

**Die Diagnose und Handhabung interkultureller  
Konfliktpotentiale und Konflikte in  
deutschen Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Rumänien**

Dissertation der  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg,  
am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbes. Internationales Management des Herrn Prof. Dr. Johann Engelhard

vorgelegt von

**Heinke Hagemann**

**am 19.07.2000**

Erstgutachter: Prof. Dr. Johann Engelhard  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß  
Tag der Promotion: 12.12.2000

*Bamberg: Universität, Diss., 2000*

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XII

<b>1. Einführung in die Untersuchung „Die Diagnose und Handhabung interkultureller Konfliktpotentiale und Konflikte“.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	4
<b>2. Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>6</b>
2.1 Annäherung an den Begriff der Kultur.....	6
2.1.1 Definition von Kultur.....	6
2.1.2 Kerndimensionen von Kultur.....	8
2.2 Zum Verhältnis von Kultur und Gesellschaft.....	9
2.3 Kultur als managementrelevanter Faktor.....	12
<b>3. Kulturelle Prägung des organisatorischen Verhaltens rumänischer Führungskräfte .....</b>	<b>16</b>
3.1 Entwicklung eines theoretischen Modells zur kulturellen Prägung des organisatorischen Verhaltens von rumänischen Führungskräften .....	16
3.2 Kulturelle Charakteristika rumänischer Führungskräfte: Werte und Verhaltensweisen .....	20
3.2.1 Haltung gegenüber Autoritäten: Hierarchierespekt .....	21
3.2.2 Sicherheitsbedürfnis.....	24
3.2.3 Harmoniebedürfnis .....	25
3.2.4 Passivität: Implikationen für die Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft .....	26
3.2.5 Zeitverständnis .....	29
3.2.6 Leistungsorientierung .....	31
3.2.7 Kreativität und Problemlösungsfähigkeit .....	33
3.2.8 Misstrauen gegenüber anderen/Fremden .....	33
3.2.9 Selbstbild .....	34
3.2.10 Individualistische Tendenzen.....	35
3.2.11 Regelorientierung.....	36
3.2.12 Das „kulturelle Profil“ rumänischer Führungskräfte .....	39
3.3 Kulturell geprägte organisatorische Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte und ihre Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens.....	42
3.3.1 Hierarchierespekt .....	42
3.3.2 Sicherheitsbedürfnis.....	44

3.3.3	Harmoniebedürfnis .....	44
3.3.4	Passivität: Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft .....	45
3.3.5	Zeitverständnis .....	46
3.3.6	Leistungsorientierung .....	47
3.3.7	Kreativität und Problemlösungsfähigkeit .....	48
3.3.8	Misstrauen gegenüber anderen/Fremden .....	48
3.3.9	Selbstbild .....	49
3.3.10	Individualistische Tendenzen.....	49
3.3.11	Regelorientierung.....	49
3.3.12	Gesamtbetrachtung der Anpassung der kulturell geprägten Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens .....	50
3.4	Anpassung der kulturell geprägten organisatorischen Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens ....	53
3.5	Erweiterung des theoretischen Modells um die interkulturelle Komponente: Entstehung interkultureller Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften.....	56
<b>4.</b>	<b>Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften in Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Rumänien.....</b>	<b>59</b>
4.1	Empirische Vorgehensweise.....	59
4.1.1	Wahl des Untersuchungsdesigns.....	59
4.1.2	Datenerhebung und -erfassung.....	60
4.1.3	Auswahl der Untersuchungseinheiten.....	62
4.1.4	Vorgehensweise bei der Kontaktaufnahme mit den Führungskräften .....	65
4.1.5	Datenaufbereitung und -auswertung .....	66
4.2	Empirische Ermittlung der Ergebnisse .....	67
4.2.1	Empirische Ermittlung interkultureller Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften anhand der geschlossenen Fragen des Fragebogens.....	67
4.2.1.1	Hierarchierespekt.....	70
4.2.1.2	Sicherheitsbedürfnis.....	73
4.2.1.3	Harmoniebedürfnis.....	74
4.2.1.4	Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft.....	74
4.2.1.5	Gegenwartsorientierung.....	75
4.2.1.6	Leistungsorientierung.....	75
4.2.1.7	Kreativität und Problemlösungsfähigkeit.....	76
4.2.1.8	Neu erlernte bzw. bereits verlernte organisatorische Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte.....	76
4.2.2	Empirische Ermittlung interkultureller Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften anhand der offenen Fragen im Rahmen des Interviews .....	77
4.2.3	Vorgehensweise zur Darstellung der Ergebnisse aus den offenen und geschlossenen Fragen.....	81

4.3	Präsentation der empirischen Ergebnisse .....	82
4.3.1	Hierarchierespekt und Führungsstil .....	82
4.3.1.1	Selbstbild-Fremdbildvergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich des Hierarchierespekts.....	82
4.3.1.2	Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich des Führungsstils.....	87
4.3.1.3	Überraschende Aspekte bezüglich des Hierarchierespekts und Führungsstils aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte.....	90
4.3.1.4	Gegenseitige Einschätzung rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich des Führungsstils.....	92
4.3.1.5	Behinderungen bezüglich des Machtstrebens rumänischer Manager aus der Sicht rumänischer Führungskräfte.....	98
4.3.1.6	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Hierarchierespekts und des Führungsstils.....	100
4.3.2	Sicherheitsbedürfnis.....	101
4.3.2.1	Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses....	101
4.3.2.2	Überraschende Aspekte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte....	104
4.3.2.3	Behinderungen bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte.....	106
4.3.2.4	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Sicherheitsbedürfnisses.....	106
4.3.3	Harmoniebedürfnis .....	108
4.3.3.1	Überraschende Aspekte bezüglich des Harmoniebedürfnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte....	108
4.3.3.2	Behinderungen bezüglich des Harmoniebedürfnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte.....	109
4.3.3.3	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Harmoniebedürfnisses.....	110
4.3.4	Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft.....	110
4.3.4.1	Selbstbild-Fremdbildvergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft.....	110
4.3.4.2	Gegenseitige Einschätzung rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft.....	112
4.3.4.3	Behinderungen bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte.....	114
4.3.4.4	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft.....	115

