denn Ziel einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung der Unternehmenskultur ist es, diese Kultur so mitzugestalten, dass sie die Geschäftstätigkeit unterstützt und beispielsweise strategisch erzielte Internationalisierungsstrategien, wie etwa eine der Normstrategien des EPRG-Modells stützt und fördert. Denn Grundeinstellungen von Individuen und Führungskonzepte im

⁸⁹ Vgl. Sackmann, S., Kultur in Unternehmen, 2017, S. 38 f.

⁹⁰ Schein, E., Unternehmenskultur, 1995, S. 25.

⁹¹ Vgl. Schein, E. & Hölscher, I., Organisationskultur, 2010, S. 31 ff.

⁹² Vgl. Leidl, M. et al., Kulturbedeutung, 2011, S. 13.

Allgemeinen, welche das EPRG Modell in ihrer jeweiligen Ausprägung betrachtet, haben Einfluss auf Handlungsfelder des interkulturellen Managements und somit auf Effizienz, Effektivität und Mitarbeiterzufriedenheit.⁹³

3.3 Interkulturelles Management im Unternehmenskontext

3.3.1 Begriffsdefinition

Das interkulturelle Management gilt als Teilbereich des in *Kapitel 2* beleuchteten internationalen Managements. Die in den 1980er-Jahren gestartete moderne Globalisierung ausgelöst durch die Liberalisierung des Handels basierend auf neuen Handelsabkommen resultierte in der globalen Verflechtung von Unternehmensstrukturen. Dies bedingt eine verstärkte Berücksichtigung kultureller Aspekte im Management eines Unternehmens. Zu diesen Aspekten zählt neben der Zunahme von international agierenden Unternehmen auch die heterogene personelle Ausgestaltung der Unternehmen im Heimatland durch Migration und steigende Mobilität.⁹⁴ Dadurch arbeiten zunehmend Mitarbeiter aus verschiedenen kulturellen Kontexten zusammen, was zu einer Heterogenisierung von Teams führt. Trotz dieser Entwicklung entgegenn Experten des internationalen Managements, wie Meyer (2014), dass Führungskräfte nur wenig Kenntnis über den Einfluss von verschiedenen Kulturen auf die zu verrichtenden Aufgaben und Prozesse haben können.⁹⁵ Auf diesen Erkenntnissen basierend lässt sich das interkulturelle Management als der Teilbereich des Internationalen Managements definieren, der sich nach Koch (2012) auf die Koordination der Einflussfaktoren durch Kultur richtet.⁹⁶

Verstanden werden kann dies ebenfalls als „[...] die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung komplexer Strukturen und Prozesse zur Erreichung von Zielen einer Organisation, die in einem Kontakt stattfindet, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei verschiedenen Kulturen geprägt ist.“⁹⁷ Es ist entscheidend, dass bei der Gestaltung und Steuerung durch das Management nicht nur Wert auf Offensichtliches bei heterogenen Teams gelegt wird. Insbesondere wird vom

⁹³ Vgl. Sackmann, S., Kultur in Unternehmen, 2017, S. 38 f.

⁹⁴ Vgl. Rühl, M., Diversity, 2016, S. 453.

⁹⁵ Vgl. Meyer, E., Kultur-Karte, 2014, S. 10 ff.

⁹⁶ Vgl. Engelhard, J., Interkulturelles Management, 2018, o. S.

⁹⁷ Koch, E., Kulturen, 2012, S. 57.

Management gefordert: „Managers have to be aware not only of the different language of the business partner but their diverging attitude, time perception, behaviours, traditions and further aspects related to a different culture.”⁹⁸

Zu beachten ist ferner, dass das Interkulturelle Management aus unterschiedlichen Wissenschafts-Ressorts stammt, darunter die Betriebswirtschaft, die Humanwissenschaft, die Sozialwissenschaft, aber auch die Kulturwissenschaft und Kommunikationswissenschaft. Aus diesem Grund können auch Auswirkungen auf verschiedene Teildisziplinen vernommen werden wie etwa das Marketing, die Organisationsgestaltung oder das Human Resource Management i. S. d. Betriebswirtschaftslehre. Diese Faktoren können im Detail auch Auswirkungen auf die oben angeführte Definition und deren Ausprägung haben.⁹⁹ Somit lässt sich abschließend feststellen, dass „[...] interkulturelles Management die Kombination von Wissen, Einsichten und Fähigkeiten darstellt, die notwendig sind, um adäquat mit regionalen und nationalen Kulturen sowie unterschiedlichen Kulturen innerhalb und zwischen Organisationen umzugehen.“¹⁰⁰

3.3.2 Handlungsfelder des interkulturellen Managements

Mit Blick auf die Betriebswirtschaftslehre ergeben sich verschiedene Handlungsfelder des interkulturellen Managements, die direkten Einfluss auf das internationale Management und somit die Unternehmensstrategie haben. Dieser direkte Zusammenhang besteht, da über die Unternehmensstrategie die Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente Prozesslandschaft der Unternehmensbereiche geschaffen werden können. Dabei ist eine kulturell nuancierte Strategie ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die Geschäftstätigkeit über Grenzen hinweg zu optimieren und schließlich auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.¹⁰¹ Aus der Literatur abgeleitet kann zwischen einer Vielzahl von Handlungsfeldern unterschieden werden, die bei der Strategieausarbeitung beachtet werden sollten.

Kommunikation¹⁰²: Der Austausch von Informationen findet zwischen einem Informationssender (Kommunikator) und Informationsempfänger (Rezipienten) statt. Dabei kommt es zum Austausch von Zeichen, Symbolen und Signalen, die zu einer Botschaft für den Empfänger werden, sobald dieser die eigentliche

⁹⁸ Rothlauf, J., Global View, 2015, S. 19.

⁹⁹ Vgl. Lang, R. & Baldauf, N., Teildisziplinen Kultur, 2016, S. 3.

¹⁰⁰ Karlshaus, A. & Mochmann, I., CSR, 2019, S. 9.

¹⁰¹ Vgl. Deardorff, D., Kompetenzidentifikation, 2006, S. 247 f.

¹⁰² Da Kommunikation grundlegend für den Wissenstransfer ist, dient diese Kategorie neben dem Kommunikations- auch dem Wissensmanagement.

Nachricht entschlüsseln konnte. Auf diese Weise kommt es bei Kommunikation zu einem Kreislauf, der sich auf den Austausch von Informationen fokussiert. Die Schwierigkeit für Sender und Empfänger ist jedoch, dass es neben verbaler Kommunikation auch zu nonverbaler Kommunikation kommt, welche ebenfalls erfolgreich entschlüsselt werden muss.¹⁰³ Dieser Prozess kann im Alltag zunehmend zu Problemen führen, wenn Menschen unterschiedlicher Herkunft, Sprache oder kulturellen Hintergrunds aufeinandertreffen, da Inhalte falsch interpretiert werden oder unvollständig weitergeben werden. Dies ist dann der Fall, wenn beide Seiten nicht den gleichen Ver- bzw. Entschlüsselungssatz anwenden, um sich einheitlich zu verständigen.¹⁰⁴ Das kommt besonders dann vor, wenn die individuellen Teilnehmer der Kommunikation verschiedene Deutungs- und Bewertungsschemata haben und diese zusätzlich in verschiedene Sachverhalte und Handlungen in vergleichbaren Realitätszuständen verwenden.¹⁰⁵

Personalführung: Ausgehend von Konfliktpotentialen in der Teamzusammensetzung kann diese Form der Personalführung zwei mögliche Ausprägungen haben. Einzelne Führungskräfte oder Mitarbeiter können in einem anderen Land als ihrem Heimatland tätig werden oder Teams im Heimatland weisen eine heterogene Zusammensetzung mit Mitgliedern unterschiedlicher Herkunftsländer und kulturellen Hintergründen auf. In diesen Fällen sehen sich Führungskräfte mit neuen Herausforderungen konfrontiert, da der persönliche, kulturell geprägte Kontext das Handeln eines Individuums prägt.¹⁰⁶ Grund für diese Schwierigkeiten sind diverse u. a. politisch-gesetzliche, gesellschaftliche oder ökonomische Umwelteinflussfaktoren, die den Arbeitsalltag bestimmen. Dabei muss durch die Führungskraft Rücksicht auf kulturell geprägte Lebens- bzw. Arbeitsgewohnheiten und bisherige Ausprägungen von Führung genommen werden, da dies im Kontrast zum gewohnten Herkunftsland stehen kann. Das geforderte mehrdimensionale Führungsverhalten kann auch durch divergierende Prozesse der Entscheidungsfindung Ausdruck verliehen werden. Dies steht in Abhängigkeit von kulturellen Prägungen und gesellschaftlichen Normungen, welche im Rückschluss Konsensentscheidungen oder Top-Down-Entscheidungen erfordern.¹⁰⁷ Interkulturelle Personalführung beschäftigt sich außerdem mit den gegenseitigen Erwartungshaltungen der Mitarbeiter und der Führungskraft und daraus resultierenden Kontroll- und Belohnungsmechanismen. In Anbetracht der hohen Bekanntheit und Akzeptanz von Mitarbeitern ungeachtet ihrer kulturellen Identität

¹⁰³ Vgl. Shannon, C. & Weaver, W., Sender-Empfänger-Modell, 1998, S. 29 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Unger, K., Kommunikationspolitik, 1997, S. 299 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Knapp, K., Kommunikation, 2003, S. 114.

¹⁰⁶ Vgl. Rothlauf, J., Personalführung, 2012, S. 234 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Knapp, K., Kommunikation, 2003, S. 114 ff.

eignen sich verschiedene Führungsstile, wie etwa der autoritäre, paternalistische oder kooperative Führungsstil, im internationalen Kontext in besonderem Maße.¹⁰⁸

Personalauswahl: Basierend auf verschiedenen Studien, gibt es allgemein anerkannte Eigenschaften von Individuen, die im internationalen Kontext und somit in der interkulturellen Personalauswahl von großer Bedeutung sind. Diese Eigenschaften sind zum einen wichtig, um generell im interkulturellen Kontext erfolgreich sein zu können. Jedoch sind sie ebenso notwendig, um die heterogene Zusammensetzung von Teams¹⁰⁹ mit ihrer überaus großen Bedeutung für die internationale Arbeit entstehen zu lassen. Diese Eigenschaften wurden u. a. im Jahr 1995 von *Töpfer* untersucht, der in einer bundesweiten Befragung von über 400 Personalleitern entsprechende Kompetenzen und Qualifikationen abfragte. Mit rund 92 % Zustimmung der Befragten wurden Fremdsprachenkenntnisse als wichtigste Eigenschaft erfasst. Darauf folgte räumliche Mobilität und schließlich an dritter Stelle das Einfühlungsvermögen in andere Mentalitäten und Kulturen mit 87 % Zustimmung. Die tatsächlich fachliche Qualifikation durch eine technische oder kaufmännische Ausbildung ist mit ca. 55 % auf Platz zehn wiederzufinden.¹¹⁰ Etwaige Studien werden regelmäßig wiederholt (unternehmensweit oder unternehmensübergreifend) und ergründen das sog. Kompetenzmanagement.¹¹¹ Durch eine heterogene Teamzusammensetzung können Synergien und somit ein entscheidender Wettbewerbsfaktor anderen Unternehmen gegenüber geschaffen werden, sofern es gelingt den Beitrag jedes Individuums zu einem Optimum im Team zusammenzuführen. Dies kann dann gelingen, wenn leistungshemmende Faktoren wie Informationsmangel, autoritäre Führung, Fokussierung auf einzelne Personen oder unzureichende Qualifizierung von Mitarbeitern ausgeschlossen werden kann. Ferner sollten stimulierende Faktoren wie konstruktives Feedback, eine angenehme Atmosphäre und die Akzeptanz von Fehlern unterstützt werden.¹¹²

Organisationsgestaltung: Für die Organisationsgestaltung ist vor dem interkulturellen Hintergrund die Entscheidung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung entscheidend. Ausgehend von der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens findet eine entsprechende Ausprägung statt, wobei es in Abhängigkeit zur Größe des Unternehmens und Funktionsbereich zu Mischformen

¹⁰⁸ Vgl. Hodgetts, R. et al., Internationale Führungsstile, 2005, S. 364.

¹⁰⁹ Siehe Kapitel 3.3.3 für Relevanz von heterogenen Teams.

¹¹⁰ Vgl. Töpfer, A., Töpferstudie, 1995, S. 18 ff.

¹¹¹ Vgl. North, K. et al., Kompetenzmanagement, 2018, S. 10 ff.

¹¹² Vgl. Rothlauf, J., Global View, 2015, S. 186 ff.

kommen kann. Dies hat direkte Auswirkungen auf das interkulturelle Management, da es durch die jeweiligen Ausprägungen vermehrt zu heterogenen Teams kommen kann. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn zentrale Stabstellen im Projektmanagement international im Unternehmen tätig werden oder übergeordnete Entscheidungsträger über Befugnisse in den regionalen Standorten haben. In Abhängigkeit von der Organisationsgestaltung können ebenfalls Synergien und Dysfunktionalitäten geschaffen werden. Durch lokale, dezentrale Niederlassungen in anderen Ländern als dem Herkunftsland können beispielsweise Verhandlungen in anderen Kulturräumen erleichtert werden. Die lokalen Mitarbeiter kennen die lokalen Gepflogenheiten und können auch innerhalb des Unternehmens vermitteln. Dies funktioniert jedoch nur, wenn intern eine funktionierende Unternehmenskultur herrscht, die individuelle Ausprägungen zulässt.¹¹³

Zeitmanagement: Das Zeitmanagement besteht aus verschiedenen Ansätzen und ist daher sehr vielfältig anzusehen. Es gibt die Problematik der Zeitverschiebung, welche im Kontext des internationalen Managements zum Tragen kommt. Hierbei muss beachtet werden, dass die Möglichkeit zur Kommunikation trotz Zeitverschiebungen global gegeben ist und eine laufende Abstimmung von global zusammenarbeitenden Menschen geschaffen werden kann. Die zweite und deutlich subtilere Ebene betrifft das interkulturelle Zeitmanagement. Die Wahrnehmung von Zeit kann je nach kultureller Prägung sehr unterschiedlich sein. Es wird zwischen einer monochronen und polychronen Wahrnehmung unterschieden. Dabei können Auswirkungen auf die Art und Weise festgestellt werden, wie Aufgaben abgearbeitet werden. Dies kann chronologisch passieren, aber es kann auch sukzessive über mehrere Schritte an verschiedenen Aufgaben gearbeitet werden. Ebenfalls kann der Umgang mit Deadlines vor dem Hintergrund des interkulturellen Umgangs mit Zeit großen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Teams haben, sofern es bei unterschiedlichen Arbeitsweisen zu Konflikten kommt. Schließlich kann dies auch Auswirkungen auf das gemeinsame Miteinander haben, denn die Interpretation von Verhaltensweisen basierend auf der individuellen kulturellen Polung kann starke Abweichungen aufweisen.¹¹⁴

Diversity-Management: Bezugnehmend auf die unterschiedlichen Ausprägungen von Individuen wie etwa durch Wertvorstellungen und Wahrnehmungen stammend aus unterschiedlichen Kulturen, befasst sich Diversity-Management mit dem Umgang dieser Vielfalt im Unternehmenskontext. Zu Deutsch umfasst *Diversity* die Heterogenität von Gesellschaften oder Unternehmensmitgliedern und bezieht sich dabei u. a. auf soziale und kulturelle Unterschiede. Darunter

¹¹³ Vgl. Holtbrügge, D. & Welge, M., Organisationsgestaltung, 2003, S. 3 ff.

¹¹⁴ Vgl. Schneider, A., Zeitmanagement, 1995, S. 247 ff.

fallen die primäre Dimension (Offensichtliche Merkmale: Alter, Geschlecht, Körperliche Unversehrtheit) und die sekundäre Dimension (Merkmale, die sich von innen heraus entwickeln: Einkommen, Humor, Familienstand).¹¹⁵ Um aus den unterschiedlichen Stärken eines jeden Mitarbeiters profitieren zu können, beschäftigt sich das Diversity-Management mit der Konzentration auf die Stärken eines jeden Individuums und die gleichzeitige Besinnung auf die Gemeinsamkeiten i. S. d. Kohäsionsfunktion. Ähnlich sieht dies auch Cox (1993), der eine der griffigsten und weit verbreitetsten Definitionen entwickelte. Demnach sei Diversity Management „[...] planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized [...]. The goal of managing diversity as maximizing the ability of all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential unhindered by group identities such as gender, race, nationality, age, and departmental affiliation.“¹¹⁶ Entsprechend bestehen die Aufgaben von Diversity-Management nach *Becker* (2016) darin, die operative und strategische Gestaltung von Diversität zu steuern, um die Unternehmensziele zu erreichen und den Mitarbeiter zu unterstützen, sodass langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden kann. Dies geschieht im Sinne eines kontinuierlichen Optimierungsprozesses und fokussiert sich auf die Individualität der Unternehmensleistung.¹¹⁷

Da kein einheitlich definiertes Set an Handlungsfeldern in der Literatur zu finden ist, können über die oben beschriebenen Handlungsfelder hinaus weitere Treiber des interkulturellen Managements ausfindig gemacht werden. Darunter fallen Handlungsfelder wie Entsendungen nach *Stahl* (2002)¹¹⁸, Personalentwicklung nach *Bolten* (2007)¹¹⁹ oder die Berücksichtigung von interkulturellen Aspekten bei Unternehmensakquisitionen wie Mergers and Acquisitions nach *Schnapper* (2003).¹²⁰

¹¹⁵ Vgl. Dreas, S., Diversity Management, 2019, S. 8 ff.

¹¹⁶ Cox, T., Kulturdiversität, 1993, S. 11.

¹¹⁷ Vgl. Becker, M., Diversitätsmanagement, 2016, S. 294 ff.

¹¹⁸ Vgl. Stahl, G., Entsendungen, 2002, S. 277 ff.

¹¹⁹ Vgl. Bolten, J., Personalentwicklung, 2007, S. 152 ff.

¹²⁰ Vgl. Schnapper, M., Mergers and Acquisitions, 2003, S. 385 ff.

3.3.3 Internationales HR-Management vor dem Hintergrund des interkulturellen Managements

Das internationale HR-Management (IHRM) findet besonders in Konzernen und MNU Anwendung. Sobald Unternehmensteile in verschiedenen Ländern und Regionen der Welt aufzufinden sind, steigt die Komplexität in der Koordination der klassischen Aufgaben von Human Resources¹²¹. Doch über diese klassischen Aufgaben hinaus, setzt sich das internationale Personalwesen beispielsweise auch für grenzübergreifende Entsendungen ein oder versucht Herausforderungen, Potentiale und Chancen von internationalen Teams zu steuern. Darüber hinaus geht die Tätigkeit des IHRM weg von administrativen Aufgaben wie etwa dem Bewerbungsmanagement und fokussiert sich auf strategische Aufgaben. Darunter fällt u. a. die internationale Planung von Personalbedarfen an den jeweiligen Standorten, das Recruiting von Mitarbeitern, die international in den jeweiligen Teams arbeiten können (intern und extern) und ferner die Personalentwicklung durch Möglichkeiten zur Weiterbildung für die Mitarbeiter. Hierbei besteht die Herausforderung, dass aufgrund von räumlicher Distanz, einer möglichen Zeitverschiebung, Sprachbarrieren oder kultureller Unterschiede der gesamte Prozess an Komplexität gewinnt.¹²²

Grundsätzlich ist die Personalwirtschaft nach *Porter* (2007) als Schöpfer der Wertekette als unterstützende Tätigkeit im Unternehmen anzusiedeln, welche jedoch als Voraussetzung gilt, um die primären Aufgaben eines Unternehmens ausführen zu können.¹²³ Daher ist die Arbeit im IHRM an der Unternehmensstrategie ausgerichtet und dient der Erfüllung überbetrieblicher Ziele. Sofern sich ein Unternehmen in der Expansion befindet, benötigt es neue Mitarbeiter und Führungskräfte, was der HR-Bereich in direkter Verbindung umsetzt, um die Geschäftstätigkeit zu ermöglichen.¹²⁴ Neben den politischen und juristischen Anforderungen, die im Rahmen der Personalarbeit zu berücksichtigen sind, gewinnen im internationalen Kontext interkulturelle Fragestellungen zunehmend an Bedeutung. Die Realisierung interner Geschäftstätigkeiten erfolgt in der Praxis häufig in Zusammenarbeit mit internationalen Teams. Die Begegnung von Mitarbeitern mit unterschiedlichen kulturellen Sensibilitäten birgt demnach sowohl Herausforderungen als auch Potentiale. Diese Potentiale gilt es i. S. d. Unternehmensstrategie zu nutzen, wobei für eine erfolgreiche Umsetzung u. a. die interkulturelle Kompetenz

¹²¹ Vgl. Berthel, J. & Becker, F., Personalmanagement, 2022, S. 9 ff.

¹²² Vgl. Jung, H., Personalwirtschaft, 2017, S. 4 ff.

¹²³ Vgl. Porter, M., Wettbewerbsvorteile, 2007, S. 251 ff.

¹²⁴ Vgl. Altmeier, C., Wertbeitrag HR, 2017, S. 45 ff.

der Mitarbeiter gestärkt werden muss. Die Handlungsfelder, die für die Ausprägung von interkultureller Kompetenz ausschlaggebend sind, beruhen auf den Handlungsfeldern des interkulturellen Managements (siehe Kapitel 3.3.2), was die Themenblöcke miteinander verbindet und aufzeigt, welche hohe Relevanz der interkulturellen Sensibilität in der Unternehmensstrategie zuzuschreiben ist für einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb.¹²⁵

¹²⁵ Vgl. Überwimmer, M. et al., Personalmanagement, 2018, S. 433 ff.

4 State-of-the-Art

Neben theoretischen Konstrukten und Modellen zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Ausarbeitung über die Herausforderungen an Führungskonzepten vor einem interkulturellen Hintergrund gibt es bereits diverse empirische Forschungsarbeiten, die sich ähnlichen Fragestellungen widmen. Diese können als Basis für den angestrebten Forschungsprozess gesehen werden und aufzeigen, ob Zusammenhänge zwischen internationalen HR-Management und interkulturellen Führungskonzepten im SCM bestehen.

Als nahezu unstrittig kann bezeichnet werden, dass Kultur einen Einfluss auf das HR-Management und schlussendlich auch auf Unternehmensteile wie etwa das SCM hat. Dies verdeutlichen die beiden Autoren *Madani und Wajeetongratana* in ihrer Ausarbeitung aus dem Jahr 2019. Sie konnten in ihrer Studie aufzeigen, dass durch gezielte HR-Arbeit und kulturell angepasste Praktiken die Produktivität und Performance von Organisationen gesteigert werden kann.¹²⁶ Auch andere Studien, wie etwa die von *Umutoni* (2019), die nicht nur den Einfluss des internationalen HR Managements auf das SCM darstellen konnte, sondern vielmehr Bereiche identifiziert hat, bei denen Veränderungen und Verbesserungen wirksam scheinen, unterstreichen dies. Darunter fällt u. a. die Auswahl von Personal, die Schulung von Mitarbeitern und die Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft. Diese Handlungsfelder sind ebenfalls stark geprägt durch interkulturelle Anforderungen.¹²⁷ Das unterstützten auch *Marwah et al.* (2014) in ihrer Ausarbeitung mit dem Ziel der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit wird auf eine gesteigerte Performance der Supply-Chain zurückgeführt und untersucht, wie die SC-Performance gesteigert werden kann. Diese quantitative Studie zeigt, dass HRM und eine interkulturell nuancierte menschliche Beteiligung und Beeinflussung der SC einen signifikanten Effekt auf die Performance hat.¹²⁸ Dabei wird ebenfalls deutlich, dass die Performancesteigerung allgemein davon abhängig zu sein scheint, wie weit die interkulturelle Kompetenz eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter ausgeprägt ist. Am Beispiel der Untersuchungen von *Hamacher* (2008) ist aufzuzeigen, dass Kommunikation als eine der Hauptbestandteile der interkulturellen Kompetenz der Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmenstätigkeit ist. *Hamacher* geht dabei so weit, dass er Missverständnisse basierend auf unterschiedlichen Verhaltensweisen als Hauptgrund für Misserfolge von international

¹²⁶ Vgl. Madani, M. & Wajeetongratana, P., Kultureinfluss, 2019, S. 235 ff.

¹²⁷ Vgl. Umutoni, N., Einfluss von SCM, 2019, S. 101 ff.

¹²⁸ Vgl. Marwah, A. et al., Implikationen von HRM, 2014, S. 11 ff.

tätigen Unternehmen beschreibt. Basierend auf dieser Erkenntnis, welche maßgeblich aus Literaturrecherchen stammt, fokussiert er sich auf die unterschiedlichen, spezifischen Wahrnehmungen von Informationen. Dabei helfe es nicht, Mitarbeiter nur im klassischen Sinne zu schulen. Ihnen müsse vielmehr Kontextbewusstsein für kulturelle Unterschiede und Mehrdeutigkeiten vermittelt werden.¹²⁹ Neben Kommunikation spielt auch interkulturelle Interaktion eine große Rolle für Führungskonzepte. Daher hat *Rozkwitalska-Welenc et al.* (2016) die sozialen Interaktionen in multikulturellen Umgebungen multinationaler Unternehmen analysiert und ein Modell erarbeitet, welches Einflussfaktoren für eine erfolgreiche interkulturelle Interaktion zwischen Kollegen und Standorten von MNU darstellen. Zu diesen Einflussfaktoren gehören u. a. Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter, um beispielsweise Sprachbarrieren zu überwinden. Ferner gehört dazu auch die Fähigkeit, flexibel zu sein und sich neuen Situationen gegenüber offen zu erweisen.¹³⁰

Die o. g. Merkmale können aus der Literatur heraus beliebig erweitert werden. *Kotzab* (2018) ist in seiner Literaturrecherche auf insgesamt über 280 verschiedene Kompetenzen gestoßen, die einen Mitarbeiter ausmachen und je nach Tätigkeit in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden sein müssen. Dabei kategorisiert er diese in übergeordnete Rubriken wie physikalische, kognitive, generische und spezifische Kompetenzen ein.¹³¹ Weitere Ausarbeitungen wie etwa die Ausarbeitung von *Klumpp und Abidi* (2013) geben Ansätze vor, wie diese Anzahl von unterschiedlichsten Kompetenzen evaluiert und in eine bedarfsgerechte Reihenfolge gebracht werden können. Der Berufswertigkeitsindex wird von ihnen als summierter und nicht gewichteter Index der individuellen Bewertung von 36 Qualifikationsanforderungskriterien berechnet.¹³²

Abschließend lässt sich sagen, dass es neben dem Einflussfaktor Mensch ebenso Effekte durch Organisationsanpassungen für die interkulturelle Gestaltung von Unternehmen gibt. Dies resümiert ebenfalls *Fugate et al.* (2010) in ihrer Untersuchung zu den Einflussfaktoren Effektivität, Effizienz und Differenzierung auf die SC-Performance. Neben HR-getriebenen Gedanken bieten Prozess- und Organisationsanpassungen Möglichkeiten, eine gesteigerte Performance zu realisieren. Besonders unterstreichen sie, dass Effektivität und Effizienz sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern zusammen gesehen mit dem Einflussfaktor

¹²⁹ Vgl. Hamacher, B., Kontextbewusstsein, 2008, S. 365 ff.

¹³⁰ Vgl. Rozkwitalska-Welenc, M. et al., Interkulturelle Interaktion, 2016, S. 10 ff.

¹³¹ Vgl. Kotzab, H. et al., Schlüsselkompetenzen, 2018, S. 50 ff.

¹³² Vgl. Klumpp, M. & Abidi, H., Komptenzevaluierung, 2013, S. 4 ff.

Mensch eine differenzierte Betrachtung über die Steigerung der Leistungsfähigkeit ermöglichen. Die Stellschrauben, die das internationale HR Management bietet, sind demnach Einflussfaktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit und ergänzen effektives Wirtschaften und effiziente Prozesse.¹³³

Diese sechs Einflussfaktoren können als Handlungsfelder des interkulturellen Managements interpretiert werden und finden sich ebenfalls im IHRM wieder. Durch die Möglichkeit, diese auch in vorhergegangenen Studien identifizieren zu können, bilden dies einen heuristischen Rahmen für die Empirie-Forschung dieser Ausarbeitung. Dazu zählt u. a. die Organisationsgestaltung. Wie bereits *Hofstede* (2010) oder *Meyer* (2014) in ihren Ausarbeitungen schrieben, spielt die Gestaltung von Hierarchien im interkulturellen Management eine erhebliche Rolle. Dahinter steht die Annahme, dass Kulturen verschiedene Macht-Distanzen wahrnehmen. Diese Distanz kann kulturell bedingt groß oder klein sein. Zeigen kann sich dies erstmals bereits während der Sozialisierung von Kindern im Elternhaus in Abhängigkeit von der Erziehung der Eltern und der damit einhergehenden Partizipation des Kindes. Dabei spielt es eine Rolle, ob alle Kinder gleichbehandelt werden, ob Kinder das Recht der Mitentscheidung bekommen oder ob eine totalitäre Abhängigkeit von den Eltern besteht. Diese Art der Erziehung wird auch durch Führungskräfte auf Angestellte übertragen und reziprok von den Angestellten akzeptiert (oder eben nicht). Daher lässt sich aufzeigen, dass es Kulturen gibt, deren Individuen sich bei steilen Hierarchien wohlfühlen, wohingegen andere Kulturen flache Hierarchien und damit einhergehende Konsens-Entscheidungen präferieren.¹³⁴

Die Art der Entscheidungsfindung, die nach *Meyer* als zweiter Einflussfaktor identifiziert werden kann, baut demnach auf dem Hierarchie-Gedanken auf und wird in ihrer Ausarbeitung als Konsens-Entscheidung vs. Top-Down-Entscheidung ausgeführt. Während im Konsens alle Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess integriert werden, um eine gemeinsame strategische Entscheidung für das Unternehmen zu treffen, fällt bei einer Top-Down-Entscheidung der jeweils Verantwortliche allein eine Entscheidung.¹³⁵ Häufig wird die Art und Weise, wie die Organisation aufbaut ist und welche Art der Entscheidungsfindung durchlaufen wird, durch Leitgedanken des Unternehmens und Gestaltung des Top-Managements vorgenommen. Da es jedoch durch Personalauswahl die Möglichkeit gibt, die Teams entsprechend der Strategie des Unternehmens und daher kongruent

¹³³ Vgl. Fugate, B. et al., Differenzierung, 2010, S. 43 ff.

¹³⁴ Vgl. Hofstede, G. et al., Kulturforschung, 2010, S. 7.; Meyer, E., Kultur-Karte, 2014, S. 10 f.

¹³⁵ Vgl. Meyer, E., Kultur-Karte, 2014, S. 10 ff.

zu den kulturellen Bedürfnissen der Organisation auszubauen, handelt es sich bei der Personalauswahl um das dritte Handlungsfeld. Hierbei wird unterschieden, ob Teams homo- oder heterogen aufgestellt werden, was je nach Einsatzfeld einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit in der entsprechenden Sphäre und Umwelt des Teams haben kann.¹³⁶ Sofern über die Heterogenität in Teams gesprochen wird, ist auch das Diversity-Management zu nennen, da die konkrete Ausgestaltung der Heterogenität eine große Rolle spielt. Davon ausgehend, dass jedes Individuum spezifische Stärken hat, scheint Diversität sowohl im nationalen als auch internationalen Kontext sinnvoll. Jedoch muss dabei beachtet werden, dass aufgrund der kulturellen Unterschiede Konflikte auftreten können.¹³⁷ Zu diesen Konflikten gehören u. a. das Zeit- und Kommunikationsmanagement, die beide das jeweils fünfte und sechste Handlungsfeld betiteln. Im Kommunikationsmanagement, das vor dem Hintergrund des IHRM bzw. interkulturellen Management gelebt wird, sollte gemäß *Kluckhohn* und *Strodbeck* (1961) oder *Hofstede* (2010) speziell darauf geachtet werden, ob eine direkte oder indirekte Kommunikationsform vorherrscht. Dies geht auf die Hypothese zurück, dass der jeweilige Weg der Kommunikation vom jeweiligen Gegenüber, der eine andere Art der Kommunikation gelernt hat, häufig als angreifend (direkter Kommunikator spricht mit indirekten Rezipienten) oder ineffizient (indirekter Kommunikator spricht mit direkten Rezipienten) empfunden werden kann.¹³⁸ Ergänzt wird diese Wahrnehmung vom Zeitmanagement der einzelnen Teammitglieder, welches sehr unterschiedlich ausfallen kann. Bei der Beurteilung von Arbeitsweisen spielt daher das Wissen über die Art des Umgangs mit Zeit und die Art der Aufgabenbewältigung eine große Rolle. Hier werden monochrome Arbeitsweisen und polychrome Arbeitsweisen miteinander verglichen. Während monochrome Arbeitsweisen Deadline-orientiert gesehen werden und Aufgaben chronologisch in einer (extern oder eigenständig) festgelegten Reihenfolge erledigt werden, gelten polychrom orientierte Arbeitsweisen als Art des Multitaskings und variablen Wahrnehmung von Deadlines. Dies kann im Unternehmensalltag nach *Schneider* (1995) oder *Kluckhohn* und *Strodbeck* (1961) zu Problemen führen.¹³⁹

¹³⁶ Vgl. Rothlauf, J., *Global View*, 2015, S. 9 ff.

¹³⁷ Vgl. Köppel, P. et al., *Kultur-Diversität*, 2007, S. 5 f.; Süß, S. & Kleiner, M., *Diversität*, 2005, S. 4.

¹³⁸ Vgl. Hofstede, G. et al., *Kulturforschung*, 2010, S. 7; Meyer, E., *Kultur-Karte*, 2014, S. 10 ff.

¹³⁹ Vgl. Schneider, A., *Zeitmanagement*, 1995, S. 247 ff.; Kluckhohn, F. & Strodbeck, F., *Werteorientierung*, 1961, S. 33 ff.

5 Fallstudie bei der Zapp AG

5.1 Vorläufige Arbeitshypothesen aus der Theorie

Der Empirie-Teil dieser Ausarbeitung zielt darauf, die Arbeitshypothesen aus der Theorie, welche durch die Experteninterviews geschärft werden, vor einem praxisnahen Hintergrund zu überprüfen. Ferner kann durch die empirischen Untersuchungen festgestellt werden, ob und in welchem Grad die aus der Theorie abgeleiteten Annahmen der Arbeitswelt und den individuellen Erfahrungen und Anforderungen der Mitarbeiter des beispielhaft betrachteten Unternehmens entsprechen.

Die theoretischen Ausführungen dieses Beitrags sind in zwei Hauptkapitel unterteilt, die grundsätzlich aufeinander aufbauen. Das *Kapitel 2* befasst sich mit den Grundlagen des internationalen Managements und das *Kapitel 3* mit den Grundlagen des interkulturellen Managements als eines der Teilbereiche des internationalen Managements.

Grundlegende Erkenntnis aus der Theorie und damit auch Basis der Hypothesen für die empirische Forschung ist, dass jedes international tätige Unternehmen in Abhängigkeit von seiner strategischen Ausrichtung (teils Internationalisierungsstrategie) durch eine strategische Ausrichtung am Markt charakterisiert wird und so einen direkten Einfluss auf die Führung der Mitarbeiter hat.¹⁴⁰ Diese Art und Weise der Führung der Mitarbeiter zeigt sich in den verschiedenen Ausprägungen der Führungskonzepten von Vorgesetzten der MNU. Um zu definieren, welche Ausprägungen der Führungskonzepte für ein interkulturell nuanciertes Konzept von Vorteil ist, wurden aus den theoretischen Handlungsfeldern des interkulturellen Managements, den Einflussbereichen des internationalen HR-Managements und diversen zeitgenössischen wissenschaftlichen Ausarbeitungen fünf umfassende Handlungsfelder ausgearbeitet, die einen direkten Einfluss auf den Outcome eines Unternehmens haben.

Diese werden detailliert in den vorangestellten Kapiteln hergeleitet und erörtert. Darunter fallen a) Organisationsgestaltung, b) Teamführung- und Entscheidungsfindung, c) Personalauswahl, d) Zeitmanagement und e) Kommunikations- und Wissensmanagement. Es wird angenommen, dass diese fünf Handlungsfelder einen Einfluss auf den Output des Unternehmens haben.

¹⁴⁰ Als Hilfestellung dient hier das EPRG-Modell.

5.2 Vorstellung der Zapp AG

5.2.1 Unternehmensbeschreibung

Die *Zapp AG* ist eine in Schwerte ansässige Aktiengesellschaft mit global ca. 1.300 Mitarbeitern. Es handelt sich um ein mittelständisches, weltweit agierendes Unternehmen, das in der metallverarbeitenden Industrie tätig ist. Die Kernkompetenz der in über 15 verschiedene Gesellschaften aufgeteilten Aktiengesellschaft liegt in der Kaltumformung von hochpräzisen Halbzeugen für die Medizin-, Luftfahrt-, Automobil und Öl- & Gasindustrie. Diese Produkte werden aus rostfreien Edelstählen, Nickel- oder Titan-Legierungen gefertigt. Die Produktion dieser Produkte ermöglicht die Herstellung unterschiedlicher Produktformen wie Bandmaterial, Drähte, Stäbe und Profile.¹⁴¹

Neben der Produktion dieser Produkte an Standorten in Deutschland, Schweden und den USA verfügt die *Zapp AG* ferner über diverse Gesellschaften zum Handel von Sonderlegierungen und Werkzeugstählen. Service-Center in Deutschland, Großbritannien, den USA und China lagern und konfektionieren diese Produkte in diversen Produktformen und Werkstoffen für Anwendungsbereiche, die von der Luftfahrt- bis zu Lebensmittelindustrie reichen.¹⁴²

Unterstützt werden diese beiden Kernsegmente durch Vertriebsgesellschaften in diversen Ländern, sodass eine erhebliche internationale Vernetzung für eine reibungslose Kommunikation und Logistik notwendig ist. Insgesamt liefert die *Zapp AG* in 73 Länder und beschäftigt Mitarbeiter aus 33 verschiedenen Herkunftsländern. Durch ein ebenfalls global aufgestelltes Beschaffungsmanagement können bedarfsorientiert Vormaterialien und Handelswaren gekauft und weltweit zur Verfügung gestellt werden.¹⁴³

Die oben beschriebene internationale Ausrichtung des MNU *Zapp* verdeutlicht, dass das betrachtete Unternehmen sich gut für die Untersuchung der Forschungsfrage eignet. Durch diverse internationale Standorte werden Mitarbeiter mit unterschiedlicher kultureller Prägung zusammengeführt. Die daraus entstehenden Herausforderungen und Potentiale können im Weiteren detaillierter betrachtet und spezifische Handlungsempfehlungen am Ende dieser Ausarbeitung aufgezeigt werden.

¹⁴¹ Vgl. Zapp AG, Konzernüberblick, 2024.

¹⁴² Vgl. Zapp AG, Standorte, 2024.

¹⁴³ Vgl. Zapp AG, Produktformen, 2024.

5.2.2 Strategische Ausrichtung der Zapp AG

Mithilfe einer Sekundäranalyse zweier *zapp*-interner Dokumente, dem Zapp *Leitfaden* und dem *Code of Conduct*, kann die aktuelle strategische Ausrichtung der *Zapp AG* zur weiteren Beurteilung ausgearbeitet werden. Diese Analyse dient daher maßgeblich der Ausarbeitung und übersichtlichen Darlegung der offiziell durch die *Zapp AG* ausgerufenen Unternehmenswerte, die gleichzeitig einen Teil der Unternehmenskultur verkörpern sollen. Auf dieser Analyse fußend lässt sich durch die anschließenden Experteninterviews und Befragungen abschätzen, ob die dort ausgerufenen Wertvorstellungen und Ziele auch in der Unternehmenspraxis Alltag sind.

Der *Code of Conduct* (deutsch: Verhaltenskodex) ist ein 14-seitiges Dokument aus dem Jahr 2012 und dient als Teil der Corporate Social Responsibility (CSR). Er beschäftigt sich mit den Risiken eines Unternehmens, denen es aufgrund einer diversifizierten Umwelt ausgesetzt ist und gibt den Beschäftigten einen Orientierungsrahmen für gewünschte und unerwünschte Verhaltensweisen.¹⁴⁴ Dabei fokussiert sich das vorliegende Dokument maßgeblich auf sechs Themenfelder. Darunter fallen a) Geltungsbereich, b) gesetzeskonformes Verhalten, c) Außenbeziehungen, d) Innenbeziehungen, e) Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung und f) Einhaltung des Verhaltenskodex. Von diesen Themenblöcken werden die Blöcke b), c) und f) im Weiteren vernachlässigt, da diese vor dem Hintergrund der Fragestellung dieser Ausarbeitung keine Bewandnis haben.

a) Bei näherer Betrachtung des Geltungsbereichs wird deutlich, dass die *Zapp AG* ihren Hauptsitz in Deutschland als zentrales Organ definiert. Man schreibt: „Ausländische Tochterunternehmen können bei der Umsetzung des Verhaltenskodex nationalen Besonderheiten Rechnung tragen, wenn und soweit dies ihre Grundprinzipien nicht beeinträchtigt.“¹⁴⁵ Dies bedeutet, dass alle hier aufgestellten Regeln einer Anpassung im jeweiligen Land erlauben, dass jedoch die Regeln und Vorstellungen des Stammsitzes vorherrschend sind. Ferner werden die Werte, welche durch das Unternehmen verkörpert werden sollen, definiert. Diese lauten Tradition, Integrität, Respekt, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit.¹⁴⁶

d) Im Rahmen der Innenbeziehungen wird besonderes Augenmerk auf die Chancengleichheit und ein respektvolles Miteinander gelegt. Der Umgang miteinander

¹⁴⁴ Vgl. Khanka, S., Code of Conduct, 2014, S. 162 ff.

¹⁴⁵ Zapp AG, Code of Conduct, 2012, S. 4.

¹⁴⁶ Vgl. Zapp AG, Code of Conduct, 2012, S. 5.

wird durch Respekt, Fairness, Teamgeist und Offenheit geprägt. Auf dieser Basis fördert *Zapp* Chancengleichheit und Vielfalt.¹⁴⁷

e) Unter der Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung sieht *Zapp* einen wesentlichen Anteil am nachhaltigen Unternehmenserfolg: „*Zapp* agiert verantwortungsbewusst auf internationaler, nationaler, regionaler und lokaler Ebene und als lebendiger Teil der jeweiligen Gemeinschaften.“¹⁴⁸ Das Fördern der Gesellschaft auf regionaler und lokaler Ebene steht somit im Vordergrund, jedoch bleibt offen, ob eine individuelle Internationalisierungsstrategie je nach nationalen Hintergründen zugelassen wird oder eine stammlandorientierte Strategie die gesellschaftlichen Ansätze des Leitfadens prägen.¹⁴⁹

Diese Erkenntnisse suggerieren eine grundsätzliche Offenheit kultureller Unterschiede gegenüber und geben Anhaltspunkte für konkrete Handlungen im Unternehmensalltag, um Herausforderungen, die aus interkulturellen Unterschieden resultieren, zu bewältigen. Es fällt jedoch auf, dass das Dokument keinerlei konkrete Handlungsempfehlungen ausspricht, um die genannten Visionen umzusetzen. Ferner bleibt offen, welcher konkreter strategischer Ansatz zur Internationalisierung gewählt wird.

Ein deutlich detaillierteres Dokument stellt der *Zapp Leitfaden* dar. Dieser dient als Basiswerk der *Zapp AG*, um den Bedürfnissen aller Stakeholder der Gesellschaft gerecht zu werden. Hierbei setzt das Dokument auf prägnante Aussagen, die sich in Form von konkreten Verhaltensanforderungen an die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Eigentümer und das gesellschaftliche Umfeld richten.¹⁵⁰ Der Leitfaden ist in drei Kapitel unterteilt und bezieht sich auf a) die Organisation als solches, b) die Mitarbeiter und c) die Führungskräfte. Alle Kapitel weisen jeweils Unterkapitel auf, die hier jedoch nur dann Anwendung finden, wenn diese im Rahmen der Inhaltsanalyse eine Relevanz für Führungskonzepte, internationales HR-Management oder das interkulturelle Management aufweisen.¹⁵¹ Die Ausführungen des Leitfadens beginnen im ersten Kapitel mit dem Unternehmensleitbild und Aussagen zur strategischen Ausrichtung der Unternehmensorganisation. Basis der Strategie ist der *Fortschritt*, was gemäß Leitfaden bedeutet die Bedürfnisse der o. g. Stakeholder zu befriedigen. Fokussiert werden soll hier besonders ein messbarer Fortschritt auf allen Ebenen der Organisation, was auch die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung betrifft. Ferner dient der Fortschritt

¹⁴⁷ Vgl. *Zapp AG, Code of Conduct, 2012, S. 5.*

¹⁴⁸ *Zapp AG, Code of Conduct, 2012, S. 12.*

¹⁴⁹ Vgl. *Zapp AG, Code of Conduct, 2012, S. 12 f.*

¹⁵⁰ Vgl. *Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 5.*

¹⁵¹ Vgl. *Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 2.*

(hier: Innovation) dem langfristigen Erhalt der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Dies gelingt jedoch nur dann, wenn die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft aktiv wahrgenommen wird.¹⁵²

Grundsätzlich suggeriert dies eine gesellschaftliche Offenheit der Unternehmensstrategie und diversifizierte Möglichkeiten der individuellen Anpassung für Mitarbeiter, was sich im Unterkapitel *Umsetzung* bestätigt. Hier wird übergreifende Teamarbeit im ganzen Unternehmen für qualitativ hochwertige und wirtschaftliche Resultate gefordert. Offen bleibt jedoch, ob dies vor dem Hintergrund der kulturellen Diversität geschieht, oder ob für die Verfasser die Profitabilität durch Schaffung von Synergien im Vordergrund steht.¹⁵³

Die übergreifende Teamarbeit stehe nämlich im Weiteren auch für wertschöpfungsorientierte Produktionssysteme, was in zuverlässige und effiziente Prozesse resultiere. Ergänzt werden diese Prozesse gemäß dem ersten Kapitel durch die Ideen und Erfahrungen aller Mitarbeiter. Um diese Effekte zu verstärken, soll die Organisation schlussendlich vielfältige Möglichkeiten der Zusammenarbeit fördern und auf die Kompetenz der Mitarbeiter vertrauen. Kurze Informations- und Entscheidungswege werden als Verstärker dieser Phänomene genannt und ferner ein Fokus auf Kommunikation gelegt.¹⁵⁴ So wird „Kommunikation zwischen unterschiedlichen Bereichen, Standorten, Ländern und Kulturen aktiv [unterstützt]“. ¹⁵⁵

Ferner wird auch die gewünschte Unternehmenskultur definiert, was jedoch sehr unspezifisch vorgenommen wird. Der Leitfaden gibt darüber Auskunft, dass die Unternehmenskultur aus Vertrauen, Respekt und Wertschätzung bestehe. Zugleich möge die Unternehmenskultur kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter respektvoll und konstruktiv nutzen, um eine Chancengleichheit zu gewährleisten.¹⁵⁶

Im zweiten Kapitel handelt es sich um das Mitarbeiterleitbild. Hier wird darauf hingewiesen, dass Mitarbeiter die durch die Organisation geschaffenen Möglichkeiten für ein respektvolles und wertschätzendes Mitarbeiter aktiv wahrnehmen. Ferner wird hier nochmals eine Definition des Wortes *Vielfalt* vorgenommen, welches für das Unternehmen in gelebter Diversität aufgeht. Darunter wird verstanden, dass die Vielfalt an Kulturen, Geschlechtern und Altersgruppen in der Belegschaft als Bereicherung angesehen wird. Ferner wird Kommunikation für die

¹⁵² Vgl. Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 6.

¹⁵³ Vgl. Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 6 f.

¹⁵⁴ Vgl. Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 7.

¹⁵⁵ Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 7.

¹⁵⁶ Vgl. Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 8.

Mitarbeiter mit einer Art Hol- und Bringschuld versehen und für einen offenen, zielgerichteten und verständlichen Dialog geworben.¹⁵⁷

Ähnliche Ansätze zur Förderung dieser Tugenden sind auch im dritten Kapitel des Führungsleitbildes zu erkennen. Eine Einbindung aller Beteiligten sowie die Förderung einer offenen Diskussionskultur, die auch kritische Töne erlaubt, werde von den Führungskräften gefordert.¹⁵⁸ Erneut wird auch hier auf die Ermöglichung effizienter Prozesse durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit hingewiesen. Zudem sind die Führungskräfte aufgefordert für effektive und effiziente Besprechungen zu sorgen und geeignete Plattformen für einen wirksamen Informationsaustausch durch direkte Kommunikation zu fördern.¹⁵⁹

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass der Leitfaden eine Ansammlung an Visionen, Wünschen und Denkanstößen bereithält. Durch seine offenen Formulierungen lässt er jedoch viel Interpretationsspielraum für den Leser. Die Formulierungen sind selten konkret und bieten kaum direkte Handlungsempfehlungen als Orientierungshilfe für die hier angesprochenen Personen. Somit können Teile der Aussagen vom Leser so ausgelegt werden, wie dieser eine Interpretation für sich als vorteilhaft ansieht. Sätze wie: „Wir gehen mit der sozialen und kulturellen Vielfalt unserer Mitarbeiter respektvoll um und nutzen sie konstruktiv [und] sorgen für Chancengleichheit [...]“¹⁶⁰ können Diversität als Laster erscheinen lassen, für das Sorge getragen werden muss und weniger als Vorteil durch Heterogenität.

Schlussendlich lässt sich jedoch sagen, dass beide betrachteten Dokumente diverse Hinweise auf unterschiedliche Handlungsfelder des interkulturellen Managements aufweisen. Dazu zählen die gewünschte direkte Kommunikation, soziale und kulturelle Vielfalt und der Austausch über Hierarchieebenen hinweg.

5.3 Methodisches Vorgehen im Rahmen der Empirie

5.3.1 Der Mixed-Methods Ansatz

Der empirische Teil dieses Beitrags basiert auf einer Fallstudie, die auf einer theoretischen Literaturrecherche fußt. In der Literaturrecherche wurden diverse Modelle und Hypothesen über Herausforderungen an Führungskonzepte in interna-

¹⁵⁷ Vgl. Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 12.

¹⁵⁸ Vgl. Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 16.

¹⁵⁹ Vgl. Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 17.

¹⁶⁰ Zapp AG, Leitfaden, 2015, S. 8.

tionalen Unternehmen herausgearbeitet und erste Modellannahmen zu interkulturellen Einflüssen auf diese Herausforderungen getroffen. Diese werden im Rahmen der Fallstudie an einem praktischen Beispiel auf ihre Aussagefähigkeit geprüft. Vorgeschaltet wurde bereits eine Sekundäranalyse, in der zwei Dokumente, die aus dem in dieser Ausarbeitung beispielhaft betrachteten Unternehmen stammen und als Ausgangslage für die strategische Ausrichtung anzusehen sind, untersucht wurden. Diese Analyse diente der Erfassung der Ist-Situation der *Zapp AG* vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung des MNU und die damit einhergehende Internationalisierungsstrategie. Auf diese Weise kann im späteren Verlauf eine Handlungsempfehlung ausgesprochen werden, die die spezifische Ausgangssituation berücksichtigen.

Die empirische Forschungsmethode der Fallstudie (engl. Case Study Research) stammt aus der qualitativen Sozialforschung und beschäftigt sich mit der detaillierten Ergründung einer aktuellen Fragestellung mit praxisorientierten Bezug zwecks Erklärung eines beobachteten Phänomens.¹⁶¹ Dabei wird besonders darauf geachtet, dass die Auswirkungen des Phänomens und in dessen Kontext stehende Einflussfaktoren sauber voneinander getrennt werden können.¹⁶² Somit wird im Rahmen der Fallstudie ein Fall bzw. ein Phänomen untersucht und durch Nutzung verschiedener wissenschaftlicher Methoden eine ganzheitliche Analyse der Fragestellung ermöglicht und die gesamte Komplexität der Situation umrissen.¹⁶³

Der in diesem Beitrag verwendete Mixed-Methods Ansatz umfasst einen qualitativen und einen quantitativen Forschungsteil. Weitere Details zum genauen Vorgehen im jeweiligen Forschungsteil sind in den nachfolgenden zwei Unterkapiteln zu finden. Die Kombination dieser zwei Methoden ermöglicht es, eine praxisorientierte Problemstellung vollumfänglich zu betrachten und zu analysieren. Im Rahmen des explorativen Designs des Mixed-Methods Ansatzes werden zunächst qualitative Experteninterviews durchgeführt. Im Anschluss daran wird eine quantitative Umfrage durchgeführt, die auf den qualitativen Erkenntnissen beruht.¹⁶⁴

¹⁶¹ Vgl. Yin, R., Case Study Research, 2017, S. 3 ff.

¹⁶² Vgl. Yin, R., Case Study Research, 2017, S. 12 ff.

¹⁶³ Vgl. Yin, R., Case Study Research, 2017, S. 17 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Schreier, M. et al., Mixed Methods, 2023, S. 20 ff.