4.3.5	Zeitverständnis .....	116
4.3.5.1	Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich des Zeitverständnisses.....	116
4.3.5.2	Überraschende Aspekte bezüglich des Zeitverständnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte.....	118
4.3.5.3	Gegenseitige Einschätzung rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich des Zeitverständnisses.....	119
4.3.5.4	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Zeitverständnisses.....	122
4.3.6	Leistungsorientierung .....	123
4.3.6.1	Selbstbild-/Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich der Leistungsorientierung.....	123
4.3.6.2	Gegenseitige Einschätzung rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich der Leistungsorientierung.....	125
4.3.6.3	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Leistungsorientierung.....	126
4.3.7	Kreativität/Problemlösungsfähigkeit .....	127
4.3.8	Misstrauen gegenüber anderen/Fremden .....	128
4.3.8.1	Überraschende Aspekte bezüglich des Misstrauens aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte.....	128
4.3.8.2	Behinderungen bezüglich des Misstrauens aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte.....	130
4.3.8.3	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Misstrauens gegenüber anderen/Fremden .....	131
4.3.9	Übersteigertes/überkritisches Selbstbild.....	132
4.3.10	Individualistische Tendenzen.....	133
4.3.10.1	Überraschende Aspekte bezüglich der individualistischen Tendenzen aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte.....	133
4.3.10.2	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der individualistischen Tendenzen.....	134
4.3.11	Regelorientierung.....	134
4.3.12	Ausbildung/Weiterbildung der rumänischen Führungskräfte.....	135
4.3.12.1	Besuchte Weiterbildungsveranstaltungen/Trainings der rumänischen Führungskräfte.....	135
4.3.12.2	Gegenseitige Einschätzung des Verhaltens rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich ihrer Aus- und Weiterbildung.....	136
4.3.12.3	Behinderungen bezüglich der Aus- und Weiterbildung rumänischer Führungskräfte aus der Sicht rumänischer Manager.....	137
4.3.12.4	Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung rumänischer Führungskräfte.....	137

4.3.13	Organisatorische Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte und ihre Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens .....	138
4.3.13.1	Noch nicht verlernte bzw. bereits verlernte sozialistisch geprägte Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte....	138
4.3.13.2	Neu erlernte bzw. noch nicht erlernte organisatorische Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte.....	141
4.4	Gesamtbetrachtung der empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung	145
4.4.1	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften im Überblick.....	145
4.4.2	Rückschlüsse auf die Beharrungs- bzw. Anpassungstendenz der organisatorischen Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte auf der Basis der empirischen Erkenntnisse .....	150
4.5	Gegenüberstellung der empirischen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit mit Ergebnissen von Studien zu dem organisatorischen Verhalten rumänischer Führungskräfte im Zuge der Transformation.....	154
4.5.1	Hierarchierespekt und Führungsstil .....	155
4.5.2	Sicherheitsbedürfnis.....	156
4.5.3	Leistungsorientierung .....	157
4.6	Gestaltungsmaßnahmen zur Handhabung der interkulturellen Konfliktpotentiale und Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften vor dem Hintergrund eines kulturgerechten Integrationsmanagements .....	158
4.6.1	Kulturelle Integration im Rahmen eines kulturgerechten Integrationsmanagements .....	158
4.6.2	Gestaltungsmaßnahmen auf der Basis der empirischen Ergebnisse .....	162
4.6.2.1	Gestaltungsmaßnahmen im Überblick.....	162
4.6.2.2	Empfehlungen hinsichtlich des Hierarchierespekts rumänischer Führungskräfte.....	173
4.6.2.3	Passgenaue Maßnahmen zur Förderung des Führungsstils rumänischer und deutscher Manager.....	175
4.6.2.4	Maßnahmen zur Handhabung des Sicherheitsbedürfnisses rumänischer Führungskräfte.....	177
4.6.2.5	Schritte zur Steigerung der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft rumänischer Führungskräfte.....	178
4.6.2.6	Empfehlungen zur Anpassung des Zeitverständnisses rumänischer und deutscher Manager.....	180
4.6.2.7	Maßnahmen zur Minimierung des Misstrauens zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften.....	181
4.6.2.8	Folgerungen hinsichtlich effektiver Gestaltungsmaßnahmen zur Vermeidung und Handhabung interkultureller Konflikte....	182
<b>5.</b>	<b>Ausblick: Tendenzen einer Verringerung der interkulturellen Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften im Rahmen ihrer Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens.....</b>	<b>184</b>

**Anhang**

Anhang 1:	Spezifische Interviewverfahren mit rumänischen Führungskräften .....	188
Anhang 2:	Interviewleitfaden für die deutschen Führungskräfte in deutscher Sprache .....	190
Anhang 3:	Interviewleitfaden für die rumänischen Führungskräfte in deutscher Sprache .....	193
Anhang 4:	Interviewleitfaden für die rumänischen Führungskräfte in rumänischer Sprache .....	196
<b>Literaturverzeichnis</b> .....		<b>199</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die Entstehung eines cultural lags bei einer Veränderung der Gesellschaft .....	11
Abb. 2:	Theoretisches Modell zur kulturellen Prägung des organisatorischen Verhaltens von rumänischen Führungskräften .....	17
Abb. 3:	Erweiterung des theoretischen Modells zur kulturellen Prägung des organisatorischen Verhaltens von rumänischen Führungskräften um die interkulturelle Komponente.....	57
Abb. 4:	Vorgehensweise zur Darlegung der empirischen Ergebnisse .....	82

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	„Kulturelles Profil“ rumänischer Führungskräfte .....	41
Tab. 2:	Anpassung der kulturell geprägten Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens.....	52
Tab. 3:	Überblick über befragte Führungskräfte aus den Joint-Ventures und Tochtergesellschaften .....	64
Tab. 4:	Zeitlicher Rahmen und Abfolge der Kontaktaufnahme mit den Führungskräften.....	66
Tab. 5:	Selbstbild-/Fremdbildvergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte und Ableitung des kulturell geprägten bzw. kulturabweichenden Verhaltens der rumänischen Führungskräfte .....	69
Tab. 6:	Operationalisierung der kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich des Hierarchierespekts .....	71
Tab. 7:	Geschlossene Fragen zur Einschätzung des Ist-Führungsstils der deutschen Führungskräfte bzw. des bevorzugten Führungsstils der rumänischen Führungskräfte .....	72
Tab. 8:	Geschlossene Fragen zur Einschätzung des persönlichen Führungsstils der rumänischen Führungskräfte .....	73
Tab. 9:	Operationalisierung der kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses.....	73
Tab. 10:	Operationalisierung der kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich des Harmoniebedürfnisses .....	74
Tab. 11:	Operationalisierung der kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft.....	74
Tab. 12:	Operationalisierung der kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich der Gegenwartsorientierung.....	75
Tab. 13:	Operationalisierung der kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich der Leistungsorientierung .....	75
Tab. 14:	Operationalisierung der kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich der Kreativität und Problemlösungsfähigkeit .....	76
Tab. 15:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Hierarchierespekts aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	83
Tab. 16:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Hierarchierespekts aus der Sicht der deutschen Führungskräfte.....	84
Tab. 17:	Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich des Hierarchierespekts .....	85
Tab. 18:	Führungsstil (FI) und erwünschter Führungsstil (FS) der rumänischen und der deutschen Führungskräfte .....	87
Tab. 19:	Führungsstil der deutschen Führungskräfte und Fremdbild der deutschen über die rumänischen Führungskräfte .....	89