5.3.2 Qualitative Forschungsphase

Im vorangestellten qualitativen Forschungsteil werden drei Experteninterviews geführt, in denen die folgenden Kategorien behandelt werden mit dem Ziel, die aus der Theorie abgeleiteten Arbeitshypothesen zu präzisieren. Dabei von Bedeutung sind die nachfolgenden Ansatzpunkte:

- Identifikation der strategischen Ausrichtung des betrachteten Unternehmens
- Darlegung und Präzisierung der fünf aus der Theorie abgeleiteten Handlungsfelder des interkulturellen Managements
- Definition der Messeinheiten zur Wirksamkeitsprüfung durch Einflussnahme der Handlungsfelder
- Ausarbeitung der potentiellen Interdependenzen von Handlungsfeldern und resultierenden Ergebnissen

Die befragten Experten sind alle Angestellte der *Zapp AG* und befinden sich in einer leitenden (geschäftsführenden) Funktion. Funktional sind die Befragten dem Bereich Supply-Chain-Management zugeordnet und können auf einen langjährigen Erfahrungsschatz im internationalen Geschäftsgebaren zurückgreifen. Alle Befragten stammen entweder selbst gebürtig aus dem Land, in dessen *Zapp*-Standort sie aktuell tätig sind oder arbeiten dort seit mehr als fünfzehn Jahren. Aus diesem Grund wurden alle Interviews in englischer Sprache geführt, um Abweichungen in den Ergebnissen durch Übersetzungsfehler oder Sprachbarrieren zu vermeiden. Befragt wurden:

- Interviewee I, Purchasing Manager, aus Deutschland stammend, 15 Jahre Berufserfahrung in internationaler Tätigkeit, arbeitet seit 2005 bei *Zapp* in Deutschland¹⁶⁵
- Interviewee II, Manager Purchasing, HR and Finance, aus Schweden stammend, 17 Jahre Berufserfahrung in internationaler Tätigkeit, arbeitet seit 2018 bei *Zapp* in Schweden¹⁶⁶
- Interviewee III, Director Supply-Chain-Management and Finance, aus Deutschland stammend, 19 Jahre Berufserfahrung in internationaler Tätigkeit und in China lebend, seit 2014 bei *Zapp* in China tätig¹⁶⁷

Durch ihren Erfahrungsschatz und die individuell ausgeprägten Sichtweisen in Abhängigkeit zu ihrer kulturellen Identität können die Befragten eine ausgewogene Beantwortung der Fragen vornehmen. Bei den Experteninterviews handelt

¹⁶⁵ Vgl. Interviewee I, 2020, Z. 20 ff.

¹⁶⁶ Vgl. Interviewee II, 2020, Z. 45 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Interviewee III, 2020, Z. 23 ff.

es sich um semi-strukturierte Interviews, die gemäß qualitativer Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2022) transkribiert, codiert und paraphrasiert werden. Alle Befragten werden mit denselben Fragen anhand eines vorher festgelegten Interviewleitfadens konfrontiert. Es besteht jedoch die Möglichkeit, individuelle Fragen im Gesprächsverlauf zu ergänzen. Die qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring* (2022) dient in diesem Zusammenhang neben der Analyse der Kommunikation (hier: den Experteninterviews) auch einem strukturierten, systematischen Vorgehen. Da die durch *Mayring* aufgestellte Regeln der drei Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse befolgt werden, können so ausgewogene Rückschlüsse aus der Kommunikation zur Fragestellung gezogen werden.¹⁶⁸

Es handelt es sich dabei maßgeblich um Fragestellungen, welche deduktiv aus der Theorie in Form von Fragestellungen zu den einzelnen Handlungsfeldern des interkulturellen Managements abgeleitet wurden. Dadurch kann zunächst ein heuristischer Bezugsrahmen geschaffen werden, welcher bei Auswertung der Interviews induktiv ergänzt wird. Die entsprechenden deduktiv gebildeten Kategorien entsprechen den in *Kapitel 3.3.2* zusammengefassten Handlungsfeldern a) Organisationsdesign, b) Teamführung, c) Personalauswahl, d) Zeitmanagement und e) Kommunikation. Zudem wurden Fragen zur Einschätzung der Befragten zur strategischen Ausrichtung der *Zapp AG* gestellt. Diese Fragen dienen maßgeblich der weiteren Identifizierung der Internationalisierungsstrategien. Ergänzend werden die Output-Faktoren von Unternehmen weiter beleuchtet. Diese zunächst deduktiv abgeleiteten Faktoren wie Effektivität, Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit werden durch Paraphrasierung induktiv ergänzt, generalisiert und in einer Subsumtion zusammengefasst.

Zu Beginn der Befragung werden zudem die persönlichen Daten und Erfahrungen der Experten erfragt.

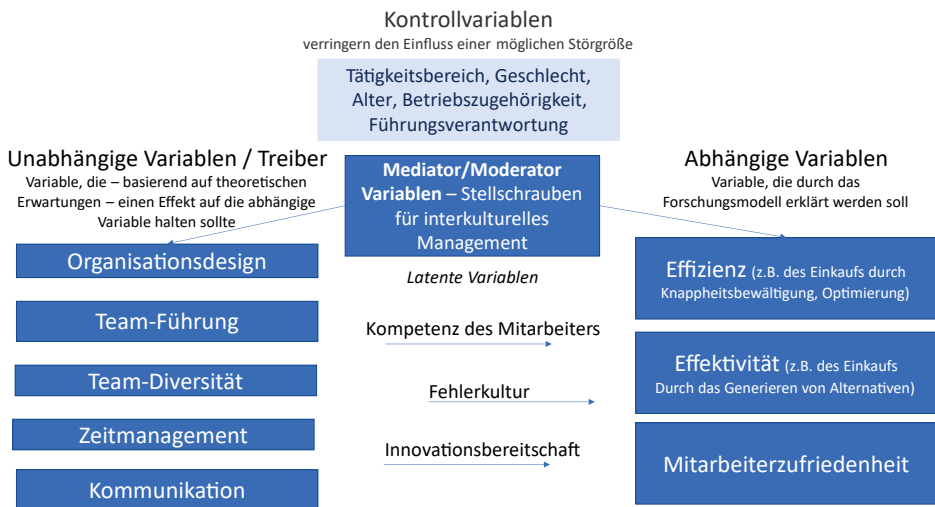
5.3.3 Quantitative Forschungsphase

Mit den Erkenntnissen aus den Experteninterviews im Hinblick auf Vollständigkeit des Forschungsmodells, die Relevanz in der Praxis und Messbarkeit im Alltag wird im Anschluss eine quantitative Forschungsmethode angewendet. Die Experteninterviews geben bereits eine gute Orientierung zur Gesamtlage, jedoch gilt es, die subjektiven Expertenmeinungen durch statistische Erhebungen zu objektivieren. Zudem können die scheinbar aufgestellten Zusammenhänge anhand eines Ursachen-Wirkungsmodells überprüft werden. Zu untersuchen ist zudem,

¹⁶⁸ Vgl. *Mayring, P., Experteninterview, 2022, S. 13.*

ob bestimmte latenten Variablen (Kompetenzen des Mitarbeiters, Fehlerkultur und Innovationsbereitschaft) unterdessen als Mediator- oder Moderator-Variablen dienen und die Output-Effekte je nach Zusammenhang verstärken bzw. je nach Ausprägung generell beeinflussen. Ziel der Befragung war es daher, die vorläufigen Arbeitshypothesen nach einer Überarbeitung anhand der Experteninterviews in prüfbare Forschungshypothesen gemäß *Abbildung 5* zu erweitern. Die Forschungshypothesen wurden, wie unten zu sehen, operationalisiert und können anhand des Forschungsmodells in abhängige, unabhängige und Mediator-/Moderator-Variablen unterteilt werden.

Abbildung 6: Forschungsmodell



Bei der Befragung handelt es sich um eine quantitative Befragung von 110 Angestellten der *Zapp AG* aus unterschiedlichen Ländern. Bei den Befragten handelt es sich ausschließlich um *Zapp-Mitarbeiter*, die an den Standorten in Deutschland, Schweden oder China tätig sind. Zudem zeichnen sich alle Befragten dadurch aus, dass sie funktional eine Supply-Chain-Management Funktion ausführen und bereits Erfahrungen im internationalen Kontext gesammelt haben. Die fachliche Zuordnung der Mitarbeiter ist anhand des Organigramms der *Zapp AG* vorgenommen worden.

Die Befragung wird mithilfe des Online-Befragungsdienstes *SoSci* in englischer Sprache durchgeführt und besteht aus 46 Items. Aufgrund der nicht einheitlichen Muttersprache der Befragten eignet sich die englische Sprache am besten, um keine Verfälschungen der Ergebnisse durch Übersetzungsfehler zu erzeugen bzw. Chancengleichheit zu schaffen, da die englische Sprache für keinen der

Befragten die Muttersprache darstellt. Fünf dieser Items dienen der Erfassung allgemeiner Daten, mit deren Hilfe später die Multi-Group-Analysis (MGA) durchgeführt werden kann. Hierbei handelt es sich um Kontrollvariablen zum Geschlecht, Alter, der Berufserfahrung, dem aktuellen Wohnort und der originären Herkunft (Geburtsland). Diese Angaben sollen es ermöglichen, Rückschlüsse auf mögliche Veränderungen im Antwortverhalten der weiteren Fragen in Abhängigkeit dieser Items zu ergreifen. Die weiteren 41 Items sind entsprechend *Abbildung 5* in acht Merkmale aufgeteilt. Sie entsprechen den fünf Handlungsfeldern und drei Output-Faktoren und weisen Aussagen über die jeweilige Ausprägung des betrachteten Objekts im Unternehmen auf. Die einzelnen Items wurden dabei basierend auf bereits wissenschaftlich validierten Fragebögen zusammengestellt und dienen der statistisch validen Messung. Einzelne Items wurden dabei unternehmensindividuell an den Untersuchungsgegenstand individuell angepasst, jedoch ist ihre Grundaussprägung zwecks Validität der Messung unverändert geblieben. Die Items des Handlungsfeldes *Organizational Design* wurden anhand der *Organizational Structure Scale* von *Erol & Ordu* (2018) erstellt.¹⁶⁹ *Team Leadership* und *Intercultural Communication* basieren auf den *Team Assessment Tool Items* von *Cantu* (2007),¹⁷⁰ *Team Diversity* auf den *Psychometric Properties of Measure of Team Diversity* von *Deng et. al* (2015)¹⁷¹ und *Management of Time* auf der *Time Attitude Scale* von *Rojas-Mendes et al.* (2002).¹⁷² Die drei Outputfaktoren wurden anhand von Items basierend auf den geführten Experteninterviews (speziell Outputfaktor *Efficiency*), anhand der *Team Assessment Tool Items* von *Cantu* (2007)¹⁷³ (Outputfaktor *Effectiveness*) und anhand des *Copenhagen Psychosocial Questionnaires* von *Burr et al.* (2019)¹⁷⁴ (Outputfaktor *Satisfaction of Staff*) gemessen.

Während der Umfrage wird der Befragte aufgefordert, seinen Grad der Zustimmung zu den o. g. Items bzw. Aussagen in Form einer fünfstufigen Likert-Skala anzugeben. Folgende Angaben können gemacht dabei werden.

¹⁶⁹ Vgl. Erol, E. & Ordu, A., Organisationsstruktur, 2018, S. 800 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Cantu, C., Assessment Tool, 2007, S. 65 f.

¹⁷¹ Vgl. Deng, L. et al., Team Diversity, 2015, S. 531 ff.

¹⁷² Vgl. Rojas-Mendez, J. et al., Time Attitude Scale, 2002, S. 125.

¹⁷³ Vgl. Cantu, C., Assessment Tool, 2007, S. 65 f.

¹⁷⁴ Vgl. Burr, H. et al., Copenhagen Psychosocial Questionnaire, 2019, S. 488 f.

Tabelle 1: Skalenniveau Likert-Skala

Numerischer Code	Bedeutung
1	Strongly disagree
2	Disagree
3	Neutral
4	Agree
5	Strongly agree

Die Befragung war drei Wochen online verfügbar. Alle Befragten wurden per Mail zur Teilnahme eingeladen. Die erste Mail mit einem Aufruf zur Teilnahme wurde am 16.12.2020 gesendet. Zwei Erinnerungen folgten je am 05.01.2021 und am 12.01.2021. Von den 110 Befragten haben 69 Mitarbeiter teilgenommen.

6 Ergebnisse der empirischen Forschung

6.1 Ergebnisse qualitative Forschung

6.1.1 Ergebnisse der Experteninterviews

Die jeweils ca. 50 Minuten andauernden Interviews wurden digital via Microsoft-Teams geführt, da persönliche Treffen pandemiebedingt nicht möglich waren. Jeder Befragte hat im Vorhinein eine Abschrift des Fragenkatalogs zugesendet bekommen, um sich auf die Fragen vorzubereiten. Die transkribierten Interviews wurden zwecks Freigabe und Prüfung der Korrektheit der Aussagen an die Experten übermittelt. Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wurden, die im Vorhinein deduktiv gebildeten Kategorien anhand der Aussagen der Befragten ergänzt und in Ober- und Unterkategorien aufgeteilt.

Tabelle 2: Kategorisierung Experteninterviews

	Kategorie-bezeichnung	Definition	Codierregel
Oberkategorie 1	Strategy of internationalization	Approaches for MNC, which define the strategical international way of working	Covers all general statements, which refer to the internationalization strategy of a company
Unterkategorie 1.1	Decentralization / Local responsiveness	Approaches for MNC, which define the importance of local activities	Covers all general statements for the definition of decentralized approaches
Unterkategorie 1.2	Centralization / Global integration	Approaches for MNC, which define the importance of global activities	Covers all general statements for the definition of centralized approaches
Oberkategorie 2	Fields of action	Approaches, which have an impact on intercultural balanced work	Covers all general statements, which refer to scopes of action from an intercultural perspective
Unterkategorie 2.1	Organizational design	Approaches, which define how organizations are created	Covers all general statements for definition and explanation of organizational design
Unterkategorie 2.2	Team leadership	Approaches, which define how a team can be managed	Covers all general statements for definition and explanation of team leadership

Unterkategorie 2.3	Selection of personnel	Approaches, which define how a team can be constituted	Covers all general statements for definition and explanation of selection of personnel
Unterkategorie 2.4	Management of time	Approaches, which define how time can be perceived and handled	Covers all general statements for definition and explanation of time management
Unterkategorie 2.5	Communication	Approaches, which define the impact of communication in business	Covers all general statements for definition and explanation of communication

Gemäß *Tabelle 2* sind zwei verschiedene Oberkategorien deduktiv erarbeitet worden, welche durch insgesamt sieben Unterkategorien ergänzt wurden. Am EPRG-Modell orientiert wurden in der Oberkategorie 1 Aussagen zu einer dezentralen und einer zentralen Organisationsgestaltung in der *Zapp AG* gesammelt. Ferner ist eine zweite Oberkategorie gebildet worden, die sich auf die aus der Theorie abgeleiteten Handlungsfelder des interkulturellen Managements in ihren Unterkategorien aufteilt. Der Tabelle sind zudem Definitionen zu entnehmen, die beschreiben, was unter den Kategorien verstanden wird und nach welchen Regeln die Codierung stattgefunden hat. Nachfolgend werden die Kernaussagen zu den jeweiligen Kategorien wiedergegeben, die einen Einfluss auf die Anpassung der Kategorien und somit die vorläufigen Arbeitshypothesen für die nachfolgende quantitative Befragung haben.

Oberkategorie 1: Strategy of internationalization

Alle Befragten nehmen Stellung zur organisatorischen Gestaltung des Unternehmens. Dabei herrscht Einigkeit darüber, dass es sich bei der aktuellen Ausgestaltung der Organisation um eine zentralisierte Ausrichtung des Unternehmen handelt.¹⁷⁵ Diese werde maßgeblich über den Stammsitz in Schwerte-Ergste gesteuert.¹⁷⁶ Ferner sei die Ausrichtung zur zentralen Organisation aktuell durch Zentralisierungstätigkeiten im Ausbau,¹⁷⁷ um die Stärken der jeweiligen Standorte zu nutzen und Synergien schaffen zu können.¹⁷⁸ Trotzdem unterstreichen besonders die Befragten aus Schweden und China, dass bei einer Zentralisierung die lokalen Gegebenheiten nicht außer Acht gelassen werden dürften, da

¹⁷⁵ Vgl. Interviewee I, Z. 55.

¹⁷⁶ Vgl. Interviewee II, Z. 72 f.; Interviewee I, Z. 55 f.; Interviewee III, Z. 188.

¹⁷⁷ Vgl. Interviewee I, Z. 55 f.; Interviewee I, Z. 78 f.

¹⁷⁸ Vgl. Interviewee II, Z. 109.

nur so auf spezifische Kundenwünsche eingegangen werden könne.¹⁷⁹ Dies ermögliche es dem gesamten Unternehmen seine Kernkompetenzen der jeweiligen Standorte global und auf den Kunden zugeschnitten zu vertreiben.¹⁸⁰

Unterkategorie 1.1: Decentralization / Local responsiveness

Dies zeigt sich auch in der Unterkategorie 1.1, die sich maßgeblich mit der Dezentralisierung bzw. der lokalen Verantwortung von Unternehmen beschäftigt. Ergänzend zu den o. g. Ausführungen unterstreichen die Befragten, dass ein gewisser Grad der Unabhängigkeit der einzelnen Standorte unverzichtbar sei,¹⁸¹ da bestimmte Angelegenheiten ausschließlich Vorort lösbar seien,¹⁸² um flexibel und somit schneller und wettbewerbsfähiger agieren zu können.¹⁸³ Besonders gelte dies für Entscheidungen, die maßgeblich den eigenen Standort betreffen würden.¹⁸⁴ Somit müsse zwar die Verantwortung für lokale Entscheidungen dezentral in den jeweiligen Standorten liegen,¹⁸⁵ jedoch solle die Gruppe als zentrale Organisation Hilfestellungen bieten.¹⁸⁶ Auf diese Weise könne jedes Mitglied der Gruppe den größtmöglichen Anteil zum Gesamterfolg beisteuern.¹⁸⁷

Unterkategorie 1.2: Centralization / Global integration

Zwecks Steigerung des Gesamterfolgs solle das gesamte Unternehmen sich jedoch auch der übergeordneten Unternehmensstrategie und der Vision der Geschäftsführung verpflichtet fühlen.¹⁸⁸ Dabei solle nicht vergessen werden, dass es durch diverse gesellschaftliche, soziale und kulturelle Unterschiede an den einzelnen Standorten schwierig sei, Aussagen zu verallgemeinern, welche die gesamte Gruppe betreffen würden.¹⁸⁹ Wenn es um zentralistische Entscheidungen ginge, solle man diese daher gemeinschaftlich treffen.¹⁹⁰ Besonders deutlich scheine sich der Zentralisierungsgedanke in den internationalen Service-Centern zu zeigen. Diese werden mit Produkten von diversen anderen Standorten versorgt, weshalb dort verschiedene individuelle lokale Strategien der Herstellländer aufeinandertreffen würden.¹⁹¹ Dies erlaube allen Gesellschaften der *Zapp-*

¹⁷⁹ Vgl. Interviewee II, Z. 112 f.; Interviewee III, Z. 235 f.

¹⁸⁰ Vgl. Interviewee III, Z. 72 f.

¹⁸¹ Vgl. Interviewee I, Z. 59 f.

¹⁸² Vgl. Interviewee I, Z. 60 f.

¹⁸³ Vgl. Interviewee I, Z. 61 f.; Interviewee II, Z. 73 f.

¹⁸⁴ Vgl. Interviewee II, Z. 78 f.

¹⁸⁵ Vgl. Interviewee II, Z. 79 f.

¹⁸⁶ Vgl. Interviewee II, Z. 79.

¹⁸⁷ Vgl. Interviewee II, Z. 161 f.

¹⁸⁸ Vgl. Interviewee I, Z. 95.

¹⁸⁹ Vgl. Interviewee I, Z. 95 f.

¹⁹⁰ Vgl. Interviewee II, Z. 91.

¹⁹¹ Vgl. Interviewee III, Z. 92.

Gruppe Vorort zwar ein einheitliches Auftreten, führe allerdings zu internen Abstimmungsbedarfen wie etwa bei Marketing oder Verpackung.¹⁹² Damit herrsche sowohl eine vergleichsweise hohe globale Integration,¹⁹³ aber ebenfalls eine große lokale Verantwortlichkeit vor, wenn die Service-Center in den jeweiligen Ländern lokal vertreiben würden.¹⁹⁴

Oberkategorie 2: Fields of action

Die vorgestellten Handlungsfelder müssten grundsätzlich einer zentralen, roten Linie folgen, fordern die Befragten.¹⁹⁵ Jedoch sei auch bei den Handlungsfeldern die Umsetzung in den lokalen Organisationseinheiten vorrangig.¹⁹⁶ Daher sei häufig die Kreativität der Führungspersönlichkeiten an den einzelnen Standorten gefragt, wenn es um die konkrete Umsetzung von potentiellen Handlungsfeldern ginge.¹⁹⁷

Unterkategorie 2.1: Organizational design

Ein auf die Geschäftstätigkeit abgestimmtes Organisationsdesign sei für den Erfolg eines Unternehmens unerlässlich.¹⁹⁸ Daher sei es wichtig, das Organisationsdesign lokal anpassen zu können.¹⁹⁹ Es solle somit ein globaler, zentraler Organisationsrahmen geschaffen werden, der jedoch individuelle Anpassungen im lokalen Bereich zulasse.²⁰⁰ Bei diesen Überlegungen dürfe jedoch nicht aus den Augen verloren werden, dass ein Gesamtziel der Gruppe im Vordergrund stehe.²⁰¹ Außerdem helfe ein klares Organisationsdesign den Mitarbeitern, ihre Aufgaben zu erfüllen, die Verantwortlichkeiten zu kennen und die Reporting-Wege einzuhalten.²⁰² Dabei könne auch Hierarchie helfen, die jedoch individuell an das Land angepasst sein müsse.²⁰³

¹⁹² Vgl. Interviewee III, Z. 93 f.; Interviewee III, C., 102 f.

¹⁹³ Vgl. Interviewee III, Z. 104.

¹⁹⁴ Vgl. Interviewee II, Z. 78 f.

¹⁹⁵ Vgl. Interviewee I, Z. 94; Interviewee II, Z. 149; Interviewee III, Z. 178.

¹⁹⁶ Vgl. Interviewee II, Z. 146.

¹⁹⁷ Vgl. Interviewee I, Z. 137.

¹⁹⁸ Vgl. Interviewee I, Z. 132 f.; Interviewee II, Z. 142 f.; Interviewee III, Z. 159 f.

¹⁹⁹ Vgl. Interviewee III, Z. 154 f.; Interviewee II, Z. 146.

²⁰⁰ Vgl. Interviewee I, Z. 153 ff.; Interviewee II, Z. 142 f.; Interviewee II, Z. 149 f.

²⁰¹ Vgl. Interviewee II, Z. 148 f.

²⁰² Vgl. Interviewee II, Z. 149 f.

²⁰³ Vgl. Interviewee I, Z. 151 f.; Interviewee III, Z. 150.

Unterkategorie 2.2: Team leadership

Diese Unterkategorie wurde von den Befragten als sehr vielschichtig angesehen. Es handle sich bei der Führung eines Teams nicht nur um die Entscheidungsfindung (Top-down vs. Bottom-up).²⁰⁴ Es komme viel mehr darauf an, Commitment der Mitarbeiter zu den Unternehmenszielen zu erreichen.²⁰⁵ Dies werde erreicht, wenn Ziele verständlich kommuniziert würden und Vorgesetzte als Motivatoren auftreten würden.²⁰⁶ Sobald sich die Menschen eingebunden fühlten und regelmäßiges Feedback erhielten, würde sich dies positiv auf die Leistung auswirken.²⁰⁷

Unterkategorie 2.3: Selection of personnel

Grundsätzlich gäbe es kein perfektes Team,²⁰⁸ jedoch habe jeder Mitarbeiter sehr individuelle Stärken, die das Unternehmen nutzen müsse.²⁰⁹ Dabei sei ihre Kompetenz ausschlaggebend und weniger die nationale Herkunft.²¹⁰ Deshalb sei die Diversität des Teams in Form von Kompetenzen, abhängig von Berufserfahrungen, Alter oder sozialen Kompetenzen, viel entscheidender als eine rein an Nationalitäten gebundene Diversität.²¹¹ Die tatsächliche individuell an Nationalitäten gebundene Kompetenz Vorort könne durch die lokalen Gesellschaften vermittelt werden, sodass ein Standort zwar generell Wissen über lokale Geschäftsgebaren mitbringe, aber innerhalb des Teams verschiedene Fähigkeiten gebraucht würden.²¹² Trotzdem helfe es für übergeordnete Abteilungen, die global agieren und nicht über die Service-Center Vorort wie etwa den Zentraleinkauf, wenn dort auch interkulturelle Kompetenzen angesiedelt seien.²¹³

Unterkategorie 2.4: Management of time

Man könne Kulturen zwar klar zuordnen, ob es sich um monochrome oder polychrome Zeitauffassungen handle, jedoch werde sich in der Praxis zeigen, dass Mitarbeiter individuell seien und von diesen Überlegungen abweichen würden.²¹⁴ Entscheidend für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten sei daher eher die Flexibilität der Führungskraft, sich mit den Wahrnehmungen von Zeit der Mitarbeiter

²⁰⁴ Vgl. Interviewee I, Z. 182 f.; Interviewee III, Z. 202.

²⁰⁵ Vgl. Interviewee II, Z. 161 f.

²⁰⁶ Vgl. Interviewee II, Z. 187 f.

²⁰⁷ Vgl. Interviewee II, Z. 189 f.; Interviewee III, Z. 232 f.

²⁰⁸ Vgl. Interviewee I, Z. 184 f.

²⁰⁹ Vgl. Interviewee II, Z. 276 f.; Interviewee II, Z. 276 f.

²¹⁰ Vgl. Interviewee I, Z. 255 f.; Interviewee II, Z. 243.

²¹¹ Vgl. Interviewee I, Z. 232 f.; Interviewee II, Z. 249 f.

²¹² Vgl. Interviewee II, Z. 267 f.; Interviewee III, Z. 248.

²¹³ Vgl. Interviewee I, Z. 240 ff.

²¹⁴ Vgl. Interviewee I, Z. 267; Interviewee III, Z. 326.

vertraut zu machen und diese je nach Aufgabenfeld effizient einzusetzen.²¹⁵ Dies sei im eigenen Team gut umsetzbar, jedoch stelle dies besonders dann eine Herausforderung dar, wenn Mitarbeiter aus verschiedenen Organisationen miteinander kommunizieren müssten. Hier müsse ebenfalls mehr Flexibilität herrschen und die Kenntnis der Mitarbeiter über die Arbeitsweisen in anderen Ländern erweitert werden.²¹⁶

Unterkategorie 2.5: Communication

Kommunikation wurde durch die Befragten als sehr wichtiges Element des Managements hervorgehoben. Zunächst solle sichergestellt werden, dass es im internationalen Kontext keine Sprachbarrieren gebe.²¹⁷ Darüber hinaus komme es jedoch nicht nur auf das reine lautbasierte Verständnis der Sprache an, sondern vielmehr auf das Verständnis aller durch den Sender gesendeten Nachrichten.²¹⁸ Darunter können Mimik, Gestik und indirekte Nachrichten verstanden werden, die zwischen den Zeilen gelesen und verstanden werden müssten.²¹⁹ Dies sei besonders für erfolgreiche Verhandlungen wichtig²²⁰ und könne nur durch Übung, Berufserfahrung und interkulturelles Kompetenztraining erreicht werden.²²¹ Ferner wurden die Experteninterviews durch Paraphrasierung, Generalisierung und Subsumtion induktiv zu den Output-Faktoren und Katalysatoren bzw. Wirkungsbeziehungen zwischen den Handlungsfeldern und den Output-Faktoren ausgewertet.

Output-Faktoren:

Die Befragten haben wiederholt einen Zusammenhang zwischen der Performance der Mitarbeiter bzw. des Unternehmens und den Handlungsfeldern aufgezeigt.²²² Besonderes Augenmerk wird hierbei daraufgelegt, dass die Befragten Performance in interne und externe Performance unterscheiden würden. Unter der internen Performance verstehen sie eine interne Leistungssteigerung, wie etwa die Effizienz bei der Erledigung von internen Aufgaben.²²³ Ergänzt werde dies durch zufriedene Mitarbeiter, was beispielsweise durch ein gesundes Betriebsklima gefördert werde und interne Leistungssteigerungen zur Folge

²¹⁵ Vgl. Interviewee III, Z. 206 f.; Interviewee III, Z. 333 f.; Interviewee I, Z. 281 f.

²¹⁶ Vgl. Interviewee III, Z. 331 f.; Interviewee III, Z. 333 f.

²¹⁷ Vgl. Interviewee II, Z. 361; Interviewee I, Z. 170.

²¹⁸ Vgl. Interviewee I, Z. 171 f.

²¹⁹ Vgl. Interviewee II, Z. 353 ff.; Interviewee I, Z. 337 ff.

²²⁰ Vgl. Interviewee I, Z. 322 f.

²²¹ Vgl. Interviewee I, Z. 295 ff.

²²² Vgl. Interviewee II, Z. 163 f.; Interviewee III, Z. 247.

²²³ Vgl. Interviewee I, Z. 364 f.

habe.²²⁴ Externe Performance hingegen drücke sich beispielsweise den Kunden gegenüber aus. Hier käme es darauf an den Service und die Qualität zu liefern, die erwartet würde.²²⁵ Grundsätzlich ginge es also darum, durch die eigene Leistung extern zu überzeugen und einen Mehrwert zu bieten.²²⁶

Katalysatoren:

Schlussendlich haben die Experteninterviews aufgezeigt, dass es Interdependenzen zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen gibt. Besonders hervorgehoben wurden durch die Befragten das Alter in Verknüpfung zur Berufserfahrung, die Herkunft von Personen und das Geschlecht.²²⁷ Zudem wurde die Kompetenz der Mitarbeiter als Schlüsselfunktion gesehen, um Performance zu steigern.²²⁸ Prinzipiell könne die Kompetenz der Mitarbeiter zwar auch als unabhängige Variable angesehen werden, jedoch sei die Art und Weise der Beeinflussung durch Vorgesetzte begrenzt. Aus diesem Grund wurde die Kompetenz ebenfalls als Katalysator definiert.

Wichtig erscheint zudem, dass die Handlungsfelder nicht als rein unabhängige Variablen gesehen werden müssen. Es zeigt sich klar, dass auch sie selbst teilweise als Mediator-Variable fungieren können zwischen einzelnen Handlungsfeldern und den Output-Faktoren. Auf dieser Basis wurden die vorläufigen Arbeits-hypothesen aus *Kapitel 5.1* geschärft und gemäß *Abbildung 5* angepasst. Eine angepasste Modellierung der Zusammenhänge findet später im Rahmen des Strukturgleichungsmodells statt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Organisationsdesign vielfältiger betrachtet und nicht ausschließlich auf die Hierarchie beschränkt wird. Es wird davon ausgegangen, dass das Design auch wichtige Auswirkungen auf die Erledigung von Aufgaben hat und lokale Unterschiede vorliegen.

Der Aspekt der Team-Führung wird weiter gefasst, indem Motivation, Commitment und Feedback als wichtige Teile des Führungsstils ergänzt werden. Die reine Entscheidungsfindung wird als zentraler Punkt abgelöst.

Der Begriff Personalauswahl wird auf Team-Diversität erweitert. Die Orientierung des Handlungsfeldes soll maßgeblich auf die Heterogenität von Charakteren und Individuen gelegt werden. Ferner soll der reine Gedanke nach Teams mit Mitar-

²²⁴ Vgl. Interviewee I, Z. 366 f.; Interviewee III, Z. 419 f.

²²⁵ Vgl. Interviewee II, Z. 402; Interviewee II, Z. 404.

²²⁶ Vgl. Interviewee II, Z. 394.

²²⁷ Vgl. Interviewee I, Z. 379; Interviewee II, Z. 415.

²²⁸ Vgl. Interviewee I, Z. 377 f.; Interviewee II, Z. 413 f.; Interviewee III, Z. 430 f.

beitern aus verschiedenen Kulturen erweitert werden. In Abhängigkeit vom Aufgabenfeld kann ein Team, welches nationalstaatlich homogen aufgestellt ist, ebenfalls sehr erfolgreich in Bezug auf die lokale Anpassung sein. Eine zentrale Rolle spielt hier die Erfahrung von Mitarbeitern. Die Hypothese zum Zeitmanagement wird speziell um den Begriff der Flexibilität erweitert. Die Flexibilität der Führungskraft (und von Mitarbeitern), sich auch auf Menschen einzustellen, die ein anderes Zeitgefühl haben, kann eine zentrale Rolle in der internationalen Zusammenarbeit spielen.

Schlussendlich konnte festgestellt werden, dass das der Erfolg des Handlungsfelds Kommunikation nicht nur an überwundenen Sprachbarrieren gemessen werden kann. Vielmehr ist die Fähigkeit von Mitarbeitern zu betrachten, auch verschlüsselte Nachrichten zu empfangen. Hierbei beziehen sich die Befragten auf kulturelle Unterschiede in der Kommunikation, die das Herauslesen von Informationen aus Mimik, Gestik oder Art der Formulierung, also das Lesen zwischen den Zeilen, umfasst.

6.1.2 Ableitung der Forschungshypothesen

In den Experteninterviews zeigte sich, dass es gelungen ist, die aus der Theorie abgeleiteten vorläufigen Arbeitshypothesen weiter zu schärfen. So kann der Fragebogen für die quantitative Umfrage in Anlehnung an die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Experten designt werden. Ebenso wurden die Arbeitshypothesen in prüfbare Forschungshypothesen gewandelt. Ausgerichtet am kritischen Rationalismus wurden gemäß Falsifikationsprinzip Nullhypothesen FH_{n_0} und Alternativhypothesen FH_{n_1} gebildet. Der kritische Rationalismus, welcher auf den britischen Philosophen Karl, R. Popper zurück geht, orientiert sich am Prinzip, dass die Korrektheit einer wissenschaftlichen Theorie bei beschränkter Anzahl von Daten nicht nachgewiesen werden kann. Jedoch lässt sich auch mit einer begrenzten Anzahl von Datensätzen beweisen, dass eine Theorie falsch ist.²²⁹ Die Forschungshypothesen konnten von den initial im Kapitel 5.1 dargelegten Arbeitshypothesen abgeleitet und durch die Experteninterviews verifiziert werden.

Diese Arbeitshypothesen sahen einen (in-)direkten Zusammenhang zwischen a) Organisationsgestaltung, b) Teamführung- und Entscheidungsfindung, c) Personalauswahl, d) Zeitmanagement und e) Kommunikations- und Wissensmanagement mit dem Output eines Unternehmens vor. In *Tabelle 3* sind nach dem oben

²²⁹ Vgl. Popper, K., Kritischer Rationalismus, 1994, S. 14.

erörterten Prinzip 19 gerichtete Zusammenhangshypothesen aufgestellt worden, die das Forschungsmodell anhand der quantitativen Befragung überprüfen sollen. Zwischen den fünf Handlungsfeldern a) Organisationsdesign, b) Team-Führung, c) Diversität, d) Zeitmanagement sowie e) Kommunikation wurde jeweils eine Korrelation zu den drei Output-Faktoren a) Effizienz, b) Effektivität und c) Mitarbeiterzufriedenheit unterstellt.

Ferner wird geprüft, ob die kategorialen Moderator-Variablen in Form der personenbezogenen Angaben der Teilnehmenden potentiell einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben. Auf die Prüfung eines Zusammenhangs der kategorialen Variablen zu den Output-Faktoren Effektivität und Effizienz wurde verzichtet, da der Zusammenhang eher in den organisationalen Einflussphären vermutet wird.²³⁰

Tabelle 3: Forschungshypothesen

Organisationsdesign	
FH1 ₀ :	Ein kulturell nuanciertes Organisationsdesign führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effizienz.
FH1 ₁ :	Ein kulturell nuanciertes Organisationsdesign führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effizienz.
FH2 ₀ :	Ein kulturell nuanciertes Organisationsdesign führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effektivität.
FH2 ₁ :	Ein kulturell nuanciertes Organisationsdesign führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effektivität.
FH3 ₀ :	Ein kulturell nuanciertes Organisationsdesign führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
FH3 ₁ :	Ein kulturell nuanciertes Organisationsdesign führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
Team-Führung	
FH4 ₀ :	Eine kulturell nuancierte Teamführung führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effizienz.
FH4 ₁ :	Eine kulturell nuancierte Teamführung führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effizienz.
FH5 ₀ :	Eine kulturell nuancierte Teamführung führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effektivität.
FH5 ₁ :	Eine kulturell nuancierte Teamführung führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effektivität.
FH6 ₀ :	Eine kulturell nuancierte Teamführung führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
FH6 ₁ :	Eine kulturell nuancierte Teamführung führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
Team-Diversität	
FH7 ₀ :	Eine kulturell nuancierte Team-Diversität führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effizienz.

²³⁰ Vgl. Fugate, B. et al., Differenzierung, 2010, S. 43 ff.

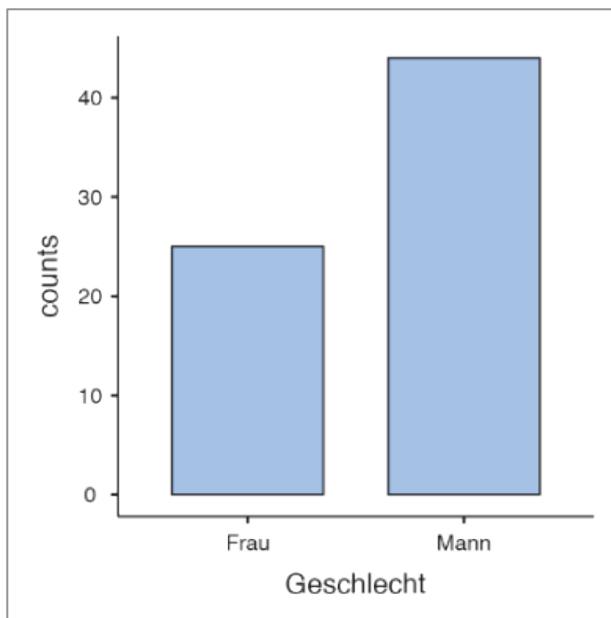
FH7 ₁ :	Eine kulturell nuancierte Team-Diversität führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effizienz.
FH8 ₀ :	Eine kulturell nuancierte Team-Diversität führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effektivität.
FH8 ₁ :	Eine kulturell nuancierte Team-Diversität führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effektivität.
FH9 ₀ :	Eine kulturell nuancierte Team-Diversität führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
FH9 ₁ :	Eine kulturell nuancierte Team-Diversität führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
Zeitmanagement	
FH10 ₀ :	Ein kulturell nuanciertes Zeitmanagement führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effizienz.
FH10 ₁ :	Ein kulturell nuanciertes Zeitmanagement führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effizienz.
FH11 ₀ :	Ein kulturell nuanciertes Zeitmanagement führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effektivität.
FH11 ₁ :	Ein kulturell nuanciertes Zeitmanagement führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effektivität.
FH12 ₀ :	Ein kulturell nuanciertes Zeitmanagement führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
FH12 ₁ :	Ein kulturell nuanciertes Zeitmanagement führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
Kommunikation	
FH13 ₀ :	Eine kulturell nuancierte Kommunikation führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effizienz.
FH13 ₁ :	Eine kulturell nuancierte Kommunikation führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effizienz.
FH14 ₀ :	Eine kulturell nuancierte Kommunikation führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Effektivität.
FH14 ₁ :	Eine kulturell nuancierte Kommunikation führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Effektivität.
FH15 ₀ :	Eine kulturell nuancierte Kommunikation führt in einem Unternehmen zu keiner Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.
FH15 ₁ :	Eine kulturell nuancierte Kommunikation führt in einem Unternehmen zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

6.2 Ergebnisse quantitative Forschung

6.2.1 Deskriptive Ergebnisse

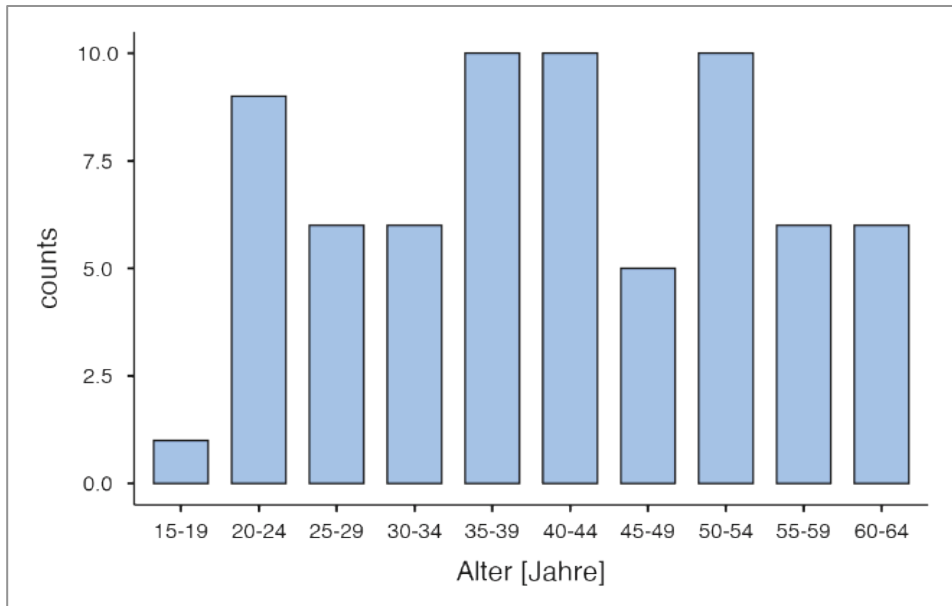
An der quantitativen Umfrage haben von 110 Befragten der *Zapp AG* 69 Mitarbeiter teilgenommen. Darauf basierend konnte eine Rücklaufquote von ca. 63 % erreicht werden. Zum Datensatz wurden alle Teilnahmen gezählt, die mindestens 90 % der Fragen beantwortet haben. Die Angaben zur eigenen Person waren hierbei Pflichtangaben. Die fehlenden Werte wurden durch den Median der übrigen Antworten vervollständigt. 63,8 % der Befragten waren männlich. 36,2 % der Befragten waren weiblich.

Abbildung 7: Verteilung der Teilnehmer nach Geschlecht

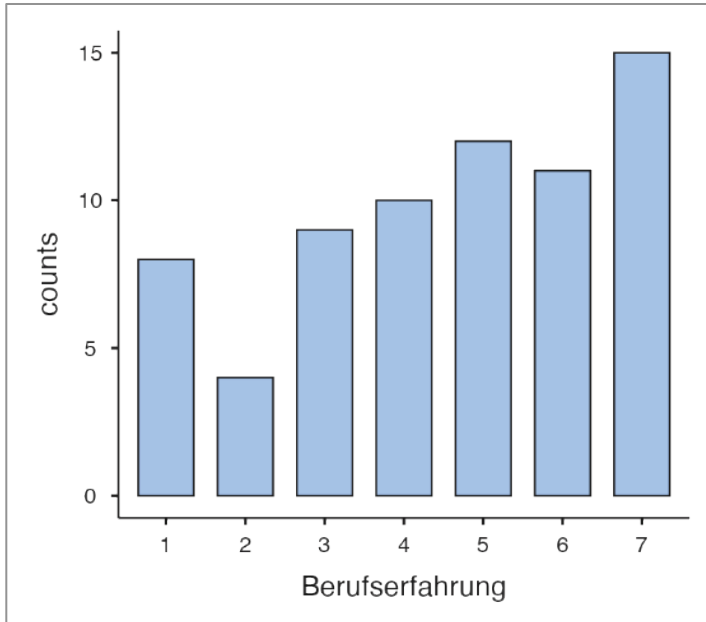


Das Alter der Teilnehmer lag zwischen 15 und 64 Jahren.²³¹ Jeweils zehn der Teilnehmer und somit 14,5 % der Befragten waren zwischen 35 bis 39 Jahre, 40 bis 44 Jahre oder 50 bis 54 Jahre alt. Lediglich ein Teilnehmer war im Alter zwischen 15 und 19 Jahre. Mit neun Teilnehmern war die Altersgruppe zwischen 20 bis 24 Jahre am vierthäufigsten vertreten. Darauf folgen mit jeweils sechs Teilnehmern die Altersgruppen 25 bis 29 Jahre, 30 bis 34 Jahre, 55 bis 59 Jahre und 60 bis 64 Jahre. Die Altersgruppe von 45 bis 49-jährigen war fünfmal vertreten.

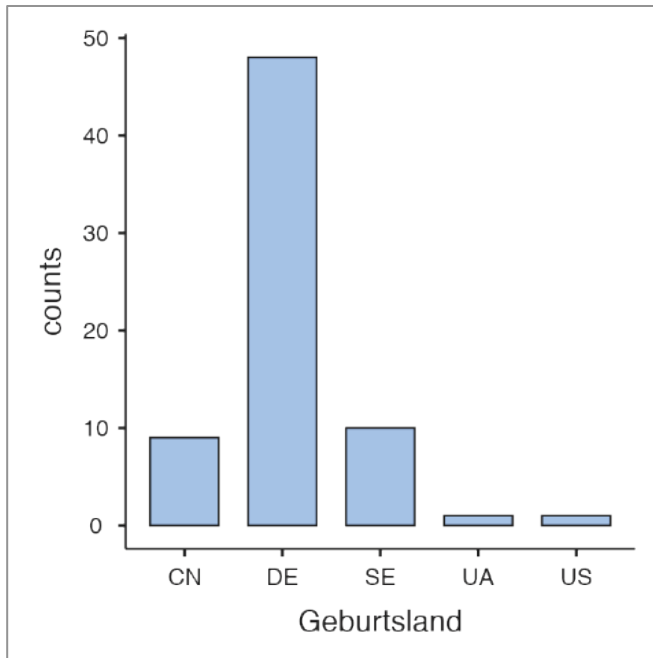
²³¹ Kategorien gem. Auskunft HR: Alle Auszubildende und Angestellte sind im Alter von 15 bis 64 Jahren.

Abbildung 8: Verteilung der Teilnehmer nach Alter

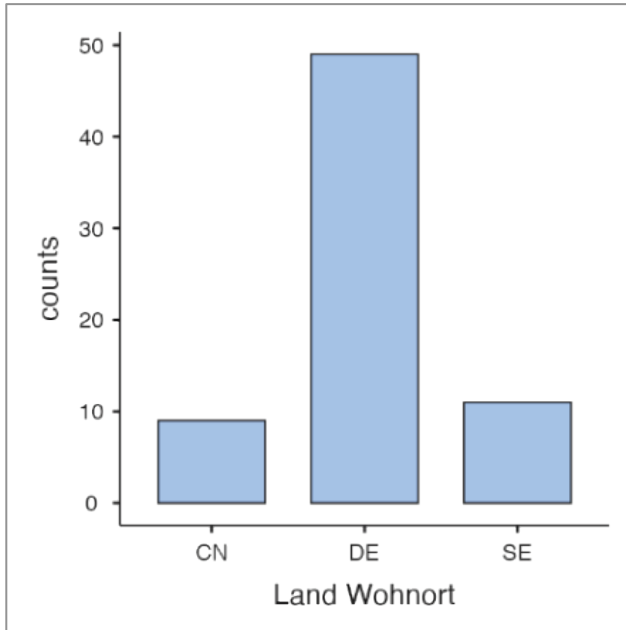
Die angegebene Berufserfahrung der Teilnehmer ist sehr breit gestreut. Diese variierte zwischen weniger als drei Jahren und mehr als 30 Jahren. Mit 21,7 % der Befragten (15 Teilnehmer gaben dies an) wies der größte Anteil der Befragten eine Berufserfahrung von über 30 Jahre auf. Weniger als drei Jahre Berufserfahrung wiesen hingegen acht Befragte auf. Auf drei bis fünf Jahre Berufserfahrung konnten vier Teilnehmer und neun Teilnehmer auf eine Erfahrung von fünf bis zehn Jahren zurückgreifen. Zehn bis 15 Jahre Berufserfahrung wiesen zehn Teilnehmer auf, 15 bis 20 Jahre Berufserfahrung konnten von 17,4 % (12 Befragten) aufgewiesen werden. Elf der Befragten haben eine Berufserfahrung von 20 bis 30 Jahren (15,9 %).

Abbildung 9: Verteilung der Teilnehmer nach Berufserfahrung

Die Befragten stammen aus fünf verschiedenen Ländern. Mit 69,6 % gab die Mehrheit der Befragten an, dass sie in Deutschland geboren wurden. Dies entspricht 48 Teilnehmern. In Schweden wurden mit 14,5 % zehn der Befragten geboren und mit 13 % neun der befragten in China. Aus den USA und der Ukraine stammt je ein Befragter, was einem relativen Anteil von 1,4 % entspricht.

Abbildung 10: Verteilung der Teilnehmer nach Geburtsland

Das aktuelle Land des Wohnorts hingegen beschränkt sich auf drei Länder. Es können hier die drei Länder der befragten *Zapp-Standorte* wiedergefunden werden, nach denen die Befragten im Vorhinein ausgewählt wurden. Mit 71 % bzw. 49 der Befragten wohnen und arbeiten über $\frac{2}{3}$ der Befragten in Deutschland. Elf der Befragten und somit 15,9 % wohnen in Schweden wohingegen 13 % der Befragten (neun Mitarbeiter) ihren Wohnort mit Schweden bei der Befragung angegeben haben.

Abbildung 11: Verteilung der Teilnehmer nach Land Wohnort

Anhand des Datensatzes lässt sich feststellen, dass eine Person, die in der Ukraine geboren wurde, nun in Deutschland arbeitet. Zudem arbeitet eine Person, die in den USA geboren wurde, nun in Schweden. Weitere Veränderungen bezugnehmend auf einen Wechsel zwischen Geburtsland und aktuellen Wohnort gibt es gemäß Datensatz nicht, jedoch ist davon auszugehen, dass die Befragten durch ihre internationale Erfahrung bereits zum Teil in anderen Ländern gelebt und gearbeitet haben.

Im Folgenden werden die Lage- und Streuungsmaße der einzelnen Items der abhängigen und unabhängigen Variablen vorgestellt. Die tabellarische Darstellung unten beziehen sich immer auf einen Datensatz von $N = 69$. Aufgrund der Bereinigung der unvollständigen Datensätze durch den Median fehlen keine Werte in der Visualisierung. Dargestellt wird jeweils die Zustimmung zu den in der Befragung dargelegten Aussagen von 1 (= strongly disagree) bis 5 (= strongly agree).²³² Für die Visualisierung wurden Boxplots gewählt, da auf diese Weise eine Verteilung von deskriptiven Kennzahlen und mögliche Ausreißer der numerischen Variablen gut sichtbar sind.

²³² Vgl. Tabelle 1.

Grundsätzlich wird der Mittelwert in Form des arithmetischen Mittels (engl. Mean) dargestellt. Der Median (engl. Median), welcher als Zentralwert gilt, zeigt die Merkmalsausprägung, die bei aufsteigend sortierten Beobachtungen in der Mitte liegt.²³³ Aufgrund seiner geringen Aussagekraft für die Auswertung des Datensatzes, da es sich ausschließlich um den Zentralwert handelt, wird dieser im Weiteren zwar genannt, aber nicht weiter erläutert.

Außerdem wird mit dem Modus (engl. Mode) die Merkmalsausprägung ausgewiesen, die am häufigsten für dieses Item im Datensatz anzutreffen ist.²³⁴

Zudem wird die Varianz (S^2) der Daten ausgegeben, um aussagefähig über die durchschnittliche quadratische Abweichung zum Mittelwert der Daten zu sein. Da es sich bei der Varianz (engl. Variance) um einen quadrierten Wert handelt, werden Abweichungen vom Mittelwert nach oben und unten gleichbehandelt und größere Abweichungen stärker gewichtet.²³⁵

Ebenfalls wird die Standardabweichung (S) ausgegeben. Diese stellt die Quadratwurzel aus der Varianz dar und dient als ein Maß für die Verteilung der einzelnen Werte. Die Standardabweichung (engl. Standard Deviation) betrachtet, wie weit die einzelnen Messwerte durchschnittlich vom Erwartungswert (Mittelwert) abweichen und nutzt dafür die ursprüngliche Einheit des Werts der Merkmalsausprägung.²³⁶ Im weiteren Verlauf wird nur auf die Standardabweichung eingegangen und die Varianz als quadrierter Wert aufgrund der eingeschränkten Interpretationsmöglichkeiten vernachlässigt.

Neben den oben vorgestellten Lage- und Streuungsmaßen wird auch die Schiefe (engl. Skewness) der in Form einer Kurve modellierbaren Daten betrachtet. Hierbei geht es maßgeblich um die Stärke der Asymmetrie einer Kurve, die linksschief und rechtsschief ausgeprägt sein kann.²³⁷

Die sechs Items des Organisationsdesigns finden in der Umfrage mäßige bis große Zustimmung. Der Mean der Items liegt zwischen 2,94 bei Item OD02_06 und 4,14 bei Item OD02_05. Das betrachtete Minimum der Merkmalswerte liegt bei zwei und das Maximum bei fünf. Der Median der Werte liegt bei drei bis vier und der Modus durchweg bei vier. Die besonders geringe Zustimmung bzw. eine tendenzielle Ablehnung des Items OD02_06 geht jedoch auch mit der größten Standardabweichung von 1,03 der hier betrachteten Items einher. Der hohe Wert

²³³ Vgl. Lübke, K. & Voigt, M., Explorative Datenanalyse, 2014, S. 29.