Tab. 20:	Überraschende Aspekte bezüglich des Führungsstils der deutschen Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	91
Tab. 21:	Überraschende Aspekte bezüglich des Führungsstils der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte .....	91
Tab. 22:	Einschätzung des Führungsstils deutscher Führungskräfte im Vergleich zum Führungsstil rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	93
Tab. 23:	Einschätzung des Führungsstils rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte .....	96
Tab. 24:	Behinderungen bezüglich des Hierarchierespekts aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	98
Tab. 25:	Behinderungen bezüglich des Führungsstils der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte .....	100
Tab. 26:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte.....	101
Tab. 27:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht der deutschen Führungskräfte .....	102
Tab. 28:	Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses .....	103
Tab. 29:	Überraschende Aspekte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	104
Tab. 30:	Überraschende Aspekte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte .....	104
Tab. 31:	Erlebte Behinderungen bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	106
Tab. 32:	Überraschende Aspekte bezüglich des Harmoniebedürfnisses aus der Sicht der deutschen Führungskräfte .....	108
Tab. 33:	Behinderungen bezüglich des Harmoniebedürfnisses aus der Sicht der deutschen Führungskräfte.....	109
Tab. 34:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	111
Tab. 35:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aus der Sicht der deutschen Führungskräfte.....	111
Tab. 36:	Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft.....	112
Tab. 37:	Einschätzung der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft deutscher Führungskräfte im Vergleich zur Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	113
Tab. 38:	Einschätzung der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft rumänischer Führungskräfte im Vergleich zur Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft deutscher Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte.....	114

Tab. 39:	Behinderungen bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte.....	114
Tab. 40:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Zeitverständnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte.....	116
Tab. 41:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Zeitverständnisses aus der Sicht der deutschen Führungskräfte .....	117
Tab. 42:	Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich des Zeitverständnisses .....	118
Tab. 43:	Überraschende Aspekte bezüglich des Zeitverständnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	118
Tab. 44:	Einschätzung des Zeitverständnisses deutscher Führungskräfte im Vergleich zum Zeitverständnis rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	120
Tab. 45:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Leistungsorientierung aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	124
Tab. 46:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Leistungsorientierung aus der Sicht der deutschen Führungskräfte.....	124
Tab. 47:	Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich der Leistungsorientierung .....	125
Tab. 48:	Einschätzung der Leistungsorientierung rumänischer Führungskräfte im Vergleich zur Leistungsorientierung deutscher Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte.....	125
Tab. 49:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Kreativität/Problemlösungsfähigkeit aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte.....	127
Tab. 50:	Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Kreativität/Problemlösungsfähigkeit aus der Sicht der deutschen Führungskräfte.....	127
Tab. 51:	Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich der Kreativität/Problemlösungsfähigkeit.....	128
Tab. 52:	Überraschende Aspekte bezüglich des Misstrauens aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	128
Tab. 53:	Überraschende Aspekte bezüglich des Misstrauens aus der Sicht der deutschen Führungskräfte.....	129
Tab. 54:	Behinderungen bezüglich des Misstrauens rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	130
Tab. 55:	Einschätzung des Verhaltens deutscher Führungskräfte hinsichtlich Kritik aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte.....	132
Tab. 56:	Überraschende Aspekte bezüglich der individuellen Tendenzen aus der Sicht der deutschen Führungskräfte .....	133
Tab. 57:	Einschätzung der Regelorientierung rumänischer Führungskräfte aus der Sicht rumänischer Führungskräfte.....	134

Tab. 58:	Besuchte Weiterbildungsveranstaltungen/Seminare der rumänischen Führungskräfte.....	135
Tab. 59:	Einschätzung der Ausbildung rumänischer Führungskräfte im Vergleich zur Ausbildung deutscher Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte.....	136
Tab. 60:	Einschätzung der Ausbildung/Weiterbildung der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte .....	136
Tab. 61:	Behinderungen bezüglich der Ausbildung rumänischer Kollegen aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte .....	137
Tab. 62:	Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte, die aus ihrer Sicht eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie immer noch zeigen bzw. nicht mehr zeigen .....	139
Tab. 63:	Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte, die aus der Sicht der deutschen Führungskräfte eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie immer noch zeigen bzw. nicht mehr zeigen .....	140
Tab. 64:	Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte, die aus ihrer Sicht eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie im Rahmen der Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens nicht gezeigt haben und jetzt neu erlernt bzw. noch nicht erlernt haben.....	142
Tab. 65:	Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte, die aus der Sicht der deutschen Führungskräfte eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie jetzt erst neu erlernt bzw. noch nicht erlernt haben .....	143
Tab. 66:	Übersicht über interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte aus der Sicht der rumänischen und deutschen Führungskräfte.....	147
Tab. 67:	Beharrungs- und Anpassungstendenzen des organisatorischen Verhaltens der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen und deutschen Führungskräfte.....	153
Tab. 68:	Gestaltungsmaßnahmen im Rahmen eines kulturgerechten Integrationsmanagements zur Handhabung interkultureller Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften .....	172

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
a. M.	am Main
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
JEEMS	Journal for East European Management Studies
Nr.	Nummer
S.	Seite
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

# 1. Einführung in die Untersuchung „Die Diagnose und Handhabung interkultureller Konfliktpotentiale und Konflikte“

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Rumänien ist - wie andere mittel- und südosteuropäische Länder - auf dem Weg von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft in einem Transformationsprozess<sup>1</sup> begriffen. Die Bemühungen richten sich vor allem auf eine zunehmende Privatisierung (durch ein Zertifikatensystem von über 30% des Staatseigentums), die Schließung ineffizienter Unternehmen, die Verbesserung der industriellen Wettbewerbstätigkeit sowie die Anpassung an EU-Standards und die Steigerung direkter Investitionen.<sup>2</sup> Um die seit 1990 eher schleichende, in Etappen verlaufende Privatisierung voranzutreiben, hat der rumänische Staat geplant, bis zur Mitte des Jahres 2000 den Staatseigentumsfonds „FPS“ aufzulösen und alle Unternehmen, die bis dahin noch nicht privatisiert werden können, auf zehn geschlossene Investmentfonds aufzuteilen.<sup>3</sup>

Hemmnisse von Investitionen stellen nach Ansicht von Investoren die unklare und wechselhafte Gesetzgebung, insbesondere die Steuergesetzgebung und die wiederholt rückwirkende Veränderung vieler Gesetze und Erlasse dar, wie die z.B. für 1999 beschlossene rückwirkende Aussetzung bestimmter Investitionsanreize.<sup>4</sup> Stark kritisiert werden in diesem Zusammenhang auch die widersprüchlichen Auflagen der Finanzbehörden sowie die ständige Umstellung handelsrechtlicher Bestimmungen, die zu einer zusätzlichen Verwirrung führen.<sup>5</sup> Trotz dieser noch vorhandenen Hindernisse für ausländische Investoren weist Rumänien jedoch auch förderliche Bedingungen auf, wie qualifizierte Arbeitskräfte, geringe und stabile Lohnkosten, die etwa bei einem siebenundzwanzigstel des deutschen Niveaus liegen, bereitstehende Produktionsstätten, eine ausgebaute Infrastruktur, günstige Rohstoffquellen und seine geographische Lage.<sup>6</sup> Diese Vorteile wissen auch jene Unternehmen zu schätzen, die seit einigen Jahren ihre Landesvertretungen zu Tochtergesellschaften ausgebaut bzw. Joint-Ventures mit rumänischen Unternehmen in jüngster Vergangenheit gegründet haben.<sup>7</sup>

In den deutsch-rumänischen Joint-Ventures und rumänischen Tochtergesellschaften in Rumänien werden die deutschen Führungskräfte nicht nur mit gesellschaftlichen Rahmenbedingun-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Lang (1996), S. 9, der den Transformationsprozess definiert als „gesteuerter und eigendynamischer sozio-kultureller Prozess der grundlegenden Veränderungen von politisch-rechtlichen, technologischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Strukturen und der ihnen zugrunde liegenden Werte, Denk- und Verhaltensweisen der Individuen, Gruppen, ihrer Lebenswelten und Organisationen in der Gesellschaft“.

<sup>2</sup> Vgl. Berceanu (2000), S. 4.

<sup>3</sup> Vgl. WIR/Rumänien Aktuell (1999), S. 5f., vgl. auch WIR/Presseinformation-1 (1999), S. 1ff.

<sup>4</sup> Vgl. WIR (1999), S. 5f., vgl. auch Dietsch (1999), S. 78f.

<sup>5</sup> Vgl. WIR (1999), S. 6.

<sup>6</sup> Vgl. WIR/Presseinformation-2 (1999), S. 2 und S. 4.

<sup>7</sup> Vgl. Berceanu (2000), S. 4, vgl. WIR/Presseinformation-3 (1999), S. 1.

gen konfrontiert, die sich im Umbruch befinden<sup>8</sup>, sondern auch mit einer anderen Kultur. Vor allem im Hinblick darauf, dass kulturelle Faktoren zu den häufigsten Ursachen für das Scheitern von Joint-Ventures bzw. Unternehmensakquisitionen gezählt werden, empfiehlt es sich, Kultur<sup>9</sup> als Einflussgröße zu berücksichtigen, die den Erfolg bzw. Misserfolg von grenzüberschreitenden Kooperationen entscheidend mitbestimmen kann.<sup>10</sup> Holzmüller weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass aus betriebswirtschaftlicher Sicht der „wenig professionelle Umgang mit fremdkulturellen Bedingungen auf der Verhaltensebene als überaus problematisch einzustufen [...ist], da sich beispielsweise fehlgeschlagene Auslandsentsendungen von Führungskräften als sehr kostenintensiv herausstellen können“<sup>11</sup>. Zu einem wenig professionellen Umgang gehören nach Holzmüller beispielsweise die Vernachlässigung von Kulturunterschieden und/oder die Erwartung, dass ins Ausland entsandte Führungskräfte kulturelle Unterschiede mit entsprechendem Fingerspitzengefühl bewältigen, ohne sich bis dahin näher mit der fremden Kultur befasst zu haben.<sup>12</sup>

Ein möglicher Misserfolg von Unternehmenskooperationen kann jedoch nicht nur auf eine bewusste oder unbewusste Vernachlässigung kultureller Faktoren zurückgeführt werden, sondern auch darauf, dass den Beteiligten möglicherweise keine adäquaten Fähigkeiten zur Verfügung stehen, um die wahrgenommenen Unterschiede zu bewältigen und zu handhaben. In interkulturellen Überschneidungssituationen<sup>13</sup>, d.h. in Situationen, in denen sich Personen aus unterschiedlichen Kulturen begegnen und interagieren, können Konflikte dann entstehen, wenn die Beteiligten ihre kulturell begründeten Vorstellungen, Erwartungen<sup>14</sup> und Verhaltensweisen, die sie als angemessen und universell gültig betrachten, auf ihr Gegenüber projizieren.<sup>15</sup> Andere Verhaltensweisen und –reaktionen der Kooperationspartner können unter Umständen nicht richtig eingeordnet oder interpretiert werden und erzeugen ein Gefühl der Fremdheit und Hilflosigkeit.<sup>16</sup>

Somit ist anzunehmen, dass interkulturelle Konflikte durch den Versuch, verhaltensbezogene Aspekte des Managements, wie z.B. einen bestimmten Führungsstil auf rumänische Manager zu übertragen, ohne die Kompatibilität<sup>17</sup> dieses Führungsstils mit den kulturell geprägten Vor-

<sup>8</sup> Vgl. etwa Savitt (1995), S. 17ff.

<sup>9</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1 zur Begriffsbestimmung von Kultur.

<sup>10</sup> Vgl. Gugler (1992), S. 93, vgl. auch Phatak (1992), S. 113, vgl. Domsch/Ladwig (1995), S. 106.

<sup>11</sup> Holzmüller (1997), S. 56.

<sup>12</sup> Vgl. Holzmüller (1997), S. 56.

<sup>13</sup> Vgl. Kappe (1996), S. 31.

<sup>14</sup> Dabei konstituieren Erwartungen normative bzw. antizipatorische Vorstellungen darüber, wie die jeweiligen Interaktionspartner denken bzw. sich verhalten sollten, d.h. welche Verhaltensweisen als richtig bzw. als falsch angesehen werden; vgl. Apfelthaler (1998), S. 121. Vgl. ferner Aviel (1990), S. 17, der in diesem Zusammenhang ausführt: „It would be much easier to adapt to a foreign culture if one could „deprogramme“ oneself so one has no expectations...“.

<sup>15</sup> Vgl. Gilbert (1998), S. 70, vgl. Ross (1993), S. 184f., siehe ferner Thomas (1991a), S. 5, vgl. ähnlich Peill-Schoeller (1994), S. 103.

<sup>16</sup> Vgl. etwa Thomas (1997), S. 115ff.

<sup>17</sup> Vgl. Thomas (1997), S. 114.

stellungen und Erwartungen von rumänischen Führungskräften zu beachten, hervorgerufen werden können. Diese „weichen“ Aspekte des Managementwissens, wie z.B. der Führungsstil bzw. das angestrebte Über-/Unterordnungs-Verhältnis im Unternehmen, das Ausmaß der erwünschten Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter, Methoden der Mitarbeitermotivation u.a.<sup>18</sup> implizieren bestimmte Verhaltensweisen, die den kulturell geprägten Erwartungen und Verhaltensweisen<sup>19</sup> rumänischer Führungskräfte quasi entgegengerichtet sein könnten.