²³⁴ Vgl. Lübke, K. & Voigt, M., Explorative Datenanalyse, 2014, S. 30.

²³⁵ Vgl. Naumann, F. & Bühner, M., Statistik, 2020, S. 6 f.

²³⁶ Vgl. Naumann, F. & Bühner, M., Statistik, 2020, S. 6 f.

²³⁷ Vgl. Lübke, K. & Voigt, M., Explorative Datenanalyse, 2014, S. 42 f.

der Standardabweichung bedeutet, dass die Streuung der Antworten um den Mittelwert bei diesem Item am größten ist. Alle anderen Items des Organisationsdesign weisen eine Standardabweichung kleiner 1,0 auf. Anhand der Skewness, also der Schiefe der Kurve (Darstellung der Werte als Kurve oder Balkendiagramm), kann zudem festgestellt werden, in welche Richtung die Werte abweichen. Bei allen hier betrachteten Items handelt es sich um eine linksschiefe Verteilung aufgrund der negativen Vorzeichen. Diese variiert zwischen sehr geringen Abweichungen bei Item OD02_04 i. H. v. -0,148 bis größeren Abweichungen von -1,31 bei Item OD02_05. Das lässt darauf schließen, dass die Mehrheit der Abweichungen vom Mittelwert bei einer größeren Zustimmung zu den Aussagen lag. Rein von der Standardabweichung lässt sich dies aufgrund des Quadrierens nicht ableiten.

Tabelle 4: Explorative Datenanalyse Organisationsdesign

Organizational Design						
	OD02_01	OD02_02	OD02_03	OD02_04	OD02_05	OD02_06
Mean	3.58	3.48	4.03	3.07	4.14	2.94
Median	4	4	4	3	4	3
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.755	0.868	0.857	0.975	0.753	1.03
Variance	0.571	0.753	0.734	0.951	0.567	1.06
Minimum	2	1	2	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5
Skewness	-0.595	-0.418	-0.923	-0.148	-1.31	-0.133

Bezugnehmend auf die Items der Team-Führung liegt das arithmetische Mittel zwischen 3,52 bei Item TL03_02 und 3,86 bei Item TL03_01. Sowohl Median als auch Modus liegen bei allen Items bei vier. Alle Items weisen ein Maximum von fünf und ein Minimum von eins (Items TL03_04 und TL03_05) auf. Die übrigen Items weisen ein Minimum von zwei auf. Die Standardabweichung ist mit 0,912 bei Item TL03_01 am höchsten. Hier weichen die Antworten am weitesten vom Mittelwert ab. Allerdings muss unterstrichen werden, dass die Standardabweichung aller Items zwischen 0,744 und 0,912 liegt, sodass die Abweichungen über alle Items verteilt ähnlich groß ist. Es handelt sich ebenfalls um eine linksschiefe Verteilung, die jedoch mit Item TL03_04 bei einem Wert von -1,39 eine deutliche Tendenz zur Zustimmung der Aussagen zeigt und weniger zur Ablehnung. Item TL03_02 hingegen weist eine sehr geringe Linksschiefe mit -0,149 auf.

Tabelle 5: Explorative Datenanalyse Team-Führung

Team Leadership						
	TL03_01	TL03_02	TL03_03	TL03_04	TL03_05	TL03_06
Mean	3.86	3.52	3.68	3.57	3.72	3.65
Median	4	4	4	4	4	4
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.912	0.833	0.757	0.776	0.889	0.744
Variance	0.832	0.694	0.573	0.602	0.791	0.554
Minimum	2	2	2	1	1	2
Maximum	5	5	5	5	5	5
Skewness	-0.543	-0.149	-0.644	-1.39	-0.843	-0.434

Das arithmetische Mittel der fünf Items Team-Diversität liegt zwischen 2,78 (Item TD04_05) und 4,35 (Item TD04_04). Zwei der Items liegen somit über vier im arithmetischen Mittel, was eine deutliche Zustimmung zu diesen Aussagen impliziert. Der Mean von 2,78 hingegen betitelt eine Neutralität zur Aussage mit geringer Ausprägung zur Ablehnung. Der Median der im Datensatz vorhandenen Werte zu den Items der Team-Diversität liegt ebenfalls bei drei bzw. vier. Das Item TD04_05 weist einen Modus von zwei auf. Ebenfalls zu beachten ist, dass die Items TD04_01 und TD04_05 ein Minimum von eins aufweisen, wohingegen das Minimum bei TD04_02 und TD04_04 bei drei liegt. Die Items mit einem niedrigeren Minimum weisen mit Standardabweichungen von 1,21 (TD04_01) und 1,17 (TD04_05) ebenfalls die größte Streuung der Werte von den betrachteten Items auf. Mit geringeren Standardabweichungen von 0,564 und 0,673 unterscheiden sich die beiden Items TD04_04 und TD04_02 in ihrem Antwortverhalten deutlich von den anderen Items dieser Kategorie. Außerdem lässt sich erkennen, dass Item TD04_03 deutlich linksschiefer ausgerichtet ist als die anderen Items. Die Schiefe liegt hier bei -0,553. Die Schiefe der übrigen Items variiert zwischen -0,126 und -0,338, was dafürspricht, dass erneut die Mehrheit der Abweichungen zur Zustimmung tendiert bei Betrachtung des Mittelwerts als Vergleichswert. Item TD04_05 weicht mit einer Schiefe von 0,158 ab. Hier handelt es sich hier um eine rechtsschiefe Verteilung, die daher eher eine tendenzielle Ablehnung der Aussagen suggeriert.

Tabelle 6: Explorative Datenanalyse Team-Diversität

Team-Diversity					
	TD04_01	TD04_02	TD04_03	TD04_04	TD04_05
Mean	3.32	4.25	3.96	4.35	2.78
Median	3	4	4	4	3
Mode	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00
Standard deviation	1.21	0.673	0.830	0.564	1.17
Variance	1.46	0.453	0.689	0.318	1.38
Minimum	1	3	2	3	1
Maximum	5	5	5	5	5
Skewness	-0.180	-0.338	-0.553	-0.126	0.158

Mit einem arithmetischen Mittelwert von 3,20 (Item MT05_02) bis 4,41 (MT05_05) wird deutlich, dass der Grad der Zustimmung der Befragten zu den Aussagen über das Handlungsfeld Zeitmanagement deutlich variiert, jedoch überwiegend zustimmend ist. Der Median der Items variiert wie auch der Modus zwischen drei und fünf. Da der Modus des Items MT05_05 mit fünf angegeben ist, wird unterstrichen, dass dieser Wert am häufigsten angegeben wurde und die Zustimmung zu dieser Aussage besonders hoch ausgefallen ist. Dies geht mit einer geringen Varianz und Standardabweichung einher. Die Items MT05_01 bis MT05_04 weisen jeweils mit einem Minimum von eins und einem Maximum von fünf die gesamte Vielfalt an Antwortmöglichkeiten auf. Dies geht ebenfalls mit höheren Standardabweichungen einher (Item MT05_01 mit Standardabweichung = 1,02). Alle fünf Items sind linksschief. Die Werte Skewness variieren zwischen -0,381 (Item MT05_01) und -0,997 (Item MT05_05). Die deutlich linksschiefe Ausprägung des Items MT05_05 ist durch eine verhältnismäßig geringe Varianz der Antwortmöglichkeiten, um den Mittelwert zu erklären und wird durch den Modus also der häufigsten Merkmalsausprägung von fünf (volle Zustimmung) deutlich.

Tabelle 7: Explorative Datenanalyse Zeitmanagement

Zeitmanagement					
	MT05_01	MT05_02	MT05_03	MT05_04	MT05_05
Mean	3.41	3.20	3.49	3.35	4.41
Median	4	3	4	3	4
Mode	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00
Standard deviation	1.02	0.979	1.01	0.819	0.671
Variance	1.04	0.958	1.02	0.671	0.451
Minimum	1	1	1	1	2
Maximum	5	5	5	5	5
Skewness	-0.381	-0.424	-0.510	-0.400	-0.997

Die fünf Items, die dem Handlungsfeld Kommunikation zugeordnet werden können, weisen alle einen Median und Modus von vier auf. Das arithmetische Mittel liegt ebenfalls mit 3,49 (Item CO06_04) bis 4,10 (Item CO06_03) nah beieinander, was sich auch in der Standardabweichung erkennen lässt, die immer unter einem Wert von eins bleibt. Trotzdem können mit Minimum-Werten von eins (Item CO06_02 und CO06_04) auch Ausreißer identifiziert werden. Es handelt sich bei der Verteilung der Werte erneut um ausschließlich linksschief verteilte Werte, die zwischen -0,404 (Item CO06_04) und -1,1 (Item CO06_02) variieren.

Alle vier Items der abhängigen Variable Effektivität weisen einen Mittelwert und einen Modus von vier auf. Das arithmetische Mittel der Zustimmung zu den Aussagen schwankt kaum und liegt bei 3,61 (Item EC01_02) bis 3,72 (Item EC01_01). Auch die Standardabweichung der Items weist über alle vier Items hinweg mit 0,70 (Item EC01_03), 0,765 (Item EC01_01), 0,792 (Item EC01_04) und 0,927 (Item EC01_02) keine große Veränderung auf. Ebenso weisen alle Items Ausreißer auf, die jedoch nur vereinzelt festzustellen sind. Hierzu kann die geringe Standardabweichung von geringer 1,0 für alle Items herangezogen werden. Das Maximum der Werte liegt bei allen Items bei fünf. Das Minimum der Werte kann bei allen Werten mit eins betitelt werden. Ausschließlich Item EC01_01 weist ein Minimum von zwei auf.

Tabelle 8: Explorative Datenanalyse Kommunikation

Kommunikation					
	CO06_01	CO06_02	CO06_03	CO06_04	CO06_05
Mean	4.07	3.78	4.10	3.49	3.96
Median	4	4	4	4	4
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.671	0.783	0.770	0.949	0.674
Variance	0.451	0.614	0.592	0.901	0.454
Minimum	2	1	2	1	2
Maximum	5	5	5	5	5
Skewness	-0.986	-1.10	-0.576	-0.404	-0.840

Auch diese vier Items sind linksschief verteilt. Die Items EC01_03 und EC01_04 liegen mit einem fast doppelt so hohen Wert von größer 1,2 jedoch mit einem deutlich größeren Trend bei der Zustimmung von Ausreißern.

Tabelle 9: Explorative Datenanalyse Effektivität

Effectiveness				
	EC01_01	EC01_02	EC01_03	EC01_04
Mean	3.72	3.61	3.67	3.70
Median	4	4	4	4
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.765	0.927	0.700	0.792
Variance	0.585	0.859	0.490	0.627
Minimum	2	1	1	1
Maximum	5	5	5	5
Skewness	-0.701	-0.613	-1.28	-1.23

Die Effizienz wurde als abhängige Variable anhand von fünf Items gemessen. Diese Items weisen alle einen Median und Modus von vier auf. Der Mittelwert der

Items liegt bei 3,43 (Item EY02_01) bis 4,14 (EY02_04). Das Minimum der Werte liegt bei eins oder zwei mit Ausnahme des Items EY02_04. Hier liegt das Minimum bei drei. Das Maximum liegt immer bei fünf. Dadurch zeichnet sich dieses Item nicht nur durch eine geringe Standardabweichung und Varianz aus. Es ist davon auszugehen, dass jedoch aufgrund der geringen rechtsschiefen Verteilung der Werte ausgehend vom Mittelwert eher ablehnend ausfallen. Anders ist dies bei den übrigen Items. Diese weisen mit Werten zwischen 3,43 (Item EY02_01) bis 4,14 (Item EY02_04) eine höhere Tendenz der Zustimmung auf.

Tabelle 10: Explorative Datenanalyse Effizienz

Efficiency					
	EY02_01	EY02_02	EY02_03	EY02_04	EY02_05
Mean	3.43	3.62	3.78	4.14	3.72
Median	4	4	4	4	4
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.757	0.750	0.855	0.522	0.784
Variance	0.573	0.562	0.731	0.273	0.614
Minimum	1	2	1	3	2
Maximum	5	5	5	5	5
Skewness	-0.715	-0.975	-0.868	0.183	-0.411

Schlussendlich weisen die fünf Items der abhängigen Variable Mitarbeiterzufriedenheit je einen Modus von vier auf. Der Median liegt mit Ausnahme von Item SA03_04 (hier Median von drei) bei einem Wert von vier. Das arithmetische Mittel schwankt zwischen 3,00 (Item SA03_04) und 4,13 (Item SA03_01). Alle Items weisen ein Maximum von fünf auf. Das Minimum variiert zwischen eins und zwei, sodass Ausreißer auch hier bei diesen fünf Items zu erkennen sind. Die Standardabweichung liegt mit Ausnahme von Item SA03_01 nah bei eins. Item SA03_01 weist eine Standardabweichung von 0,776 auf. Dieses Item weist zudem mit -0,841 die größte Linksschiefe auf, die bei den übrigen Variablen zwischen -0,538 (Item SA03_04) und -0,765 (Item SA03_03) variiert.

Tabelle 11: Explorative Datenanalyse Mitarbeiterzufriedenheit

Satisfaction					
	SA03_01	SA03_02	SA03_03	SA03_04	SA03_05
Mean	4.13	3.99	3.61	3.00	3.75
Median	4	4	4	3	4
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Standard deviation	0.776	0.807	0.953	1.02	0.823
Variance	0.603	0.651	0.908	1.03	0.677
Minimum	2	2	1	1	2
Maximum	5	5	5	5	5
Skewness	-0.841	-0.686	-0.765	-0.538	-0.670

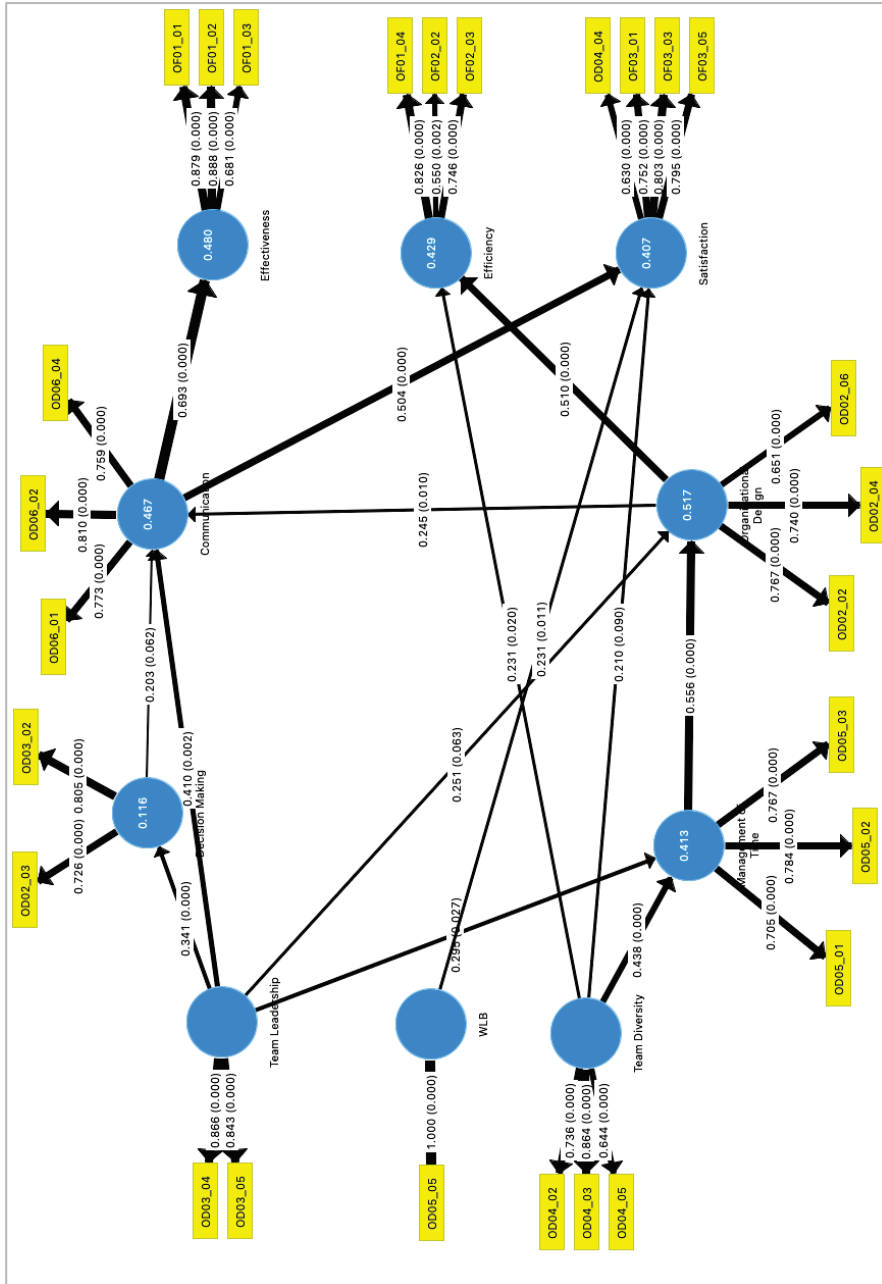
6.2.2 Hypothesenprüfende Ergebnisse

Zwecks hypothesenprüfender Analyse des aus der quantitativen Befragung gewonnenen Datensatzes wurde das Programm *SmartPLS* genutzt. Dabei handelt es sich um eine Software mit grafischer Oberfläche, die es ermöglicht, Strukturgleichungsmodelle aufzustellen. PLS (Partial Least Square) dient als Methode zur Pfadmodellierung von latenten Variablen. Ferner dient die Software der Berechnung der in der Statistik geforderten Standard-Kriterien für die Bewertung von statistischen Ergebnissen bzw. erhobenen Datensätzen. Außerdem unterstützt die Software diverse statistische Analysen wie u. a. die Multi-Group-Analyse (MGA). Die Software wurde ausgewählt, da *SmartPLS* es ermöglicht, durch Erstellung eines Strukturgleichungsmodells korrelative Zusammenhänge zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen zu testen. Das in *Abbildung 5* dargestellte Forschungsmodell kann somit auf seine Gültigkeit geprüft werden, da es dem Programm möglich ist, multivariate Analysen durchzuführen. Hierbei werden mehrere Variablen gleichzeitig analysiert. Dies unterscheidet das verwendete, vorwiegend explorative Verfahren der PLS-Strukturgleichungsmodellierung von anderen softwaregestützten Programmen der Statistik.²³⁸ Das in *Abbildung 12* zu sehende Strukturgleichungsmodell wurde basierend auf dem For-

²³⁸ Vgl. Hair, J. et al., *SmartPLS*, 2017, S. 13.

schungsmodell (*Abbildung 5*) und den daraus abgeleiteten Forschungshypothesen (*Tabelle 3*) erstellt. Es wurde eine explorative Modellierung vorgenommen, die durch die im weiteren Verlauf vorgestellten Erkenntnisse der durchgeführten Tests weiter angepasst wurde, um eine optimale Abbildung der empirisch gemessenen Zusammenhänge im Hinblick auf die Fragestellung bzw. der Forschungshypothesen zu gewährleisten. Hierbei handelt es sich um sieben reflektiv, endogen spezifizierte Konstrukte (Effectiveness, Efficiency, Satisfaction of Staff, Communication, Decision Making, Organizational Design und Management of Time) und drei exogen latente Variablen (Team Leadership, Team-Diversity und WLB (als Single-Item)). Anzumerken ist, dass aus den fünf Handlungsfeldern (vgl. *Abbildung 5*) die beiden latenten Variablen Decision Making (vorher Items des Organizational Designs und Team Leadership) und WLB (vorher Item des Managements of Time) extrahiert wurden, da dies die Validität der einzelnen Konstrukte deutlich erhöht hat.

Abbildung 12: Strukturgleichungsmodell



Das in *Abbildung 12* zu sehende Strukturgleichungsmodell kann demnach als grafische Ausarbeitung der Hypothesen gesehen werden und wird auch als Pfadmodell bezeichnet, das aus den latenten Konstrukten und deren Beziehungen besteht. Das Strukturgleichungsmodell besteht aus dem inneren Strukturmodell (Beziehung zwischen latenten Variablen = Pfadmodell) und dem äußeren Messmodellen (Beziehung zwischen Variablen und Indikatoren).²³⁹

Im weiteren Verlauf wird das äußere Messmodell, das innere Strukturmodell und die Gesamtmodellgüte geprüft werden. Die erörterten Ergebnisse stützen sich auf dem verwendeten varianzbasierten PLS-SEM Algorithmus. Ziel dieses Algorithmus ist es, die Pfadkoeffizienten und deren Parameter so zu schätzen, dass die erklärte Varianz der abhängigen Konstrukte maximiert wird (unerklärte Varianz wird somit so gering wie möglich gehalten).²⁴⁰ Es können verschiedene Einstellungen des Algorithmus verwendet werden. Für die nachfolgenden Erkenntnisse wurde der Algorithmus mit dem Pfad-Gewichtungsschema verwendet. Dieses Schema liefert grundsätzlich das höchste R^2 der endogenen latenten Variablen.²⁴¹ Zudem wird eine Anzahl von 300 Iterationen genutzt, da diese Zahl ausreichend hoch ist, um eine Konvergenz des Algorithmus zu gewährleisten.²⁴² Zudem wurde das Stopp-Kriterium mit sieben definiert. Der Algorithmus wird demnach so lange laufen, bis er stabile Ergebnisse liefert. Dies trifft zu, sobald die Summe der Veränderungen in den äußeren Gewichten zwischen zwei Iterationen hinreichend gering ist. Dies wird durch das Stopp-Kriterium mit 1×10^{-7} als definierten Grenzwert festgelegt.²⁴³

Bei Ausführung des Algorithmus bzw. nach Schätzung des Modells durch die Software können verschiedene Ergebnistabellen abgerufen werden. Diese zeigen u. a. die äußeren Ladungen und äußeren Gewichte.²⁴⁴ In Matrixform werden die Pfadkoeffizienten angezeigt. Der Wert 0,693 in der Zeile Communication und Spalte Effectiveness kann daher als Pfadkoeffizient für die theoretische Beziehung zwischen diesen beiden Variablen gesehen werden. Diese Werte liegen standardisiert zwischen -1 und +1, wobei +1 eine starke positive Beziehung widerspiegelt.²⁴⁵ Auf diese Weise kann festgestellt werden, welche latente Variable einen Einfluss auf eine abhängige Variable hat und wie stark dieser Einfluss ist. Es wird damit beispielsweise deutlich, dass Communication den stärksten Effekt

²³⁹ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 32.

²⁴⁰ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 70.

²⁴¹ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 76.

²⁴² Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 77.

²⁴³ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 78.

²⁴⁴ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 82.

²⁴⁵ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 168.

auf Effectiveness (0,693) und einen ebenfalls starken Einfluss auf Satisfaction (0,504) hat.²⁴⁶ Die Signifikanz der Effekte ist im weiteren Verlauf der *Tabelle 13* zu entnehmen.

Tabelle 12: Pfadkoeffizienten

Pfad-koeffizienten:	Communica-tion	Decision Making	Effective-ness	Efficiency	Manage-ment of Time	Organizatio-nal Design	Satis-faction
Communication			0.693				0.504
Decision Making	0.203						
Management of Time						0.556	
Organizational Design	0.245			0.510			
Team Diversity				0.231	0.438		0.210
Team Leadership	0.410	0.341			0.295	0.251	
WLB							0.231

Zur finalen Evaluation der Messmodelle werden verschiedene Messgrößen herangezogen, durch die überprüft werden kann, ob das angenommene Modell durch die empirischen Ergebnisse gestützt werden kann. Zur Beurteilung sollte u. a. das Ziel sein, den Anteil der erklärten Varianz (R^2) zu maximieren. Dabei werden die Interne-Konsistenz-Reliabilität (durch Composite-Reliabilität), die Konvergenzvalidität (durch AVE) und die Diskriminanzvalidität (durch das Fornell-Larcker-Kriterium) als Kriterien herangezogen. Im darauffolgenden Schritt folgt die Prüfung der Signifikanz der Pfadkoeffizienten und die Feststellung des Bestimmtheitsmaß R^2 .

Bei einer Beurteilung der Güte des äußeren Messmodells handelt es sich um eine Auskunft über die Konstruktvalidität. Dabei kann festgestellt werden, wie hoch die Validität, also die Genauigkeit der Messung, durch das Messmodell ist. Man spricht daher auch davon, ob bei der Messung eines Konstrukts, das gemessen wurde, was gemessen werden sollte und somit keine Verfälschung durch Mess- bzw. Systemfehler oder etwaige andere Konstrukte vorliegt.²⁴⁷ Für die Evaluation der äußeren Ladungen werden die Schätzungen der Beziehungen zwischen den Variablen und deren Indikatoren (Ladungen) benötigt. Wie *Tabelle*

²⁴⁶ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 82.

²⁴⁷ Vgl. Lübke, K. & Voigt, M., Explorative Datenanalyse, 2014, S. 6 ff.

13 zeigt, liegen alle der 27 betrachteten Beziehungen deutlich oberhalb des Zielkorridors des Gütekriteriums von $\geq 0,4$,²⁴⁸ was auf eine zufriedenstellende Indikatorreliabilität hinweist (max. 0,888 / min. 0,550). WLB wird an dieser Stelle aufgrund der Eigenschaft des Single-Items von der Betrachtung ausgeschlossen. Zudem ist festzustellen, dass die Pfadkoeffizienten hoch signifikant²⁴⁹ sind, was die hohe Güte des äußeren Messmodells unterstreicht.²⁵⁰

Tabelle 13: Äußere Ladungen

Äußere Ladungen	Original Stichprobe (O)	Stichprobe nmittelwert (M)	Standardabweichung (STABW)	T-Statistik (O/STABW)	P-Werte
OD02_02 <- Organizational Design	0.767	0.759	0.083	9.229	0.000
OD02_03 <- Decision Making	0.726	0.723	0.170	4.262	0.000
OD02_04 <- Organizational Design	0.740	0.735	0.076	9.777	0.000
OD02_06 <- Organizational Design	0.651	0.653	0.093	6.976	0.000
OD03_02 <- Decision Making	0.805	0.753	0.207	3.894	0.000
OD03_04 <- Team Leadership	0.866	0.865	0.044	19.524	0.000
OD03_05 <- Team Leadership	0.843	0.838	0.063	13.413	0.000
OD04_02 <- Team Diversity	0.736	0.730	0.074	9.929	0.000
OD04_03 <- Team Diversity	0.864	0.863	0.037	23.601	0.000
OD04_04 <- Satisfaction	0.630	0.624	0.132	4.788	0.000
OD04_05 <- Team Diversity	0.644	0.634	0.127	5.075	0.000
OD05_01 <- Management of Time	0.705	0.696	0.096	7.378	0.000
OD05_02 <- Management of Time	0.784	0.780	0.066	11.887	0.000
OD05_03 <- Management of Time	0.767	0.758	0.078	9.863	0.000
OD05_05 <- WLB	1.000	1.000	0.000		
OD06_01 <- Communication	0.773	0.768	0.070	11.063	0.000
OD06_02 <- Communication	0.810	0.809	0.048	16.900	0.000
OD06_04 <- Communication	0.759	0.757	0.064	11.955	0.000
OF01_01 <- Effectiveness	0.879	0.880	0.031	28.195	0.000
OF01_02 <- Effectiveness	0.888	0.889	0.024	36.352	0.000
OF01_03 <- Effectiveness	0.681	0.666	0.123	5.524	0.000
OF01_04 <- Efficiency	0.826	0.821	0.061	13.529	0.000
OF02_02 <- Efficiency	0.550	0.536	0.177	3.116	0.002
OF02_03 <- Efficiency	0.746	0.731	0.118	6.292	0.000
OF03_01 <- Satisfaction	0.752	0.752	0.063	11.860	0.000
OF03_03 <- Satisfaction	0.803	0.789	0.075	10.638	0.000
OF03_05 <- Satisfaction	0.795	0.780	0.085	9.377	0.000

Die Evaluation der Composite-Reliabilität (Interne-Konsistenz-Reliabilität) dient der Feststellung, ob die Zusammenhänge zwischen den Items tatsächlich nur durch den wahren Wert der Items erklärt werden oder, ob es anderweitige Einflüsse gibt (Evaluation der internen Konsistenz).²⁵¹ Diese Kennzahl ist zwischen null und eins definiert. Ein hoher Wert geht mit einer hohen Reliabilität einher. In der Literatur werden Werte zwischen 0,7 und 0,9 als zufriedenstellend beurteilt

²⁴⁸ Vgl. Bagozzi, R. & Baumgartner, H., Indikatorreliabilität, 1994, S. 402.