Hingegen sind bei der Übertragung der eher „technischen“ Teile des Managementwissens, wie z.B. bestimmter Planungstechniken, Investitionsrechnungen und Kosten-Nutzen-Überlegungen, vermutlich keine Schwierigkeiten zu erwarten, da sie eher das Erlernen logischer Zusammenhänge betreffen und damit mehr oder weniger kulturunabhängig sind.<sup>20</sup> So kann gefolgert werden, dass weniger die Vermittlung von Fach- bzw. Managementwissen einen Engpassfaktor in einer Kooperation zwischen deutschen und rumänischen Führungskräften darstellen wird<sup>21</sup>, sondern vielmehr ihre spezifischen, unterschiedlichen kulturellen Vorstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen.

Das Ziel der vorliegenden Untersuchung besteht nun darin, interkulturelle Konfliktpotentiale und Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften in deutschen Tochtergesellschaften und deutsch-rumänischen Joint-Ventures in Rumänien zu identifizieren und darauf aufbauend Gestaltungsmaßnahmen zu ihrer Handhabung zu erarbeiten, die insbesondere auf die kulturell begründeten Bedürfnisse und Erwartungen der rumänischen Führungskräfte abgestimmt sind. Um passgenaue Gestaltungsmaßnahmen entwickeln zu können, muss jedoch festgestellt werden, in welchem Maße sich die kulturell begründeten Verhaltensweisen und Erwartungen rumänischer Führungskräfte bereits an die neuen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst haben.

Die Konfliktpotentiale bzw. Konflikte, die aus der Sicht der rumänischen und deutschen Manager bestehen, werden unter Rückgriff auf die rumänische Kultur erklärt. Damit steht das Verständnis der kulturellen Charakteristika rumänischer Kulturangehöriger bzw. Führungskräfte im Vordergrund dieser Arbeit. Deutsche Führungskräfte sollen einen ersten Einblick erhalten, welche interkulturellen Konflikte im Rahmen einer Zusammenarbeit mit rumänischen Führungskräften entstehen könnten und auf welche Faktoren sich diese Konflikte jeweils zurückführen lassen.

---

<sup>18</sup> Vgl. v. Keller (1982), S. 543f.

<sup>19</sup> Damit wird vorausgesetzt, dass Kultur verhaltenssteuernd ist; vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.

<sup>20</sup> Vgl. v. Keller (1982), S. 543.

<sup>21</sup> Pieper (1993), Geleitwort.

Damit lässt sich diese Arbeit dem Gebiet der interkulturellen Managementforschung zuordnen.<sup>22</sup> Mit der interkulturellen Managementforschung wird im folgenden eine Forschungsrichtung bezeichnet, die die Interaktionen zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Kulturen untersucht. Dies bedeutet, dass Unterschiede im organisatorischen Verhalten von deutschen und rumänischen Managern, die jeweils auf ihre spezifischen kulturellen Vorstellungen zurückgehen, aus den Interaktionen der deutschen und rumänischen Führungskräfte in den untersuchten Unternehmen ermittelt werden.<sup>23</sup> Die vorliegende Untersuchung grenzt sich zum einen gegenüber Arbeiten der länderspezifischen Kulturforschung ab, die die Bedeutung der Kultur eines Landes für das Management untersuchen, und zum anderen gegenüber Studien zur kulturvergleichenden Managementforschung, die sich darauf konzentrieren, Ähnlichkeiten und Unterschiede des Managements in verschiedenen Kulturen zu eruieren.<sup>24</sup> Kumar führt in diesem Zusammenhang an, dass Joint-Ventures und Tochtergesellschaften aufgrund des intensiven interkulturellen Kontakts der fremdkulturellen Führungskräfte besonders geeignet sind, um interkulturelle Konflikte zwischen ihnen aufzudecken:

„Die typische Arbeitssituation, in der eine solche interkulturelle Interaktion zustande kommt, stellen aus der Sicht multinationaler Unternehmen die Joint-Ventures mit einheimischen Partnern sowie Auslandsniederlassungen dar, in denen neben lokalen Mitarbeitern auch Stammhausentsandte beschäftigt werden“<sup>25</sup>.

## 1.2 Gang der Untersuchung

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit dargelegt. Um kulturelle Unterschiede als mögliche Ursache für interkulturelle Konflikte untersuchen zu können, muss angesichts der existierenden Bedeutungsvielfalt von Kultur zunächst geklärt werden, was unter Kultur verstanden werden kann und wie es zur Ausbildung spezifischer Werte kommt. Um darlegen zu können, inwieweit sich Kultur an gesellschaftliche Veränderungen anpassen kann, muss die Art der Beziehung zwischen Kultur und Gesellschaft untersucht werden. Diese Frage ist vor allem im Hinblick auf den Transformationsprozess in Rumänien relevant. Die vertretene Auffassung, dass Kultur verhaltenssteuernd ist, leitet über zu der Frage, inwieweit Kultur das Verhalten von Menschen in Organisationen bzw. Unternehmen beeinflusst und somit in der interkulturellen Managementforschung als managementrelevanter Faktor angesehen wird.

In Kapitel 3 wird auf der Basis der vorangegangenen Ausführungen ein theoretisches Modell entwickelt, das die kulturelle Prägung des organisatorischen Verhaltens rumänischer Füh-

<sup>22</sup> Vgl. hierzu Macharzina (1995), S. 272ff., vgl. auch Macharzina/Engelhard (1987), S. 319ff.

<sup>23</sup> Vgl. Adler (1983), S. 227, vgl. Kumar (1988), S. 391, vgl. Bolten (1995), S. 32.

<sup>24</sup> Vgl. Adler (1983), S. 227, vgl. Schmid (1996), S. 238, vgl. Meissner (1997), S. 7, vgl. auch Hentze/Lindert (1992), S. 8f.

<sup>25</sup> Kumar (1988), S. 391.

rungskräfte veranschaulicht und zum Ausdruck bringt, dass die rumänischen Führungskräfte ihre organisatorischen Verhaltensweisen an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens angepasst haben und diese im Zuge des Transformationsprozesses in gewissem Maße auch an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens angleichen werden. Das theoretische Modell bildet die Grundlage für die nachfolgenden Schritte der Untersuchung. Die Erweiterung des theoretischen Modells um die interkulturelle Perspektive führt zu der Frage, hinsichtlich welcher organisatorischer Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bestehen. Ein besonderes Augenmerk richtet sich darauf, ob die kulturell geprägten organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte Beharrungsvermögen aufweisen oder sich bereits Anpassungstendenzen an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens erkennen lassen.