²⁴⁹ Details zum Signifikanzniveau werden im weiteren Verlauf des Kapitels vorgestellt.

²⁵⁰ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 82 ff.

²⁵¹ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 93.

wohingegen Werte größer 0,9 als nicht zielführend angesehen werden. Hier messen alle Indikatoren das gleiche, weshalb keine Messung des Konstruktes ermöglicht werden kann.²⁵² Die in diesem Modell gemessene Composite-Reliabilität erfüllt durchweg die Anforderungen. Der Wert von 1,0 für die WLB kann vernachlässigt werden, da es sich um ein Single-Item-Konstrukt handelt.

Die Prüfung der Konvergenzvalidität basiert auf der durchschnittlich erfassten Varianz (engl. average variance extracted, AVE) und ist fällt somit auch unter den Bereich der Reliabilität und Validität der Konstrukte.²⁵³ Die AVE misst im Strukturgleichungsmodell den durchschnittlichen Anteil der durch das Konstrukt an der zugehörigen Variable erklärten Varianz. Es wird also gemessen, wie Konstrukte durch die einzelnen Faktoren erklärt werden.²⁵⁴ Es sollte grundsätzlich eine AVE von mindestens 0,5 erreicht werden.²⁵⁵ Dieses Kriterium ist gemäß *Abbildung 14* bei allen latenten Variablen dieses Modells gegeben. Die höchste AVE weist die Variable Team-Leadership mit 0,731 auf. Die geringste AVE zeigt die Variable Efficiency mit 0,514. Die Variable WLB kann aufgrund des Designs als Single-Item-Konstrukts erneut vernachlässigt werden.

Um zusätzlich zu prüfen, ob die Konstrukte sich in der Empirie ausreichend stark voneinander unterscheiden, wird die Diskriminanzvalidität geprüft.²⁵⁶ Hierzu wird das Fornell-Larcker-Kriterium herangezogen. Dabei wird die Quadratwurzel der AVE-Werte und die Korrelation zwischen den Variablen bzw. Konstrukten untersucht. Die AVE des reflektiven Konstrukts muss dabei immer größer sein als jede quadrierte Korrelation der Variablen mit einem anderen Konstrukt. Beispielshaft kann angeführt werden, dass die AVE des Konstrukts Communication 0,781 beträgt und somit immer größer ist als die Korrelation der Variable mit anderen Konstrukten.²⁵⁷ Wichtig ist hier, dass die Quadratwurzel stets höher als die Korrelation zwischen den Konstrukten mit den anderen Variablen im Modell ist.²⁵⁸ Dieses Kriterium ist im vorliegenden Fall bei allen reflektiven Konstrukten erfüllt, weshalb für alle Konstrukte gemäß des Fornell-Larcker-Kriteriums eine valide Messung vorliegt.

Nachdem das äußere Messmodell hinreichend auf seine Reliabilität und Validität überprüft wurde, wird das Modell einem Bootstrapping Verfahren unterzogen, um

²⁵² Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 93.

²⁵³ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 110.

²⁵⁴ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 310.

²⁵⁵ Vgl. Bagozzi, R. & Yi, Y., AVE, 1988, S. 82.

²⁵⁶ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 109 f.

²⁵⁷ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 110.

²⁵⁸ Vgl. Fornell, C. & Larcker, D., Fornell-Larcker-Kriterium, 1981, S. 46.

das innere Strukturmodell und damit die Pfadkoeffizienten (Betaregressionskoeffizienten) bzw. die Hebelwirkung von den unabhängigen auf abhängigen Variablen zu prüfen. Durch das Bootstrapping findet eine Schätzung des Pfadmodells statt. Dies wurde im Folgenden anhand von 2.000 Bootstrap-Subsamples durchgeführt, was damit einer Anzahl von 2.000 Schätzungen entspricht. Es wird zur finalen Betrachtung der Ergebnisse ein vollständiges Bootstrapping verwendet, um einen vollständigen Ergebnisbericht zu erzeugen (z. B. Konfidenzintervalle etc.). Um die Analysegeschwindigkeit hoch zu halten, wird das bias-korrigierte und accelerated-(BCa)-Bootstrapping angewendet.²⁵⁹ Das erzielte Ergebnis ist die auf dieser Basis erzeugte Stichprobenverteilung, sodass u. a. die Standardabweichungen und der Standardfehler der Koeffizienten geschätzt bzw. bestimmt werden kann. Auf dieser Basis ist es möglich, eine statistische Hypothesenprüfung durchzuführen. Dies geschieht anhand eines t-Tests, der prüft, ob ein statistisch erhobener Wert signifikant ist. Das Verfahren bzw. die Teststatistik basiert auf einer t-Verteilung, dessen Freiheitsgrade der der Anzahl der Indikatoren subtrahiert mit eins entspricht.²⁶⁰ Beim Signifikanztest spricht man bei einem zweiseitigen Test, der hier Anwendung findet, bei einem Signifikanzniveau bzw. einer Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens 10 % ($\alpha = 0,10$) von einem signifikanten Ergebnis. Der t-Wert läge hier bei einem t-Wert von 1,65. Im weiteren Verlauf werden maßgeblich die p-Werte (Wahrscheinlichkeitswerte) aufgrund ihrer hohen Praktikabilität bzw. guten Interpretationsmöglichkeiten betrachtet.²⁶¹ Somit entspricht der p-Wert der Wahrscheinlichkeit, dass man eine Nullhypothese ablehnt, obwohl diese korrekt ist. Dann würde es zu einem Fehler 1. Art²⁶² kommen (Alpha-Fehler).²⁶³ Das Signifikanzniveau liegt im Regelfall bei 0,05 (5 %), wird jedoch beim Testen von explorativen Studien mit zweiseitigem Test wie oben angegeben auf 0,10 (10 %) heraufgesetzt.²⁶⁴ Grundsätzlich spricht man bei einem p-Wert von ≤ 5 % von einem signifikanten Wert. Bei p-Werten von ≤ 1 % sehr signifikanten Werten und bei $\leq 0,1$ % hoch signifikanten Ergebnissen.²⁶⁵

Bereits nach der Anwendung des PLS-Algorithmus können dem Übersichtsbericht Schätzungen für die Beziehungen der Variablen im Pfadmodell entnommen werden (siehe Tabelle 15). Ob die Pfadkoeffizienten jedoch signifikant sind, ist vom entsprechenden Standardfehler und damit dem p-Wert abhängig, der durch

²⁵⁹ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 132 f.

²⁶⁰ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 131.

²⁶¹ Vgl. Lübke, K. & Voigt, M., Explorative Datenanalyse, 2014, S. 153 ff.

²⁶² Ein Fehler 2. Art (Beta-Fehler) bedeutet hingegen, dass die Nullhypothese nicht zurückgewiesen wurde, obwohl die Alternativhypothese korrekt ist.

²⁶³ Vgl. Tiemann, V., Fehlerarten, 2019, S. 61.

²⁶⁴ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 133.

²⁶⁵ Vgl. Bortz, J. & Döring, N., Signifikanzniveau, 2006, S. 740.

das Bootstrapping berechnet wird. Es lässt sich wie in *Tabelle 15* erkennen, dass alle Pfadkoeffizienten eine Faktorladung von $>0,5$ ²⁶⁶ erzielen und gleichzeitig signifikant sind. Hierbei werden ebenfalls die Mittelwerte der Stichproben, die Standardabweichung und die T-Statistik betrachtet.

Tabelle 14: Pfadkoeffizienten inkl. p-Werte

Pfadkoeffizienten:	Original Stichprobe (O)	Stichprobe nmittelwert (M)	Standardab weichung (STABW)	T-Statistik (O/STABW)	P-Werte
Communication -> Effectiveness	0.693	0.698	0.075	9.289	0.000
Communication -> Satisfaction	0.504	0.504	0.102	4.930	0.000
Decision Making -> Communication	0.203	0.213	0.107	1.892	0.059
Management of Time -> Organizational Design	0.556	0.558	0.107	5.181	0.000
Organizational Design -> Communication	0.245	0.256	0.097	2.530	0.011
Organizational Design -> Efficiency	0.510	0.521	0.087	5.882	0.000
Team Diversity -> Efficiency	0.231	0.240	0.101	2.276	0.023
Team Diversity -> Management of Time	0.438	0.456	0.121	3.633	0.000
Team Diversity -> Satisfaction	0.210	0.224	0.125	1.682	0.093
Team Leadership -> Communication	0.410	0.396	0.127	3.220	0.001
Team Leadership -> Decision Making	0.341	0.362	0.100	3.423	0.001
Team Leadership -> Management of Time	0.295	0.277	0.137	2.149	0.032
Team Leadership -> Organizational Design	0.251	0.254	0.133	1.877	0.061
WLB -> Satisfaction	0.231	0.235	0.094	2.464	0.014

Neben der Prüfung, ob die modellierten Beziehungen signifikant sind, sollte geprüft werden, ob bzw. welche dieser Beziehungen relevant sind. Hierzu sollten neben den eigentlichen Pfadkoeffizienten auch die direkten und indirekten Effekte zwischen den Variablen genauer betrachtet werden. Im Folgenden werden daher die totalen Effekte, die totalen indirekten Effekte und die spezifisch indirekten Effekte betrachtet.²⁶⁷

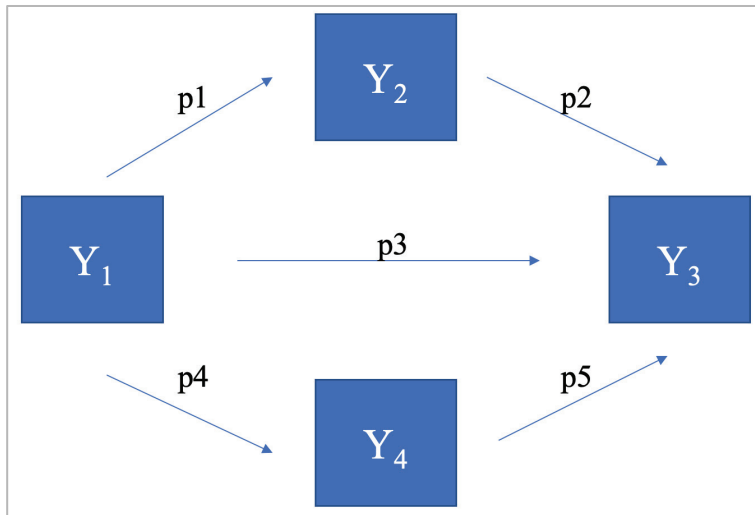
Ein spezifisch indirekter Effekt von Y1 auf Y3 wird über den Mediator Y2 dargestellt und kann durch $p1 \cdot p2$ berechnet werden. Der totale indirekte Effekt stellt die Summe aller spezifischen indirekten Effekte dar (hier: $p1 \cdot p2 \cdot p4 \cdot p5$). Der totale Effekt ist schließlich die Summe aus dem direkten Effekt zwischen zwei Konstrukten und die indirekten Effekte zwischen zwei Konstrukten (hier: $p3 + p1 \cdot p2 + p4 \cdot p5$).²⁶⁸

²⁶⁶ Vgl. Backhaus, K. et al., Faktorladung, 2023, S. 36 ff.

²⁶⁷ Siehe dazu *Abbildung 15*.

²⁶⁸ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 201.

Abbildung 13: Multiples Mediatormodell



Quelle: In Anlehnung an *Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 202.*

Wie in *Tabelle 15* und *Tabelle 16* erkenntlich, sind alle totalen indirekten Effekte und alle totalen Effekte signifikant. Die einzelnen Effekte unterscheiden sich jedoch teils deutlich in ihrer Hebelwirkung.

Tabelle 15: Totale indirekte Effekte

Totale indirekte Effekte	Communication	Decision Making	Effectiveness	Efficiency	Management of Time	Organizational Design	Satisfaction
Communication							
Decision Making			0.141°				0.102°
Effectiveness							
Efficiency							
Management of Time	0.136*		0.095*	0.283***			0.069°
Organizational Design			0.170*				0.124*
Satisfaction							
Team Diversity	0.060*		0.041°	0.124*		0.244**	0.030°
Team Leadership	0.171*		0.403***	0.211**		0.164°	0.293***
WLB							

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05; °p<0.1

Unter den totalen indirekten Effekten sticht besonders die Hebelwirkung von Team Leadership auf Effectiveness mit 0,403 und einem hoch signifikanten p-Wert von <0,001 heraus. Dieser Effekt wird maßgeblich durch die Mediatorvariable Decision Making begründet, welche als zusätzliches Konstrukt bei der Auf-

stellung des Strukturgleichungsmodells identifiziert werden konnte. Einen ebenfalls mit einem p-Wert von <0,001 hoch signifikanten totalen indirekten Effekt gibt es zwischen der endogenen Variable Management of Time und der exogenen Variable Organizational Design mit 0,556. Diese beiden sehr ausgeprägten Wirkungen können auch unter den totalen Effekten in *Tabelle 16* wiedererkannt werden. Allerdings werden unter den totalen Effekten noch deutlich größere Hebelwirkungen sichtbar.

Tabelle 16: Totale Effekte

Totale Effekte	Communication	Decision Making	Effectiveness	Efficiency	Management of Time	Organizational Design	Satisfaction
Communication			0.693***				0.504***
Decision Making	0.203°		0.141°				0.102°
Effectiveness							
Efficiency							
Management of Time	0.136*		0.095*	0.283***		0.556***	0.069°
Organizational Design	0.245*		0.170*	0.510***			0.124*
Satisfaction							
Team Diversity	0.060*		0.041°	0.355***	0.438***	0.244**	0.240°
Team Leadership	0.581***	0.341***	0.403***	0.211**	0.295*	0.415**	0.293***
WLB							0.231*

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05; °p<0.1

Dazu zählen die Beziehungen Communication auf Effectiveness (0,693), Team Leadership auf Communication (0,581), Management of Time auf Organizational Design (0,556), Organizational Design auf Efficiency (0,510) und Communication auf Satisfaction (0,504). Alle in *Tabelle 16* aufgezeigten totalen Effekte sind signifikant. Ebenfalls sind die Hebelwirkungen deutlich bei den 28 totalen Effekten zu erkennen. Schwache Hebelwirkungen von <0,2 weisen lediglich neun der Effekte auf.

Die 27 identifizierten spezifisch indirekten Effekte weisen ebenfalls 18 signifikante Effekte auf. Die Pfadkoeffizienten dieser Effekte sind ihrer Definition entsprechend geringer, jedoch weisen auch unter den spezifisch indirekten Effekten mehrere Beziehungen eine große Hebelwirkung auf. Dazu zählt beispielsweise der Effekt von Management of Time via Organizational Design auf Efficiency mit 0,283 und einem signifikanten p-Wert von <0,001.

Schlussendlich sollte das am weitesten verbreitete Gütekriterium zur Beurteilung des Strukturmodells geprüft werden. Hierbei handelt es sich um das Bestimmtheitsmaß R². Das Bestimmtheitsmaß soll durch seinen Koeffizienten eine Aussage über die Prognoseleistung des Modells geben. Es spiegelt demnach den Anteil der erklärten Varianz wider. Das Bestimmtheitsmaß wird durch die

quadrierte Korrelation zwischen den tatsächlichen und den vorhergesagten Werten für ein spezifisches endogenes Konstrukt errechnet.²⁶⁹ Daher steht R^2 für den Anteil der Varianz der betrachteten Variable, der durch alle mit dem endogenen Konstrukt verbundenen Vorgänger-Konstrukte erklärt werden kann. Dieser Wert wird in einem Wertebereich zwischen null und eins definiert, wobei dieser für eine möglichst hohe Prognoseleistung möglichst nah an eins liegen sollte.²⁷⁰ Dabei können die Werte je nach Art und Ziel der Forschung unter verschiedenen Maßgaben bewertet werden. Eine gängige Methode ist hierbei die folgende dreistufige Einordnung. Ein $R^2 \geq 0,67$ % gilt als substantiell, $R^2 \geq 0,33$ wird als durchschnittlich angegeben und $R^2 \geq 0,19$ als schwach.²⁷¹ Es werden im Weiteren die Ergebnisse des R-Quadrat-adjusted vorgestellt, da das adjustierte Bestimmtheitsmaß vermeiden soll, dass eine Tendenz hin zu komplexen Modellen entsteht. Dies begründet sich darin, dass R^2 bei einer steigenden Anzahl der Konstrukte ebenfalls steigt. Das adjustierte R^2 ist daher um die Anzahl der Konstrukte und die Stichprobengröße korrigiert, sodass es nicht bei steigender Anzahl der Konstrukte ebenfalls steigt.²⁷²

Tabelle 17: Bestimmtheitsmaß

R-Quadrat	R Quadrat	R-Quadrat adjusted
Communication	0.467	0.442
Decision Making	0.116	0.103
Effectiveness	0.480	0.472
Efficiency	0.429	0.411
Management of Time	0.413	0.395
Organizational Design	0.517	0.502
Satisfaction	0.407	0.379

Wie in *Tabelle 17* erkennbar ist, weist nur eine der sieben endogenen Variablen ein schwaches Bestimmtheitsmaß auf (0,103). Hierbei handelt es sich um die Variable Decision Making, die aus dem Konstrukt Team Leadership bei der Modellierung des Strukturgleichungsmodells extrahiert wurde. Den höchsten R^2 -Wert weist das Konstrukt Organizational Design auf. Es lässt sich daher sagen,

²⁶⁹ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 170.

²⁷⁰ Vgl. Rigdon, E., Bestimmtheitsmaß, 2012, S. 342 ff.

²⁷¹ Vgl. Chin, W., Bestimmtheitsmaß Skala, 1998, S. 316 f.

²⁷² Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 171.

dass das aufgestellte Modell die erhobenen Messwerte des Organizational Designs am besten erklären. Jedoch weisen ebenso die drei ursprünglich als abhängige Variablen definierten Konstrukte Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit zufriedenstellende Werte auf. Zudem ist festzustellen, dass die oben erläuterten Beurteilungskriterien von *Chin* sehr streng sind. In Anbetracht der hier durchgeführten explorativen Analyse der Zusammenhänge zwischen den Variablen sind die erzielten Werte des Bestimmtheitsmaßes hinreichend deutlich, sodass die zu prüfenden Hypothesen deutliche Rückschlüsse erlauben.

Nachdem grundsätzlich die Validität der Messmodelle und die Effekte der Konstrukte nachgewiesen und vorgestellt werden konnten, wurde ergänzend eine Multi-Group-Analysis durchgeführt. Diese ist notwendig, da in der Befragung neben den latenten Variablen nicht nur kontinuierliche Variablen modelliert, sondern ebenfalls kategoriale Variablen erfasst wurden. Um den Effekt der kategorialen Variablen messbar zu machen, ist eine MGA notwendig.²⁷³ Auf diese Weise kann geprüft werden, ob einzelne Beziehungen und Hebelwirkungen von den kategorialen Variablen wie etwa dem Alter, der Berufserfahrung, dem Geschlecht oder dem Land Wohnort abhängen bzw. sich verändern. Es kann also beispielsweise geprüft werden, ob das Geschlecht eine Auswirkung darauf hat, wie zufrieden die Mitarbeiter allgemein mit Ihrem Job sind²⁷⁴. Dazu wird der Datensatz in zwei Gruppen aufgeteilt, die je als Gruppenvariable dienen (z. B. Männer und Frauen). Das bereits modellierte Modell wird dann für beide Gruppen, also Männer und Frauen, geschätzt. Es kann auf diese Weise festgestellt werden, ob signifikante Unterschiede beispielsweise in den Pfadkoeffizienten zwischen den einzelnen Geschlechtern zu erkennen sind.²⁷⁵

Im Folgenden werden die grundlegenden Ergebnisse der Multi-Gruppen-Analyse vorgestellt. Die Analyse ermöglicht es Tests durchzuführen, ob die definierten Gruppen signifikante Unterschiede in ihren Parameterschätzungen zeigen. Die kategoriale Variable Alter wurde in zwei Gruppen aufgeteilt. Gruppe eins stellt hierbei Menschen mit einem Alter von maximal 39 Jahren dar (Alter_max39). Gruppe zwei stellt Menschen mit einem minimalen Alter von 40 Jahren dar (Alter_min40).

²⁷³ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 37.

²⁷⁴ Siehe dazu die in *Tabelle 3* definierten Forschungshypothesen FH16 bis FH19.

²⁷⁵ Vgl. Hair, J. et al., SmartPLS, 2017, S. 207.

Es ist festzustellen, dass bei Durchführung des Permutationstests (PLS-MAG) signifikante Unterschiede für die kategorialen Variablen Alter und Berufserfahrung erkennbar sind. Dies gilt für in Bezug auf das Alter beispielsweise für Effekte von Communication auf Effectiveness oder Satisfaction.

Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass das Bestimmtheitsmaß R^2 -adjusted für die kategoriale Variable Alter die zu Beginn des Kapitels definierten Kriterien nicht erfüllt und keine statistisch signifikanten und validen Ergebnisse liefert. Es sind für alle Gruppen jeweils einzelne Bootstrapping-Verfahren durchgeführt worden, um Veränderungen in der Modellgüte in Abhängigkeit von den kategorialen Variablen festzustellen. Es wurden dieselben Tests zur Validität und Reliabilität durchgeführt, wie eingangs in diesem Kapitel für die allgemeine Analyse des Datensatzes beschrieben. Dieses Vorgehen dient der Feststellung, ob die kategorialen Variablen einen potentiellen Effekt auf die Forschungshypothesen haben.

Im Hinblick auf die Pfadkoeffizienten der gruppenvariablen Betrachtung fällt auf, dass diese bei diversen Werten erhebliche Unterschiede aufweisen. Beispielsweise lautet der Pfadkoeffizient für WLB auf Satisfaction nur 0,056 bei einem nicht signifikanten p-Wert von 0,801 oder Team Diversity auf Satisfaction nur 0,095 bei einem ebenfalls nicht signifikanten p-Wert von 0,753 für die Teilnehmer, die jünger sind als 40. Bei Menschen mit einem Mindestalter von 40 Jahren liegt der p-Wert von Team Diversity auf Satisfaction hingegen bei 0,275 bei einem signifikanten p-Wert von 0,039. Diese Erkenntnis spricht dafür, dass bestimmte exogene Variablen in Abhängigkeit vom Alter einen stärkeren Effekt auf endogene Variablen haben. Außerdem kann festgestellt werden, dass der Pfadkoeffizient von Communication auf Effectiveness für Angestellte, die mindestens das 40. Lebensjahr erreicht haben, mit 0,751 besonders hoch ist. Für diese Gruppe wird Effectiveness also zu ca. 75 % durch Communication erklärt, was einen erheblichen Teil darstellt. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass bei einer Betrachtung der einzelnen Gruppen weniger signifikante Pfadkoeffizienten zu erkennen sind als bei einer nicht gruppenspezifischen Betrachtung, jedoch lassen sich einzelne Hebelwirkungen umso deutlicher identifizieren.

Die kategoriale Variable Berufserfahrung wurde ebenfalls in zwei Gruppen aufgeteilt. Gruppe eins stellt hierbei Menschen mit einer Berufserfahrung von maximal 15 Jahren dar (Berufserfahrung_max15). Gruppe zwei stellt Menschen mit einer minimalen Berufserfahrung von 16 Jahren dar (Berufserfahrung_min16).

Signifikante Unterschiede in Bezug auf die Berufserfahrung sind u. a. erneut bei dem Pfadkoeffizienten Communication auf Effectiveness, Organizational Design auf Efficiency oder Team Leadership auf Decision Making festzustellen.

Ebenso muss erneut auch für die kategoriale Variable Berufserfahrung darauf hingewiesen werden, dass das Bestimmtheitsmaß R^2 -adjusted die eingangs definierten Kriterien nicht erfüllt und keine statistisch signifikanten und validen Ergebnisse liefert.

Eine Multi-Gruppen-Analyse basiert immer auf zwei etwa gleich großen Gruppen innerhalb eines Datensatzes. Dieses Gleichgewicht ist im Datensatz bei den beiden kategorialen Variablen Geschlecht und Land (Wohnort) nicht gegeben. Aus diesem Grund fällt die Anzahl der Datensätze aufgrund ihrer Verteilung aufgrund des $N = 69$ in einzelnen Gruppen unter 30, was eine Schätzung durch *SmartPLS* nicht ermöglicht. Alternativ dazu wird im Folgenden auf die MGA via *SmartPLS* verzichtet und lediglich getestet, ob das Geschlecht und das Land (Wohnort) im Mittelwert einen signifikanten Einfluss auf die durch die Mitarbeiter angegebene Zufriedenheit haben. Dies geschieht mittels eines separat mit dem Programm Jamovi durchgeführten t-Tests.

Der t-Test dient maßgeblich dazu, die im Vorhinein aufgestellte Nullhypothese zu verwerfen. Jedoch ermöglicht er ebenfalls eine Feststellung, ob Merkmale wie das Geschlecht oder das Herkunftsland möglicherweise generell einen Einfluss auf die abhängigen Variablen haben, ohne diesen je nach Ausgang genauer spezifizieren zu können. Daher wird zunächst geprüft, ob signifikante Unterschiede in Bezug auf den Einfluss auf die abhängige Variable Zufriedenheit durch Mediatoren wie Land (Wohnort) und Geschlecht nachgewiesen werden können. Dabei wurde ausschließlich das Item SA03_05 gewählt, da dieses Item eine allgemeingültige Aussage über die Zufriedenheit der Mitarbeiter zulässt und diese nicht explizit an einzelne Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheit bindet. Der Bezug auf nur ein verallgemeinertes Item erlaubt eine erste Einschätzung, gibt jedoch keine vollständige Auskunft über Zusammenhänge. Darauf wurde aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Beitrags explizit verzichtet.