Kapitel 4 ist dem empirischen Teil der vorliegenden Untersuchung gewidmet. Nach der Erläuterung der empirischen Vorgehensweise und der Beschreibung der empirischen Ermittlung der Ergebnisse anhand des Interviewleitfadens und des Fragebogens, findet die Präsentation der Ergebnisse statt. Die empirischen Ergebnisse werden sowohl hinsichtlich der Frage, inwieweit sich Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften erkennen lassen, als auch bezüglich der Frage, inwieweit sich Anpassungstendenzen des organisatorischen Verhaltens der rumänischen Führungskräfte an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens erkennen lassen, durchleuchtet. Nach einem Vergleich der Ergebnisse mit Resultaten aus rumänischen Studien erfolgt die Erarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen, die aus der Sicht einer kulturgerechten Integration empfehlenswert erscheinen.

Die Arbeit endet in Kapitel 5 mit einem Ausblick und bezieht sich vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der empirischen Untersuchung auf die Frage, inwieweit sich – im Zuge der Anpassung der organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens – interkulturelle Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften nach und nach verringern werden.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Annäherung an den Begriff der Kultur

#### 2.1.1 Definition von Kultur

In der betriebswirtschaftlichen sowie auch anthropologischen, soziologischen und psychologischen Literatur lässt sich eine Vielfalt von Kulturdefinitionen vorfinden.<sup>26</sup> Eine erste Annäherung an Kultur stellt der Ansatz von Osgood dar, der Kultur anhand zweier Ebenen, einer wahrnehmbaren und einer nicht-wahrnehmbaren Ebene, beschreibt.

Osgood unterscheidet zwischen „Perceptas“ und „Konceptas“ von Kultur.<sup>27</sup> Dabei konstituieren „Perceptas“<sup>28</sup> die wahrnehmbaren, empirisch beobachtbaren kulturellen Artefakte, d.h. konkrete Verhaltensergebnisse, wie z.B. Kleidung, Architektur und Kunstgegenstände einer Gruppe von Menschen. Neben dieser materiellen Kultur zählt auch die soziale Kultur, die durch die spezifische Sprache, die Sitten, Gebräuche und die sozialen Strukturen dieser Menschengruppe wiedergegeben wird, zur Perceptas.<sup>29</sup> Die „Konceptas“<sup>30</sup> umfasst hingegen die kollektiv geteilten Werte, Normen und Einstellungen, die sich im Laufe der Zeit in einem historischen Prozess herausgebildet haben.<sup>31</sup> Dabei wird die Konceptas aus den tatsächlich beobachtbaren Gegebenheiten, der materiellen und der sozialen Kultur, erschlossen.<sup>32</sup>

Kultur umfasst in dieser Sichtweise sowohl die Werte als auch das Verhalten einer Gruppe von Menschen. Dabei sind Werte verinnerlichte Standards<sup>33</sup>, die erstrebenswerte Sachverhalte, Wünsche, Soll-Vorstellungen, Motive und Überzeugungen zum Ausdruck bringen.<sup>34</sup> Zu unterscheiden ist jedoch zwischen Werten, die lediglich die persönlichen Präferenzen, Wünsche, Abneigungen und Interessen von Individuen wiedergeben und die als „desired values“<sup>35</sup> bezeichnet werden, sowie Werten, die der Eigenschaft „desirable“<sup>36</sup> entsprechen. Diese „desi-

<sup>26</sup> Vgl. Kluckhohn/Strodtbeck (1961), S. 10ff., vgl. Kluckhohn/Kelly (1972), S. 68, vgl. den Systematisierungsversuch von Allaire/Firsirotu (1984), die neben kulturanthropologischen auch kultursoziologische Schulen berücksichtigen; vgl. Neidhardt (1986), S. 11, vgl. Langer (1998), S. 4, vgl. Tenbruck (1989) S. 15f., vgl. Mintzel (1993) S. 176, vgl. Linton (1974) S. 33ff., vgl. Biermann (1994), S. 17, vgl. Hofbauer (1991), S. 39.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Holzmüller (1995), S. 30f. In ähnlicher Weise unterscheiden Kluckhohn/Kelly (1972), S. 68ff. zwischen einem deskriptiven und einem explikativen Kulturbegriff.

<sup>28</sup> Dabei entspricht die „Perceptas“ dem deskriptiven Kulturbegriff im Sinne von Kluckhohn/Kelly. Vgl. Kluckhohn/Kelly (1972), S. 68.

<sup>29</sup> Vgl. Osgood (1951), S. 211.

<sup>30</sup> Die „Konceptas“ entspricht dem explikativen Kulturbegriff im Sinne von Kluckhohn/Kelly. Vgl. Kluckhohn/Kelly (1972), S. 85.

<sup>31</sup> Vgl. Osgood (1951), S. 213.

<sup>32</sup> Vgl. Holzmüller (1995), S. 31, vgl. Dormayer/Kettern (1987), S. 55.

<sup>33</sup> Vgl. Münch (1972), S. 43 zum Begriff der Standards, zitiert in Gabele/Kirsch/Treffert (1977), S. 63.

<sup>34</sup> Vgl. Kmiecik (1976), S. 148, vgl. Gabele/Kirsch/Treffert (1977), S. 63, vgl. auch Kluckhohn (1951), S. 395.

<sup>35</sup> Vgl. Handy/Kurtz (1964), S. 133.

<sup>36</sup> Vgl. Handy/Kurtz (1964), S. 133.

rable values“ besitzen einen kollektiven Status und sind für die Mitglieder einer sozialen Gruppe von intersubjektiver Verbindlichkeit.<sup>37</sup> Als internalisierte und kulturtypische Standards liefern die desirable values die Orientierung für Richtung, Intensität, und das Ziel ihres Verhaltens.<sup>38</sup>

Ähnlich wie Osgood vertritt auch von Keller ein umfassendes Kulturverständnis. Auf der Basis der Literaturanalyse von Kroeber/Kluckhohn, die 164 unterschiedliche Auffassungen von Kultur klassifiziert haben,<sup>39</sup> liefert er folgende Definition von Kultur :

„Unter Kultur versteht man sämtliche kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensäußerungen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervererbt werden. Diese – nach innerer Konsistenz strebenden – kollektiven Verhaltensmuster und -normen dienen dem inneren und äußeren Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit einer sozialen Gruppe und stellen eine spezifische, generationserprobte Lösung des Problems der Anpassung an ihre physischen, ökonomischen und sonstigen Umweltbedingungen dar. Kulturen neigen dazu, sich einer Veränderung in diesen Bedingungen anzupassen“<sup>40</sup>.

Nach Keller beinhaltet Kultur sowohl sichtbare Kulturprodukte, wie spezifische Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche der Mitglieder einer sozialen Gruppe, als auch die, hinter diesen beobachtbaren Verhaltensmustern liegenden kollektiv geteilten Überzeugungen, Motive, Werte und Einstellungen.<sup>41</sup> Durch ihre Verankerung in Sitten und Gebräuchen wird Kultur immer von einer sozialen Gruppe bzw. deren Mitgliedern überliefert und ist damit nicht auf die fortdauernde Existenz eines einzelnen Individuums angewiesen: durch Überlieferung kann Kultur von allen Zugehörigen einer sozialen Gruppe erlernt werden. Kultur wird somit im Rahmen eines Enkulturationsprozesses<sup>42</sup> erworben. Die Übermittlung von Kultur findet nicht nur auf verbalem Wege, sondern auch über spezifische Symbole, wie der Literatur, Kunst und Sprache statt. Kultur dient somit als Regelungssystem, das durch relativ homogene Werte, Normen, Regeln und Verhaltenscodes das Verhalten der Mitglieder einer sozialen Gruppe steuert. Dadurch verfügen diese über bestimmte Methoden und Techniken, mit denen sie ihre alltäglichen Probleme lösen und ihre sozialen Bedürfnisse befriedigen können. Da die Zugehörigen einer sozialen Gruppe ihre Werte und Verhaltensweisen an die jeweiligen Umfeldbe-

<sup>37</sup> Vgl. Gabele/Kirsch/Treffert (1977), S. 42, vgl. Rokeach (1973), S. 9, der in diesem Zusammenhang auf den „ought“-Charakter von Werten hinweist.

<sup>38</sup> Vgl. Gabele/Kirsch/Treffert (1977), S. 5.

<sup>39</sup> Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952), S. 125ff.

<sup>40</sup> v. Keller (1982), S. 118f.

<sup>41</sup> Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen v. Keller (1982), S. 114ff., vgl. auch Langer (1998), S. 4.

<sup>42</sup> Vgl. v. Keller (1982), S. 144. Unter Enkulturation wird im folgenden der eher unbewusst ablaufende Prozess der Übernahme von Werten, Überzeugungen und Verhaltensnormen verstanden, durch den sich die Angehörigen einer sozialen Gruppe von anderen sozialen Gruppen abgrenzen.

dingungen bzw. einer Veränderung dieser Bedingungen anpassen, wird Kultur nicht als starr, sondern als wandelbar angesehen.<sup>43</sup>

### 2.1.2 Kerndimensionen von Kultur

Wenn Kultur über spezifische Werte, die als Standards fungieren, die Verhaltensweisen von Mitgliedern einer sozialen Gruppe steuert, so stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, woher diese Werte stammen bzw. wie es zur Ausbildung spezifischer Werte kommt. Diese Frage ist insbesondere vor dem Hintergrund der interkulturellen Managementforschung relevant, da im Rahmen dieser Arbeit vermieden werden soll, dass Kultur zu einem Erklärungsfaktor wird, der im nachhinein zur Erklärung bestimmter empirischer Befunde nachgeschoben wird.<sup>44</sup>

Im folgenden soll eine Gruppe von Menschen bzw. eine Gemeinschaft von Menschen, die sich durch dieselbe ethnische Zugehörigkeit, eine gemeinsame Sprache und dieselbe historische Vergangenheit charakterisieren lassen, als Volk bezeichnet werden.<sup>45</sup> Ein Volk hat – entsprechend den obigen Ausführungen – eine Kultur, die sich durch bestimmte Werte und Verhaltensweisen auszeichnet. Folgt man den Ausführungen von Elias, so lässt sich die Kultur eines Volkes durch die Erforschung seiner langfristigen Entwicklung und seiner Vergangenheit aufdecken.<sup>46</sup> Damit bezieht er sich auf die Geschichte dieses Volkes, die „ein Geflecht langfristig ungeplanter, aber erklärbarer Prozesse“<sup>47</sup> darstellt. Laut Elias ist jedoch nicht die faktenbezogene Geschichte eines Volkes für seine Kultur von Bedeutung, sondern die Interpretation seiner Geschichte, durch die erst die kulturellen Zusammenhänge und damit seine spezifischen Werte aufgedeckt werden können.<sup>48</sup> Die Interpretation der Geschichte einer sozialen Gemeinschaft bzw. eines Volkes liefert somit die Hintergrundinformationen und die Begründungen für bestimmte kulturelle Denk- und Verhaltensweisen, die bis in die gegenwärtige Zeit hineinreichen.

Neben der Geschichte eines Volkes ist die Religion die maßgebliche Quelle zur Analyse seiner spezifischen Kultur.<sup>49</sup> Diese stellt gewissermaßen den Motor für jegliches Tun und Handeln der Menschen bzw. einer sozialen Gruppe von Menschen dar, da sie von jeher die Frage

<sup>43</sup> Vgl. hierzu auch Bühl (1987), S. 12, vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 2.2, die die Verknüpfung von Kultur und Gesellschaft darlegen.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu v. Keller (1982), S. 557 und Fischer (1996), S. 13.

<sup>45</sup> Dabei können innerhalb der Grenzen eines Landes durchaus unterschiedliche Völker leben; ebenso muss ein Volk nicht notwendigerweise innerhalb derselben Landesgrenzen leben. Vgl. hierzu Jaeger (1986), S. 180.

<sup>46</sup> Vgl. Elias (1977), S. 127.

<sup>47</sup> Elias (1977), S. 145.

<sup>48</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang Dittrich/Makó/Stojanov (1996), S. 73, die bemängeln, dass der etablierte Kulturbegriff seine geschichtliche Entstehung unterschätzt bzw. vernachlässigt. Vgl. auch Roberts/Boyacigiller (1993), S. 66f., die ebenfalls auf die Bedeutung der Geschichte bei der Untersuchung der Kultur hinweisen. Vgl. ferner Thomas (1996), S. 62, der von den historischen Wurzeln von Kultur spricht.

<sup>49</sup> Vgl. v. Keller (1982), S. 173.

nach dem Sinn und Zweck des Lebens und existentiellen Urfragen der Menschen behandelt.<sup>50</sup> Spezifische religiöse Vorstellungen führen zur Ausformung entsprechender Werte. Max Weber hat in diesem Zusammenhang den Einfluss der Religion auf das Leistungsverhalten und Erfolgsstreben von Katholiken und Protestanten untersucht. Die Unterschiede in ihrem Leistungsverhalten führt er auf typische religiöse Vorstellungen zurück.<sup>51</sup>

## 2.2 Zum Verhältnis von Kultur und Gesellschaft

Aus den Ausführungen des Kapitels 2.1.1 geht hervor, dass Kultur die Werte und das Verhalten der Menschen prägt. Das Verhalten der Menschen und ihre Interaktionen untereinander sind jedoch in eine bestimmte Gesellschaft, d.h. in ein spezifisches gesellschaftliches Umfeld eingebettet. Dieser Tatbestand wirft die Frage auf, inwiefern sich das Verhalten der Menschen, das von ihrer Kultur geprägt ist, auch an die jeweiligen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anpassen muss.<sup>52</sup> Um diese Frage zu klären, ist es erforderlich, zunächst den Begriff der Gesellschaft zu erläutern und in einem nächsten Schritt zu untersuchen, in welcher Weise Kultur und Gesellschaft miteinander verbunden sind.