Die Variable Geschlecht teilt sich auf in 1 = Frau und 2 = Mann. Die Variable Land (Wohnort) wurde dabei nachträglich bearbeitet, um darzustellen, ob die Person aus dem Land des Stammhauses (Deutschland = 276) oder einem anderen Land (Nicht Deutschland = X) stammt.

Die mit der Software *Jamovi* durchgeführten t-Tests zeigen deutlich, dass das gewählte Item SA03_05 für die beiden Gruppen Geschlecht und Land nicht der Normalverteilung entsprechen. Dies ist daran zu erkennen, dass bei beiden t-

Tests der Shapiro-Wilk-Test signifikant ist. In Bezug auf den Shapiro-Wilk-Tests lautet die Nullhypothese, dass keine Abweichung von der Normalverteilung vorliegt. Da der Shapiro-Wilk-Test jedoch hier für beide Variablen signifikant ist, kann dessen Nullhypothese verworfen werden. Das unterstreicht ebenfalls der Q-Q-Plot, bei dem die Werte nicht entsprechend einer Normalverteilung auf der Regressionsgrade liegen. Trotzdem sind die p-Werte des t-Test nicht signifikant (sowohl für das Geschlecht²⁷⁶ als auch für Land Wohnort²⁷⁷). Das bedeutet, dass die wahrgenommene Mitarbeiterzufriedenheit der gruppenspezifischen Variablen nicht der Normalverteilung entspricht, jedoch die tatsächlich festgestellten Unterschiede in der Verteilung anhand des Datensatzes nicht signifikant sind und nicht sicher durch die kategorialen Variablen erklärt werden können. Dies ist in *Tabelle 18* anhand des p-Werts für den t-Test für die Gruppen Geschlecht zu erkennen. Das angedeutet, dass zwar ein gewisser Einfluss der Gruppen erkennbar ist, dieser jedoch nicht weiter spezifiziert werden kann. Es kann sich dabei demnach auch um Zufall handeln.

Tabelle 18: T-Test Geschlecht

T-Test				
		Statistic	df	p
SA03_05	Student's t	-0.589	65.0	0.558

Die oben erörterten Erkenntnisse gelten gleichermaßen ebenfalls für die Gruppe Land (Wohnort).

Tabelle 19: T-Test Land (Wohnort)

Independent Samples T-Test				
		Statistic	df	p
SA03_05	Student's t	0.853	65.0	0.397

Bezugnehmend auf die MGA lässt sich abschließend sagen, dass potentielle Effekte abhängig von den kategorialen Variablen auf die abhängigen Variablen zu

²⁷⁶ Siehe Tabelle 18.

²⁷⁷ Siehe Tabelle 19.

beobachten sind, diese jedoch nicht stringent signifikant sind. Um valide Aussagen über die Wirkung dieser Variablen treffen zu können, müsste ein größerer Datensatz vorliegen, um das gesamte Portfolio der statistischen Analysewerkzeuge anwenden zu können.

6.3 Prüfung der Forschungshypothesen

Bei der Prüfung der Forschungshypothesen wird in zwei Schritten vorgegangen. Im ersten Schritt wird geprüft, welche der in *Kapitel 6.1.2* aufgestellten Nullhypothesen verworfen werden können. Sofern die Wahrscheinlichkeit der Teststatistik unter FH_{i0} sehr gering ist (geringer 10 %) ²⁷⁸, kann diese verworfen werden. In diesem Fall liegt ein signifikanter p-Wert vor, sodass die Nullhypothese verworfen werden kann. Wenn dies vorliegt, kann davon ausgegangen werden, dass ausreichender Einfluss zwischen zwei latenten Variablen besteht. An dieser Stelle wird die Nullhypothese dann zugunsten der Alternativhypothese verworfen. Im zweiten Schritt werden die Variablen vorgestellt, die die größte Hebelwirkung haben und zudem ausgearbeitet, an welcher Stelle direkte oder indirekte Effekte die größte Wirkung zeigen. Zur Prüfung der Hypothesen werden die totalen Effekte herangezogen, da diese sowohl die direkten Effekte als auch die indirekten Effekte umfassen.

Wie *Tabelle 20* zu entnehmen ist, konnte das Hypothesenpaar FH_{14_0} und FH_{14_1} nicht getestet werden, da diese Beziehung nicht vom Strukturgleichungsmodell erfasst wurde. Von den insgesamt 18 weiteren Hypothesen konnten weitere 14 Nullhypothesen verworfen werden, da sie einen signifikanten p-Wert aufwiesen. Somit können für diese 14 Forschungshypothesen jeweils deren Alternativhypothesen vorläufig beibehalten werden. Es ist daher anzunehmen, dass es unabhängige Variablen gibt, die einen Einfluss auf die abhängigen Variablen des Forschungsmodells haben.

Zwecks weiterer Erkenntnisse ist es allerdings notwendig, diesen Einfluss weiter zu beleuchten, da nach einer angepassten Modellierung nur noch Teamführung, Team-Diversität und die WLB als komplett unabhängige Variablen fungieren, die unter Ausnahme von FH_8 und FH_9 einen direkten Einfluss auf die abhängigen Variablen haben. Alle weiteren originär unabhängigen Variablen dienen als Mediatoren und sind daher in gewisser Weise ebenfalls von den unabhängigen Variablen abhängig. ²⁷⁹ Ebenfalls zu erwähnen ist, dass die indirekten Effekte zwar

²⁷⁸ Vgl. Kapitel 6.2.2: $\alpha = 0,10$ bei zweiseitigen Signifikanztests.

²⁷⁹ Siehe dazu Kommentarspalte der *Tabelle 20*.

einen deutlichen Einfluss aufzeigen, jedoch häufig sehr komplex sind, was in der Praxis nur schwierig nachzustellen ist. Darunter fällt beispielsweise der ebenfalls signifikante Effekt von Team-Diversität über Zeitmanagement über Organisationsdesign über Kommunikation auf die Effektivität.

Tabelle 20: Prüfung der Forschungshypothesen

Organisationsdesign	Pfadkoeffizient	p-Wert	Empfehlung	Kommentar
FH1 ₀ :	0,510	<0,001	FH1 ₀ verwerfen	OD als Mediator von TL, TD, MT
FH1 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
FH2 ₀ :	0,170	0,017	FH2 ₀ verwerfen	OD als Mediator von TL, TD, MT (OD hat Einfluss über KO)
FH2 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
FH3 ₀ :	0,124	0,04	FH3 ₀ verwerfen	OD als Mediator von TL, TD, MT (OD hat Einfluss über KO)
FH3 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
Team-Führung	Pfadkoeffizient	p-Wert	Empfehlung	Kommentar
FH4 ₀ :	0,211	0,008	FH4 ₀ verwerfen	TF über DM, CO, MT, OD
FH4 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
FH5 ₀ :	0,403	<0,001	FH5 ₀ verwerfen	TF über MT, OD
FH5 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
FH6 ₀ :	0,293	<0,001	FH6 ₀ verwerfen	TF über DM, CO, MT, OD
FH6 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
Team-Diversität	Pfadkoeffizient	p-Wert	Empfehlung	Kommentar
FH7 ₀ :	0,355	<0,001	FH7 ₀ verwerfen	TD über MT, OD, CO
FH7 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
FH8 ₀ :	0,041	0,060	FH8 ₀ verwerfen	direkter Effekt + über MT, OD
FH8 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
FH9 ₀ :	0,240	0,054	FH9 ₀ verwerfen	direkter Effekt
FH9 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
Zeitmanagement	Pfadkoeffizient	p-Wert	Empfehlung	Kommentar
FH10 ₀ :	0,283	<0,001	FH10 ₀ verwerfen	TM als Mediator von TD, TL (TM hat Einfluss über OD)
FH10 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
FH11 ₀ :	0,095	0,029	FH11 ₀ verwerfen	TM als Mediator von TD, TL (TM hat Einfluss über OD)
FH11 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
FH12 ₀ :	0,069	0,054	FH12 ₀ verwerfen	TM als Mediator von TD, TL (TM hat Einfluss über OD)
FH12 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
Kommunikation	Pfadkoeffizient	p-Wert	Empfehlung	Kommentar
FH13 ₀ :	0,693	<0,001	FH13 ₀ verwerfen	direkter Effekt + beeinflusst durch TL, DM, TD, MT, OD
FH13 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
FH14 ₀ :	Es ist kein Zusammenhang modelliert worden			
FH14 ₁ :				
FH15 ₀ :	0,504	<0,001	FH15 ₀ verwerfen	CO als Mediator von TL, DM, OD
FH15 ₁ :	Alternativhypothese annehmen			
Generelle MA-Zufriedenheit	Pfadkoeffizient	p-Wert	Empfehlung	Kommentar
FH16 ₀ :	. / .	siehe Tabelle 19	FH16 ₀ vorläufig beibehalten	
FH16 ₁ :	Alternativhypothese vorläufig ablehnen			
FH17 ₀ :	. / .	siehe Tabelle 19	FH17 ₀ vorläufig beibehalten	
FH17 ₁ :	Alternativhypothese vorläufig ablehnen			
FH18 ₀ :	. / .	0,558	FH18 ₀ vorläufig beibehalten	
FH18 ₁ :	Alternativhypothese vorläufig ablehnen			
FH19 ₀ :	. / .	0,397	FH19 ₀ vorläufig beibehalten	
FH19 ₁ :	Alternativhypothese vorläufig ablehnen			

Zur Veranschaulichung werden im Weiteren die fünf totalen Effekte betrachtet, die den größten Einfluss auf abhängige Variablen haben. Mit einem hoch signifikanten Koeffizienten von 0,693 hat Kommunikation den größten Effekt auf die Effektivität. Dieser Effekt ist ein direkter Effekt, jedoch hängt die latente Variable Kommunikation von den Variablen Teamführung, Entscheidungsfindung, Team-Diversität und Organisationsdesign ab. Von diesen vielen indirekten Effekten sticht besonders der direkte Effekt von Teamführung auf Kommunikation heraus, der bei einem signifikanten Einfluss von 0,410 hat. Interkulturell nuancierte Teamführung erklärt demnach zu 41 % die Kommunikation, welche im weiteren Verlauf 69 % der Effektivität erklärt.

Bei genauerer Betrachtung der Variable Kommunikation wird ebenfalls deutlich, dass diese mit einem sehr signifikanten Koeffizienten von 0,504 ca. 50 % der Mitarbeiterzufriedenheit erklärt. Ebenfalls großen Einfluss hat die Variable Organisationsdesign auf die Effizienz. Die Gestaltung der Organisation erklärt mit ihrem hoch signifikanten Koeffizienten von 0,510 etwa 51 % der Effizienz. Das Organisationsdesign selbst ist stark abhängig vom Zeitmanagement, welches 56 % des Organisationsdesigns erklärt und ebenfalls zu 44 % hoch signifikant durch Team-Diversität erklärt wird. Durch die Betrachtung der indirekten Effekte (nicht vollständig) wird somit die Komplexität des Modells und ihrer Variablen deutlich.

Ferner ist zu erwähnen, dass die Nullhypothesen der Forschungshypothesen FH16 bis FH19 nicht verworfen werden konnten. Dies ist darin begründet, dass bei den beiden angewendeten Verfahren keine signifikanten Effekte unter Einfluss der gruppenspezifischen Auswertung festgestellt werden konnten. Lediglich bei der Durchführung der MGA mit dem Programm *SmartPLS* konnten einzelne signifikante Unterschiede bei einzelnen Effekten für die Gruppen nach Alter und Berufserfahrung festgestellt werden. Allerdings muss dabei angeführt werden, dass lediglich die Differenz einzelne Effekte ein akzeptables Signifikanzniveau aufweist, was daher nicht zu einer konsistenten Annahme führen kann. Es bleibt damit zwar die Vermutung bestehen, dass ein Einfluss dieser Gruppen in Bezug auf einzelne Effekte vorherrscht, dieser ist jedoch in diesem Modell nicht abbildbar. Auch die Gruppen Land (Wohnort) und Geschlecht zeigen im t-Test keinen signifikanten Einfluss, sodass die Nullhypothesen vorläufig beibehalten werden.

7 Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlung

In Anbetracht der im vorangestellten Teil dieses Kapitel vorgestellten Ergebnisse, lassen sich signifikante Effekte zwischen den einzelnen latenten Variablen bzw. zwischen den unabhängigen Variablen und den abhängigen Variablen (maßgeblich Effektivität, Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit) aufzeigen. Hierbei ist besonders zu unterstreichen, dass mit den Erkenntnissen aus dem erhobenen Datensatz das anfänglich aufgestellte Forschungsmodell überarbeitet werden musste. Die tatsächlich unabhängigen Variablen lauten Teamführung, Team-Diversität und WLB. Die Variable WLB wurde aus Zeitmanagement extrahiert und hat direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Es zeigt sich somit ein weitaus komplexeres Modell als zunächst angenommen. Dieses zeigt zwar, dass direkte Einflüsse aufzufinden sind, diese Einflüsse jedoch häufig durch indirekte Einflüsse in Abhängigkeit von anderen Variablen ergänzt werden. Zu diesen mediiierenden Variablen zählen maßgeblich die aus der Literatur des interkulturellen Managements herausgearbeiteten Handlungsfelder, da signifikante, große indirekte Effekte nachgewiesen werden konnten.

Im Gegensatz dazu konnten bei der Multi-Group-Analysis kaum signifikante Einflüsse der kategorialen Mediator-Variablen festgestellt werden. Zwar konnte nachgewiesen werden, dass es statistisch signifikante Unterschiede bei dem Vergleich der Mittelwerte von Einflüssen von unabhängigen oder Mediator-Variablen auf unabhängige Variablen gibt, jedoch ist dies nur für einzelne Einflüsse statistisch nachweisbar, sodass keine generelle Aussage möglich scheint.

Es kann daher festgestellt werden, dass es Handlungsfelder gibt, die einen statistisch signifikanten Einfluss auf die abhängigen Variablen Effektivität, Effizienz und Mitarbeiterzufriedenheit haben. Der Ansatzpunkt für diese Einflüsse bilden die Handlungsfelder Teamführung, Team-Diversität und WLB, jedoch gibt es sowohl direkte Effekte als auch indirekte Effekte. Bei den indirekten Effekten sind Zeitmanagement, Organisationsdesign und Kommunikation die Schlüsselhandlungsfelder, um schließlich den Output eines Unternehmens zu erhöhen.

Trotz der Annahme, dass keine Normalverteilung im Antwortverhalten in Bezug auf die gruppenspezifischen Auswertungen vorliegt, lässt sich kein Einfluss der kategorialen Variablen Geschlecht, Herkunft, Alter und Berufserfahrung feststellen. Dies ist maßgeblich damit zu erklären, dass der Datensatz zu klein ist, um statistisch signifikante Aussagen darüber zu treffen, wie diese Variablen genau Einfluss auf die Effekte nehmen.

Das beispielhaft betrachtete Unternehmen der *Zapp AG* ist gemäß der Analyse des Leitfadens und Code of Conducts ein international aufgestelltes Unternehmen, welches großen Wert darauflegt, die Produktqualität und das hohe Service-Level ihrer Mitarbeiter für den Kunden spürbar und als Teil ihrer Kernkompetenz aufzuzeigen. Um diesen Gedanken an einem umkämpften Weltmarkt mit hohen Kostendruck aufgrund von globalen Mitbewerbern umsetzen zu können, scheint eine effektive Organisation mit effizienten Prozessen und zufriedenen Mitarbeitern als Basis für das Fortbestehen und Wachsen des Unternehmens zu bestehen. Die aktuelle strategische Ausrichtung des Unternehmens in Bezug auf die Internationalisierungsstrategie lässt jedoch den Eindruck entstehen, dass die formulierten Konzepte nicht die interkulturellen Einflüsse der einzelnen in die Supply-Chain eingebundenen Länder und Organisationen berücksichtigt.

Anhand der durchgeführten Interviews ließ sich feststellen, dass aktuell stetig Zentralisierungsprozesse durch die Muttergesellschaft durchgeführt werden, was an vielen Stellen Synergien durch globale Integration des Unternehmens schaffen soll. So werden Skaleneffekte genutzt und organisationale Doppelungen (wie z. B. lokal ansässige IT-Abteilungen) zurückgebaut, um dem internationalen Kostendruck standzuhalten. Dem entgegen steht die Notwendigkeit der Individualisierung und Anpassung an lokale Gegebenheiten, um kundennah agieren zu können.

Da diese strategischen Neuausrichtungen auch Einflüsse auf die Strukturen im Unternehmen und die Mitarbeiter selbst haben, ist es wichtig, diese Prozesse so zu gestalten, dass die Mitarbeiter diese mittragen. Es muss somit ein Commitment entstehen, dass die Mitarbeiter verstehen lässt, warum Veränderungen notwendig sind und welche Ziele das Unternehmen langfristig verfolgt. Um dieses Commitment zu schaffen und langfristig zu sichern, können die Handlungsfelder des interkulturellen Managements herangezogen werden. Sie zeigen auf, an welchen Stellen im Unternehmen es Stellschrauben gibt, um eine interkulturell nuancierte Internationalisierungsstrategie zu implementieren. Ebenso helfen sie, die Herausforderungen an strategische interkulturelle Führungskonzepte im weltweiten Supply-Chain-Management zu erkennen und entgegenzuwirken. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die zuvor identifizierten Stellschrauben (Handlungsfelder) zwar statistisch signifikant einen Einfluss auf die abhängigen Variablen haben, dieser Einfluss jedoch je nach Handlungsfeld sehr unterschiedlich ist. So zeigt sich, dass für eine Steigerung des Outputs des betrachteten Unternehmens die Handlungsfelder Teamführung, Team-Diversität und WLB besonders gut als Ansatzpunkt für eine kulturell nuancierte strategische Ausrichtung des Unternehmens eignen.

Dabei sollte ferner beachtet werden, dass bestimmte Handlungsfelder global durch die Unternehmensführung festgelegt werden sollten und andere Handlungsfelder lokal durch die einzelnen Organisationen gesteuert werden sollten. Hierbei sollten die Ansätze der Lokalisierungsvorteile für den Vertrieb von Materialien nah am Kunden genutzt werden (lokal festgelegte Strategie und Ausprägung der Handlungsfelder). Die Globalisierungsvorteile hingegen sollten eher bei Logistik- und Produktionsprozessen genutzt werden, sodass sich hier Strategien anbieten, die global durch das Stammhaus festgelegt werden. Zwar lässt sich aufgrund der Größe des Datensatzes, welche auf die eigentliche Unternehmensgröße zurückzuführen ist, keine zuverlässige Aussage über den Einfluss von Geschlecht, Herkunft, Alter und Berufserfahrung auf den Output treffen, jedoch weisen die Daten darauf hin, dass ein Einfluss besteht. Dies wurde auch in den Experteninterviews deutlich, in denen unterstrichen wurde, dass beispielsweise die organisationale Struktur dem Land angepasst sein sollte, in dem die Organisation tätig ist. Gleiches gilt auch für das Zeitmanagement und die Art und Weise der Kommunikation. Die unabhängigen Variablen / Handlungsfelder der Teamführung, Team-Diversität und WLB entsprechen demnach global festgelegten Rahmenbedingungen, die jedoch individuell je nach Funktion, Standort und kultureller Ausprägung lokal angepasst werden sollten durch die Mediator-Variablen, um schlussendlich eine Steigerung des Outputs realisieren zu können. Somit ist es empfehlenswert, die aktuelle Herangehensweise grundlegend zu ändern und konkrete interkulturell nuancierte Management-Ansätze im Unternehmen zu integrieren. Team-Führung, Team-Diversität und WLB dienen dabei als strategische Grundlage der interkulturell nuancierten Führungsansätze. Die weiteren Handlungsfelder können als Werkzeugkasten mit Tools zur lokalen Anpassung an die jeweilig individuellen Herausforderungen und Potentiale fungieren, um schlussendlich die Steigerung der Output-Faktoren zu unterstützen.

Neben der Darlegung dieser Ansätze in Dokumenten wie etwa dem *Leitfaden*, ist es wichtig, die Kollegen über die Wichtigkeit des Bewusstseins von Kultur allgemein zu informieren und zu überzeugen entsprechend fokussiert zu handeln. Nur so können die durch Führungskräfte im mittleren Management aufgestellten Leitplanken in den einzelnen Unternehmensteilen implementiert werden und operativ Erfolge verzeichnen lassen.

Die dazu benötigte Vision und übergreifende Strategie zur Definition etwaiger Leitplanken muss dabei durch die Geschäftsführung definiert werden. Dies sollte helfen, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten maßgeblich dazu beitragen kann, die Kommunikation im Team, aber auch mit anderen internen Teams oder Dritten so zu gestalten, dass sie zur Erfüllung der Aufgaben notwendigen

Prozesse zuträglich ist und die Mitarbeiter in ihrer Arbeit unterstützt. Gleiches gilt für die Art und Weise, wie durch die Team-Führung Entscheidungen getroffen werden und das Zeitmanagement gestaltet wird. Je nach Organisationseinheit sind hier unterschiedliche Ansätze zu wählen.

Sofern den Führungskräften die Kompetenz fehlt, wie die Gestaltung dieser Handlungsfelder auf lokaler Ebene ausgeprägt sein sollte, können Studien zu kulturellen Ausprägungen herangezogen werden. An dieser Stelle sei beispielsweise die *GLOBE Study* erwähnt, die es ermöglicht, für einzelne Nationen oder Cluster gezielt Aussagen über einzelne kulturelle Attribute zu treffen. Dies können Informationen sein, auf welche Art und Weise Entscheidungen vor Ort getroffen werden, wie Hierarchien ausgestaltet sind oder wie generell kommuniziert wird. Auf diese Weise lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen für die einzelnen Unternehmensbereiche und Abteilungen aus den oben vorgestellten, allgemeinen Erkenntnissen ableiten.

8 Fazit

Diese Ausarbeitung unterstreicht, dass das internationale Management mit seiner Teildisziplin des interkulturellen Managements auch für kleine und mittelständische Unternehmen, die international tätig sind, von großer Relevanz ist. Initiativen für interkulturell geschulte und im internationalen Kontext erfahrene Führungsmannschaften, wie sie in Konzernen und Organisationen mit etlichen tausend Mitarbeitern durch Wirtschaftsberatungen regelmäßig durchgeführt werden, können auch den Erfolg von kleinen und mittelständischen Unternehmen im internationalen Geschäftskontext nachhaltig sichern.

Es gilt daher, Unternehmen aller Größen davon zu überzeugen, dass interkulturell nuancierte Führungsansätze und Mitarbeiter mit interkultureller Kompetenz den ureigenen Interessen eines Unternehmens zuträglich sind. Es handelt sich nicht um reine Kostentreiber, wie irrtümlich häufig von Unternehmen behauptet, da selbst nur eigenschränkt international tätige Unternehmen so vom Weltmarkt durch einfache strategische Umgestaltungen der Führungsansätze profitieren können. Neben einer Steigerung des generellen Outputs durch effektive und effiziente Strukturen, können auch die Mitarbeiter und ihre individuellen Fähigkeiten und Potentiale besser genutzt werden.

Dies zeigt sich bereits an einfachen Beispielen, da durch Migration und Freizügigkeit innerhalb der Europäischen Union ein Unternehmen zu einem Schmelztiegel von Kulturen werden kann. Unter dieser Betrachtungsweise wird nochmals deutlich, dass das interkulturelle Management jedes Unternehmen dieser Zeit betrifft. Hierbei sind nicht nur die operativen Mitarbeiter, sondern auch das mittlere Management betroffen. Es liegt daher an der Geschäftsführung, dass sie die Initiative ergreift und Grundlagen für interkulturelle Führungsansätze schafft, die ganzheitlich in die Organisationsstrukturen integriert werden. Durch gut kommunizierte Visionen der Geschäftsführung oder der Eigentümer können auf diese Weise die Interessen der Stakeholder gewahrt und eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die in einer globalisierten Welt vorausgesetzt werden. Nur dann können lokale Werte vertreten und global, wirtschaftlich gehandelt werden, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.

9 Wissenschaftliche Reflexion

Die durchgeführte Studie, basierend auf einer qualitativen Forschung durch Inhaltsanalyse und Experteninterviews und ergänzt durch eine quantitative Erhebung, bezieht sich ausschließlich auf die Unternehmen der *Zapp AG*. Da das Unternehmen größtenteils in einer Nische am Edelstahlmarkt tätig ist, kann nicht davon ausgegangen werden, dass die vorgestellten Ergebnisse in gleicher Form für andere Unternehmen zutreffen. Aus diesem Grund ist die Repräsentativität der Handlungsempfehlungen aus dem Mixed-Methods Ansatz abgeleiteten Ergebnisse beschränkt.

Da die Erkenntnisse jedoch auf einer fundierten Grundlagenforschung in Form einer Literaturrecherche aufbauen, ist davon auszugehen, dass die Reliabilität der Erkenntnisse grundsätzlich gegeben ist. Es sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass neben dem Autor dieser Ausarbeitung auch alle befragten Experten und Teilnehmer der Umfrage Angestellte der *Zapp AG* sind. Dabei kann es aufgrund von subjektiven Wahrnehmungen von Prozessen und Kollegen zu Abweichungen im Antwortverhalten und in der Interpretation der Ergebnisse kommen.

Die statistische Erhebung erfüllt alle allgemeinen Gütekriterien der wissenschaftlichen Forschung und zeigt statistisch signifikante Ergebnisse. Es kann somit von einer hohen Validität der Daten ausgegangen werden, die jedoch aufgrund der geringen Teilnehmerzahl und der Begrenzung auf ein Unternehmen nicht allgemeingültig für jedes Unternehmen Anwendung finden können.

Zwecks Ausweitung der Gültigkeit der Ergebnisse und Sammlung weiterer Erkenntnisse über den Einfluss von Moderator- und Mediatorvariablen (Geschlecht, Herkunft etc.) empfiehlt sich daher eine breit aufgestellte statistische Erfassung des untersuchten Forschungsgebiets. Hierbei sollte eine größere Anzahl an Befragten aus verschiedenen Ländern und aus diversen Branchen berücksichtigt werden. Außerdem sollten für die Experteninterviews auf unabhängige Parteien wie etwa Mitarbeiter von Unternehmensberatungen etc. zurückgegriffen werden, um objektive Erkenntnisse und Erfahrungen in die Interpretation der Ergebnisse einarbeiten zu können.

Aufgrund des eingeschränkten Umfangs dieser Ausarbeitung war es nicht möglich, die potentiellen Erweiterungen in diesen Beitrag einzuarbeiten. Zwecks weiterführender Forschung innerhalb dieser Disziplin und Ausarbeitung konkreter Kohärenzen zwischen Kultur und der Unternehmensorganisation eignet sich eine

weiterführende Studie im Rahmen der sich an diese Ausarbeitung anschließenden Promotion. Dies ist von besonderem Interesse, da bisher ausschließlich separat individuelle Cross-Culture Kompetenzen oder die organisationalen kulturellen Kompetenzen betrachtet wurden, was den weiteren Forschungsbedarf unterstreicht. Ein ganzheitlicher Ansatz in Form eines interagierenden Modells zwischen persönlichen interkulturellen Kompetenzen und denen einer Organisation ist bislang vernachlässigt worden. Forschungshypothese, die dieses zirkuläre Phänomen der Kohärenzen und gegenseitigen Einflussnahme in den Mittelpunkt rücken, könnten somit einen ganzheitlichen Ansatz für das Verständnis und die Steigerung der Wirksamkeit von interkulturell nuancierten Management-Ansätzen ermöglichen.

Literatur

- Altmeier, Caroline (Wertbeitrag HR, 2017): Steigerung des HR-Wertbeitrags durch Einführung von Shared Service Centern, in: Eichenberg, Timm, Bursy, Roland (Hrsg.), Management von Shared Service Centern, 2017, Wiesbaden: Springer, S. 45-62.
- Ambrosius, Gerold (Geschichte der Globalisierung, 2018): Globalisierung, Wiesbaden: Springer.
- Bagozzi, Richard P., Baumgartner, Hans (Indikatorreliabilität, 1994): The evaluation of structural equation models and hypothesis testing, in: Princ Mark Res, 1 (1994), Nr. 10, S. 386-422.
- Bagozzi, Richard P., Yi, Youjae (AVE, 1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: J Acad Mark Sci, 16 (1988), Nr. 1, S. 74-94.
- Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra (Multinationale Unternehmen, 1986): Tap your subsidiaries for global reach, in: Harv Bus Rev, 64 (1986), Nr. 6, S. 87-94.
- Bartlett, Christopher, Ghoshal, Sumantra (Organisationale Potentiale, 1987): Managing Across Borders: New Organizational Responses, in: Sloan Management Re-view, 89 (1987) Nr. 1, S. 43-53.
- Bartlett, Christopher, Ghoshal, Sumantra (Transnationale Lösungen, 1989): Managing Across Borders: The Transnational Solution, Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra (Transnationales Management, 2000): Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management, 3. Auflage, Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Becker, Manfred (Diversitätsmanagement, 2016): Was ist Diversity Management?, in: Fereidooni, Karim, Zeoli, Antonietta (Hrsg.), Managing Diversity, 2016, Wiesbaden: Springer, S. 291-317.
- Berthel, Jürgen, Becker, Fred G. (Personalmanagement, 2022): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 12. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Boersch, Cornelius, Elschen, Rainer (Hrsg.) (Wettbewerbsvorteile, 2007): Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung, Wiesbaden: Gabler.
- Bolten, Jürgen (Personalentwicklung, 2007): Interkulturelle Kompetenz, Erfurt: Landes-zentrale für Politische Bildung Thüringen.
- Bortz, Jürgen, Döring, Nicola (Signifikanzniveau, 2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg: Springer.

- Bruce, Kyle (Management, 2020): Handbook of Research on Management and Organizational History, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Kulturbegriffe, 2021): Vielfalt der Kulturbegriffe, <<https://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe>> (2021) [Zugriff 2024-06-12].
- Burr, Hermann, Berthelsen, Hanne, Moncada, Salvador, Nübling, Matthias, Dupret, Emilie, Demiral, Yucel, Oudyk, John, Kristensen, Tage S., Llorens, Clara, Navarro, Albert, Lincke, Hans-Joachim, Bocéréan, Christine, Sahan, Ceyda, Smith, Peter, Pohrt, Anne (Copenhagen Psychosocial Questionnaire, 2019): The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire, in: Saf. Health at Work, 10 (2019) Nr. 4, S. 482-503.
- Cantu, Cynthia J. (Assessment Tool, 2007): Evaluating Team Effectiveness: Examination of the TEAM Assessment Tool, Denton: University of North Texas.
- Chin, Wynne W. (Bestimmtheitsmaß Skala, 1998): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, George A. (Hrsg.), Modern Methods for Business Research, 1998, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, S. 295-336.
- Cox, Taylor (Kulturdiversität, 1993): Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice, Oakland: Berrett-Koehler.
- Deardorff, Darla K. (Kompetenzidentifikation, 2006): Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization, in: J Stud Int Educ, 10 (2006), Nr. 3, S. 241-266.
- Deng, Lifang, Marcoulides, George A., Yuan, Ke-Hai (Team Diversity, 2015): Psychometric Properties of Measures of Team Diversity With Likert Data, in: Educ Psychol Meas, 75 (2015), Nr. 3, S. 512-534.
- Dillerup, Ralf, Stoi, Roman (Unternehmensführung, 2022): Unternehmensführung: Erfolgreich durch modernes Management & Leadership: Methoden, Umsetzung, Trends, 6. Auflage, München: Vahlen.
- Doz, Yves L., Bartlett, Christopher A., Prahalad, C. K. (MNC, 1981): Global Competitive Pressures and Host Country Demands Managing Tensions in MNCs, in: Calif Manage Rev, 23 (1981), Nr. 3, S. 63-74.
- Dreas, Susanne A. (Diversity Management, 2019): Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung, Wiesbaden: Springer.
- Dunning, John H. (Integrative Ansätze, 1977): Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach, in: Ohlin, Bertil, Hesselborn, Per-Ove, Wijkman, Per Magnus (Hrsg.), The International Allocation of Economic Activity, 1977, London: Palgrave Macmillan UK, S. 395-418.
- Dunning, John H. (Eklektisches Paradigma, 1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, in: J Int Bus Stud, 11 (1980), Nr. 1, S. 9-31.

- Dunning, John H. (OLI-Modell, 1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, in: J Int Bus Stud, 19 (1988), Nr. 1, S. 1-31.
- Eden, H. (Internationalisierung von KMU, 2002): Kleine und mittlere Unternehmen im Prozess der Internationalisierung, in: Krystek, Ulrich, Zur, Eberhard (Hrsg.), Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin, 2002, Heidelberg: Springer, S. 35-80.
- Engelhard, Johann (Interkulturelles Management, 2018): Interkulturelles Management, <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interkulturelles-management-40858>> (2018) [Zugriff 2024-06-12].
- Ernst & Young (Direktinvestitionen, 2020): Standort Deutschland 2020: Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland und Europa, Stuttgart: Ernst & Young GmbH.
- Erol, Evrim, Ordu, Aydan (Organisationsstruktur, 2018): Organizational Structure Scale, in: Eur J Educ Res, 7 (2018), S. 775-803.
- Fayerweather, John (Business Management, 1978): International Business Strategy and Administration, Cambridge: Ballinger Pub. Co.
- Fornell, Claes, Larcker, David F. (Fornell-Larcker-Kriterium, 1981): Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, in: J Mark Res, 18 (1981), Nr. 1, S. 39-50.
- Fugate, Brian S., Mentzer, John T., Stank, Theodore P. (Differenzierung, 2010): Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation, in: J Bus Logist, 31 (2010), S. 43-62.
- Genkova, Petia (Wirtschaftspsychologie, 2019): Interkulturelle Wirtschaftspsychologie, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Greenley, Gordon E. (Marktorientierung, 1995): Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence From UK Companies, in: Br J Manag, 6 (1995), Nr. 1, S. 1-13.
- Gutenberg, Erich (Unternehmensführung, 1962): Unternehmensführung: Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hair, Joseph F., Hult, G. Tomas M., Ringle, Christian M., Sarstedt, Marko, Richter, Nicole F., Hauff, Sven (SmartPLS, 2017): Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung (PLS-SEM): Eine anwendungsorientierte Einführung, München: Vahlen.
- Hall, Edward T. (Eisbergmodell, 1989): Beyond Culture, u. a. New York, London, Toronto: Anchor Books Doubleday.

- Hamacher, Bernd (Kontextbewusstsein, 2008): Intercultural Communication Management and Lean Global Supply Chains, in: Koch, Tomasz (Hrsg.), Lean Business Systems and Beyond, 2008, Boston: Springer US, S. 365-372.
- Heenan, David A., Perlmutter, Howard V. (EPRG-Modell, 1979): Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective, Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hermanns, Arnold, Wissmeier, Urban K. (Marketing Management, 1995): Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München: Vahlen.
- Hodgetts, Richard M., Luthans, Fred, Doh, Jonathan (Internationale Führungsstile, 2018): International Management: Culture, Strategy and Behavior, 10. Auflage, New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael (Kulturforschung, 2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3. Auflage, New York: McGraw Hill Professional.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael (Globales Handeln, 2017): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 6. Auflage, München: C.H.Beck.
- Holtbrügge, Dirk, Welge, Martin (Organisationsgestaltung, 2003): Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements, in: Bergemann, Niels, Sourisseaux, Andreas (Hrsg.), Interkulturelles Management, 3. Auflage, 2003, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 3-19.
- Holtbrügge, Dirk, Welge, Martin (Globales Management, 2015): Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jung, Hans (Personalwirtschaft, 2017): Personalwirtschaft, 10. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Karlshaus, Anja B., Mochmann, Ingvill C. (CSR, 2019): Corporate Social Responsibility und Interkulturelles Management, in: Karlshaus, Anja B., Mochmann, Ingvill C. (Hrsg.), CSR und Interkulturelles Management: Gesellschaftliche und unternehmerische Verantwortung international bewältigen, 2019, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1-24.
- Khanka, S. S. (Code of Conduct, 2014): Business Ethics and Corporate Governance (Principles and Practices), New Delhi: S. Chand Publishing.
- Kluckhohn, Florence R., Strodtbeck, Fred L. (Werteorientierung, 1961): Variations in Value Orientations, Westport: Greenwood Press.
- Klumpp, Matthias, Abidi, Hella (Kompetenzevaluierung, 2013): Competence Evaluation and Management in Logistics, Essen: Research Institute for Logistics and Service Management.

- Knapp, Karlfried (Kommunikation, 2003): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation, in: Bergemann, Niels, Sourisseaux, Andreas (Hrsg.), Interkulturelles Management, 3. Auflage, 2003, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 109-136.
- Koch, Eckart (Kulturen, 2012): Interkulturelles Management: Für Führungspraxis, Projektarbeit und Kommunikation, Stuttgart: UTB Verlag.
- Kohler, Reinhold (Hierarchie, 2009): Management und Leadership: Ein Praxis-Handbuch: Wie man erfolgreich Teams bildet und Führungseigenschaften überträgt, Marburg: Tectum-Verlag.
- Köppel, Petra, Yan, Junchen, Lüdicke, Jörg (Kultur-Diversität, 2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Kotzab, Herbert, Teller, Christoph, Bourlakis, Michael, Wünsche, Sebastian (Schlüsselkompetenzen, 2018): Key Competences of Logistics and SCM Professionals - The lifelong Learning Perspective, in: Supply Chain Manag Int J, 23 (2018), Nr. 1, S. 50-64.
- Kroeber, Alfred L., Kluckhohn, Clyde (Kulturkonzepte, 1952): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge, Massachusetts: Peabody Museum Press.
- Kummer, Sebastian, Schramm, Hans-Joachim, Sudy, Irene (Logistikmanagement, 2009): Internationales Transport- und Logistikmanagement, 2. Auflage, Wien: Facultas WUV.
- Kutschker, Michael, Schmid, Stefan (Internationalisierung, 2011): Internationales Management, 7. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Lang, Rainhart, Baldauf, Nicole (Teildisziplinen Kultur, 2016): Interkulturelles Management, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leitl, Michael, Meifert, M., Sackmann, Sonja A. (Kulturbedeutung, 2011): Unternehmenskultur: Ihre Rolle und Bedeutung - Studie 2009/2010, Hamburg: Kienbaum Management Consultants GmbH.
- Löbler, Helge, Perlitz, Manfred (Internationale Jagdlinie, 1984): Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55 (1984), S. 424-450.
- Lübke, Karsten, Voigt, Martin (Explorative Datenanalyse, 2014): Angewandte Wirtschaftsstatistik: Daten und Zufall, Wiesbaden: Springer.
- Madani, Muhlis, Wajeetongratana, Prateep (Kultureinfluss, 2019): The Effects of Culture and Human Resources Management Policies on Supply Chain Management Strategy, in: Pol J Manag Stud, 19 (2019), Nr. 1, S. 235-248.

- Mann, Andreas (Herausforderungen, 2011): Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Entscheidungsbereiche der internationalen marktorientierten Unternehmensführung, in: Hünerberg, Reinhard, Mann, Andreas, Müller, Stefan, Töpfer, Armin (Hrsg.), Herausforderungen der internationalen marktorientierten Unternehmensführung, 2011, Wiesbaden: Gabler, S. 1-28.
- Marwah, Amit K., Jain, Sheelam, Thakar, Girish (Implikationen von HRM, 2014): Implications of Human Resource Variables on Supply Chain Performance and Competitiveness, in: Int J Eng IJE, 8 (2014), Nr. 1, S. 11-21.
- Mayring, Philipp (Experteninterview, 2022): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 13. Auflage, Weinheim: Beltz.
- Meyer, Erin (Kultur-Karte, 2014): The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business, New York: Public Affairs Books.
- Müller, Hans-Erich, Wrobel, Martin (Unternehmensführung und Management, 2021): Unternehmensführung: Strategie - Management - Praxis, 4. Auflage, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Naumann, Felix, Bühner, Markus (Statistik, 2020): Statistik: Eine kurze Einführung für Studierende der Psychologie und Sozialwissenschaften, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nohria, Nitin, Ghosal, Sumatra (Heterogenes Netzwerk, 1998): The Differentiated Net-work: Organizing Multinational Corporations for Value Creation, in: J Int Bus Stud, 29 (1998), Nr. 2, S. 429-431.
- North, Klaus, Reinhardt, Kai, Sieber-Suter, Barbara (Kompetenzmanagement, 2018): Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln - mit vielen Praxisbeispielen, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ohmae, Kenichi (Triaden, 1985): Macht der Triade, Wiesbaden: Gabler, 1985.
- Osterhammel, Jürgen, Petersson, Niels P. (Globalisierung, 2019): Geschichte der Globalisierung: Dimensionen, Prozesse, Epochen, 6. Auflage, München: C.H.BECK.
- Perlit, Manfred, Schrank, Randolph (Internationales Management, 2013): Internationales Management, 6. Auflage, München: UVK Verlag.
- Perlit, Manfred, Seger, Frank (Europäische Kulturen, 2004): European Cultures and Management Styles, in: Int J Asian Manag, 3 (2004), S. 1-26.
- Perlmutter, Howard V. (EPG-Modell, 1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia J World Bus, 4 (1969), Nr. 1, S. 9-18.
- Popper, Karl R. (Kritischer Rationalismus, 1994): Logik der Forschung, 10. Auflage, Tübingen: J.C.B. Mohr.

- Porter, Michael E. (Internationale Wettbewerbsstrategie, 1989): Der Wettbewerb auf lokalen Märkten, in: Porter, Michael E. (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung*, 1998, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1-68.
- Porter, Michael E. (Wettbewerbsvorteile, 2007): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, in: Boersch, Cornelius, Elschen, Rainer (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung*, 2007, Wiesbaden: Gabler, S. 251-263.
- Prahalad, C. K., Doz, Yves L. (Multinationale Mission, 1987): *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: Simon & Schuster.
- Prahalad, C. K., Hamel, Gary (Kernkompetenzen, 1990): The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, 68 (1), Nr. 3, S. 79-91.
- Reibstein, Tobias (Marktbearbeitungsstrategie, 2016): Erfolgsfaktoren internationaler Marktbearbeitungsstrategien in der Automobilindustrie: Eine Historieninventur am Beispiel der Marke Volkswagen, Wiesbaden: Springer.
- Riehle, Wolfgang (Unternehmen in der Globalisierung, 1997): Internationalisierung von Unternehmen, in: *Heidelberger Club für Wirtschaft und Kultur e.V.* (Hrsg.), *Globalisierung: Der Schritt in ein neues Zeitalter*, 1997, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 157-166.
- Rigdon, Edward E. (Bestimmtheitsmaß, 2012): Rethinking Partial Least Squares Path Modeling: In Praise of simple Methods, in: *Long Range Planning*, 45 (2014), Nr. 5, S. 341-358.
- Rojas-Mendez, Jose, Davies, Gary, Shrif, Omer K. (Time Attitude Scale, 2002): A Time Attitude Scale for Cross Cultural Research, in: *J Glob Mark*, 15 (2002), S. 117-147.
- Rothlauf, Jürgen (Personalführung, 2012): *Interkulturelles Management: Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten*, 4. Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Rothlauf, Jürgen (Global View, 2015): *A Global View on Intercultural Management: Challenges in a Globalized World*, Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Rozkwitalska-Welenc, Małgorzata, Basińska, Beata A., Chmielecki, Michał, Przytuła, Sylwia, Sułkowski, Łukasz (Interkulturelle Interaktion, 2016): Intercultural Interactions at Multinational Corporations' Workplace, in: *J Posit Manag*, 7 (2016), Nr. 1, S. 3-31.
- Rühl, Monika (Diversity, 2016): Die Relevanz von Diversity Management aus Unternehmensperspektive, in: Genkova, Petia, Ringeisen, Tobias (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*, 2016, Wiesbaden: Springer, S. 451-466.

- Sackmann, Sonja A. (Kultur in Unternehmen, 2017): Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management, Wiesbaden: Springer.
- Schein, Edgar H. (Unternehmenskultur, 1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a. M.: Campus-Verlag.
- Schein, Edgar H., Hölscher, Irmgard (Organisationskultur, 2010): Organisationskultur, 3. Auflage, Bergisch Gladbach: EHP Verlag Andreas Kohlhaage.
- Schellinger, Jochen, Berchtold, Philipp, Tokarski, Kim O., (Unternehmensführung, 2019): Nachhaltige Unternehmensführung: Leitprinzip und Handlungsfelder in der Praxis, in: Tokarski, Kim O., Schellinger, Jochen, Berchtold, Philipp (Hrsg.), Nachhaltige Unternehmensführung: Herausforderungen und Beispiele aus der Praxis, 2019, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-11.
- Schnapper, Mel (Mergers and Acquisitions, 2003): Multicultural/Multinational Teambuilding After International Mergers and Acquisitions, in: Bergemann, Niels, Sourisseaux, Andreas (Hrsg.), Interkulturelles Management, 2003, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 385-398.
- Schneider, Andreas (Zeitmanagement, 1995): Project Management in International Teams: Instruments for Improving Cooperation, in: Int J Proj Manag, 13 (1995), Nr. 4, S. 247-251.
- Schreier, Margit, Echterhoff, Gerald, Bauer, Jana F., Weydmann, Nicole, Hussy, Walter (Mixed Methods, 2023): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schwarz, Sandra (Erfolgreiche Internationalisierung, 2009): Muster erfolgreicher Internationalisierung von Handelsunternehmen, Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Shannon, Claude E., Weaver, Warren (Sender-Empfänger-Modell, 1998): The Mathematical Theory of Communication, Chicago: University of Illinois Press.
- Staehele, Wolfgang H., Conrad, Peter, Sydow, Jörg (Verhaltenswissenschaft, 2014): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München: Vahlen.
- Stahl, Günter K. (Entsendungen, 2002): Internationaler Einsatz von Führungskräften: Probleme, Bewältigung, Erfolg, in: Krystek, Ulrich, Zur, Eberhard (Hrsg.), Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2002, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 277-302.
- Stanwick, Peter, Stanwick, Sarah (International Management, 2020): International Management: A Stakeholder Approach, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Statistisches Bundesamt (Außenhandel, 2019): Statistisches Jahrbuch 2019, Wiesbaden: k.V.

- Süß, Stefan, Kleiner, Markus (Diversität, 2005): Diversity-Management in Deutschland: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Hagen: k.V.
- Tiemann, Veith (Fehlerarten, 2019): Inferenzmethoden und Multivariate Statistik: Grundlagen mit SPSS verstehen, München: UVK Verlag.
- Töpfer, Armin. (Töpferstudie, 1995): Der lange Weg zum Global Player, in: Uni Spezial - Internationale Unternehmen, 3 (1995), S. 18-25.
- Überwimmer, Margarethe, Ebner, Christine, Gangl, Teresa (Personalmanagement, 2018): Interkulturelle Kompetenzerweiterung im weltweiten Servicebetrieb, in: Covarrubias Venegas, Barbara, Thill, Katharina, Domnanovich, Julia (Hrsg.), Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis, 2018, Wiesbaden: Springer, S. 433-452.
- Umutoni, Nadine (Einfluss von SCM, 2019): Supply Chain Management: A Human Re-sources Perspective in a South African Automotive Manufacturing Organisation, Pretoria, k.V.
- UNCTAD (Welthandelsvolumen, 2024): Merchandise: Total trade and share, annual, <<https://unctadstat.unctad.org/datacentre/data-viewer/US.TradeMerchTotal>> (2024) [Zugriff 2024-11-16].
- UNESCO (Kulturdefinition, 1982): Schlussbericht: Weltkonferenz über Kulturpolitik, New York: German Commission for UNESCO.
- Unger, Karin (Kommunikationspolitik, 1997): Internationale Kommunikationspolitik, in: Krystek, Ulrich, Zur, Eberhard (Hrsg.), Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 1997, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 299-316.
- Venaik, Sunil, Midgley, David, Devinney, Timothy (Neue Perspektiven, 2004): A New Perspective on the Integration-Responsiveness Pressures Confronting Multinational Firms, in: Brock, David M., Birkinshaw, Julian (Hrsg.), Management International Review, 2004, Wiesbaden: Gabler, S. 15-48.
- Watrin, Christian (Herausforderung Globalisierung, 1998): Die Herausforderung der Globalisierung: Chancen und Notwendigkeiten, in: Rauscher, Anton (Hrsg.), Zukunftsfähige Gesellschaft: Beiträge zu Grundfragen der Wirtschafts- und Sozialpolitik, 1998, Berlin: Duncker & Humblot, S. 69-86.
- Yin, Robert K. (Case Study Research, 2017): Case Study Research and Applications: De-sign and Methods, 6. Auflage, Los Angeles: SAGE Publications, 2017.
- Zapp AG (Code of conduct, 2012): Code of Conduct, Schwerte: k.V.
- Zapp AG (Konzernüberblick, 2024): Überblick Zapp Gruppe, <<https://www.zapp.com/zapp/unternehmensueberblick>> (2024) [Zugriff 2024-11-16].
- Zapp AG (Leitfaden, 2015): Leitfaden, Schwerte: k.V.

Zapp AG (Produktformen, 2024): Produktformen, <<https://www.zapp.com/produktformen/>> (2021) [Zugriff 2024-11-16].

Zapp AG (Standorte, 2024): Standorte, <<https://www.zapp.com/zapp/standorte>> (2024) [Zugriff 2024-11-16].

Zentes, Joachim, Morschett, Dirk, Schramm-Klein, Hanna (IR-Modell, 2009): Das Integration/Responsiveness-Modell im Internationalen Management - Eine 3-Ebenen-Betrachtung, in: Wrona, Thomas (Hrsg.), Strategische Managementforschung: Aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven, 2009, Wiesbaden: Gabler, S. 195-224.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2017)

Christian Rüttgers, Katharina Hochgürtel

[New Work\(ing Time\): Was bedeutet die Digitalisierung der Arbeit für das Personalmanagement? Eine empirische Analyse der Einstellungen von Beschäftigten.](#)

ISSN 2511-9508

Band 2 (2020)

Bastian Roscheck

[Persönlichkeitsbezogene Eignung von Spitzensportlern als erfolgreiche Führungskräfte.](#)

ISBN (Print) 978-3-89275-125-0 – ISBN (eBook) 978-3-89275-126-7

ISSN (Print) 2511-9508 – ISSN (eBook) 2569-572X

Band 3 (2022)

Hendrik Godbersen, Susana Ruiz-Fernández, Marco Machura, Denise Elif Parlak, Christian Wirtz, Oliver Gansser

[Work-life Balance Measures, Work-life Balance, and Organisational Commitment – A Structural Analysis](#)

ISBN (Print) 978-3-89275-256-1 – ISBN (eBook) 978-3-89275-257-8

ISSN (Print) 2511-9508 – ISSN (eBook) 2569-572X

Band 4 (2022)

Liz Sophie Brömmekamp, Rüdiger Piorr

[Organisationen und Handlungsoptionen ihrer Mitglieder – Erklärungen und Herausforderungen](#)

ISBN (Print) 978-3-89275-266-0 – ISBN (eBook) 978-3-89275-267-7

ISSN (Print) 2511-9508 – ISSN (eBook) 2569-572X

Band 5 (2024)

Rüdiger Piorr, Andreas Kladroba, Maja Gramen, Mandy Kuhlmann, Stefanie Kummerow, Joachim Schwarz, Franziska Timmer, Stephan Voigt, Ragna Vorholt

[Verrentung – ein eindeutiges Lebensereignis mit vielschichtigen Folgen](#)

ISBN (Print) 978-3-89275-388-9 – ISBN (eBook) 978-3-89275-389-6

ISSN (Print) 2511-9508 – ISSN (eBook) 2569-572X

Forschungsstark und praxisnah

FOM. Die Hochschule besonderen Formats

FOM Hochschulzentrum
Düsseldorf

Mehr als 50.000 Studierende, 25 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Die FOM ermöglicht Berufstätigen, Auszubildenden, Abiturienten und international Studierenden ein qualitativ hochwertiges und finanziell tragbares Hochschulstudium. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 50 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge an – im Campus-Studium an 35 Hochschulzentren oder im einzigartigen Digitalen Live-Studium gesendet aus den Hightech-Studios der FOM.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)





Institut für Personal- &
Organisationsforschung
der FOM University of Applied Sciences

FOM Hochschule

Mit rund 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

ipo

Anwendungsorientierte Forschung, der Transfer ihrer Ergebnisse in die betriebliche Praxis und die Förderung des Dialogs zwischen Forschung und Praxis - das sind die primären Ziele des ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Instituts sind personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Fragestellungen sowie ihre Wechselwirkungen, zum Beispiel

- die Wirkung und Gestaltung von Anreizsystemen
- Wissensmanagement
- die Gestaltung und Optimierung personalwirtschaftlicher Prozesse (best practice)
- Bildungsforschung und Bildungsmanagement
- die Wechselwirkungen zwischen Unternehmensstrategien, Personalstrategien und Organisation.

Als Institut der FOM Hochschule kann das ipo auf ein umfassendes Netzwerk von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Praktikern zurückgreifen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-ipo.de



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: fom-blog.de