Ähnlich wie bei Kultur findet man in der kulturanthropologischen und kultursoziologischen Literatur auch vielfältige Auffassungen des Begriffs der Gesellschaft vor. Während kulturanthropologische Ansätze Kultur und Gesellschaft als ein einheitliches Ganzes bzw. als einen untrennbaren Gesamtkomplex ansehen, in dem die Grenzen zwischen Kultur und Gesellschaft ineinander verschwimmen,<sup>53</sup> wird in der Kultursoziologie eine analytische Trennung von Kultur und Gesellschaft vorgenommen.<sup>54</sup>

In der kultursoziologischen Auffassung stellt Gesellschaft das Sozialsystem mit seinen spezifischen Organisationsformen bzw. Institutionen dar,<sup>55</sup> innerhalb derer die Menschen miteinander interagieren können.<sup>56</sup> Die Interaktionen der Menschen in diesen Institutionen finden unter bestimmten sozioökonomischen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen statt.<sup>57</sup> Institutionen sind bestimmte Organisationsformen, wie z.B. Parteien, Schulen, Universitäten, Kirchen, Verbände, Vereinigungen und Unternehmen, die nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten<sup>58</sup> funktionieren.<sup>59</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. v. Keller (1982), S. 215.

<sup>51</sup> Vgl. Weber (1993), vgl. hierzu auch v. Keller (1982), S. 216ff. und Nikolaidis (1995), S. 36.

<sup>52</sup> Vgl. Bühl (1987), S. 12.

<sup>53</sup> Vgl. Stagl (1986), S. 85, vgl. Dormayer/Kettern (1987), S. 57, vgl. Holzmüller (1995), S. 32, vgl. auch Jacobsen (1996), S. 31.

<sup>54</sup> Vgl. Mintzel (1993), S. 177ff. und S. 183.

<sup>55</sup> Vgl. Mintzel (1993), S. 183.

<sup>56</sup> Vgl. Tenbruck (1979), S. 399.

<sup>57</sup> Vgl. Pieper (1992), S. 90, vgl. Mintzel (1993), S. 180.

<sup>58</sup> Vgl. Tenbruck (1979), S. 399.

<sup>59</sup> Vgl. Mintzel (1993), S. 194.

Folgt man der kultursoziologischen Auffassung von Kultur und Gesellschaft, so steuert Kultur die Werte und das Verhalten von Menschen, während Gesellschaft die Rahmenbedingungen und Organisationsformen zur Verfügung stellt, unter bzw. in denen die Menschen zueinander in Beziehung treten. Die vorgenommene Begriffsbestimmung von Kultur und Gesellschaft sagt jedoch noch nichts über die Art und Weise aus, in der Kultur und Gesellschaft miteinander verknüpft sind. Hier stellt sich die Frage, ob Kultur als Gegenstück zu Gesellschaft aufzufassen ist, oder einen Teil der Gesellschaft darstellt.<sup>60</sup>

Im Gegensatz zur älteren Kultursoziologie, in der die Auffassung vertreten wurde, dass Kultur ein Pendant zur Gesellschaft ist, hat sich heute in der neueren Kultursoziologie weitgehend die Sichtweise durchgesetzt, dass Kultur als inhärenter Teil der Gesellschaft betrachtet werden sollte.<sup>61</sup> Tenbruck weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die soziale Wirklichkeit sowohl aus Gesellschaft als auch aus Kultur besteht, wobei alle Kultur in Struktur, d.h. in das Sozialsystem eingelagert, und alle Struktur durch Kultur erfüllt ist.<sup>62</sup> Nach Tenbruck würde Gesellschaft – bei einer von Kultur losgelösten Betrachtung – in anonyme Prozesse und Gesetzmäßigkeiten aufgelöst, die ihre Mitglieder zu Gefangenen dieser Gesetzmäßigkeiten machen würde, da sie ihnen nicht mit ihrem eigenen „Kulturwollen“ entgegentreten könnten.<sup>63</sup> Ähnlich argumentiert König, der betont, dass sich „das soziale und kulturelle System gleichzeitig einander“ durchdringen, und dass, „das eine ohne das andere nicht möglich“ sei.<sup>64</sup>

Kultur durchdringt demnach die Gesellschaft und steuert somit das Verhalten der Individuen in den jeweiligen gesellschaftlichen Institutionen.<sup>65</sup> Da Kultur anpassungsfähig ist, ermöglicht sie über ihre spezifischen Werte und Verhaltenscodes die Anpassung ihrer Mitglieder an die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bzw. die Normen und Gesetzmäßigkeiten der gesellschaftlichen Institutionen.<sup>66</sup> Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Frage, wie schnell bzw. auf welche Weise sich Kultur auf einen Wandel der gesellschaftlichen Bedingungen einstellen kann.

Durch die analytische Trennung von Kultur und Gesellschaft wird in der kultursoziologischen Sichtweise bewusst die Möglichkeit mit einbezogen, dass ein gewisser Spannungszustand zwischen dem kulturellen und sozialen System entstehen kann. Zu einem kulturellen Nachlauf bzw. „cultural lag“ kann es insbesondere dann kommen, wenn das Sozialsystem plötzlichen

---

<sup>60</sup> Vgl. Mintzel (1993), S. 177ff. und S. 182ff.

<sup>61</sup> Vgl. Mintzel (1993), S. 183.

<sup>62</sup> Vgl. Tenbruck (1979), S. 399.

<sup>63</sup> Vgl. Tenbruck (1989), S. 57f.

<sup>64</sup> Vgl. König (1978), S. 129, zitiert in Mintzel (1993), S. 183.

<sup>65</sup> Vgl. hierzu auch Brandenburger (1995), S. 20f. und Dürichen (1973), S. 11ff.

<sup>66</sup> Vgl. die, dieser Arbeit zugrundegelegten Definition von Keller im Rahmen der Ausführungen in Kapitel 2.1.1.

Veränderungen unterworfen ist, an die sich das kulturelle System nicht so schnell anpassen kann.<sup>67</sup>

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Verknüpfung von Kultur und Gesellschaft sowie die Entstehung eines „cultural lags“.

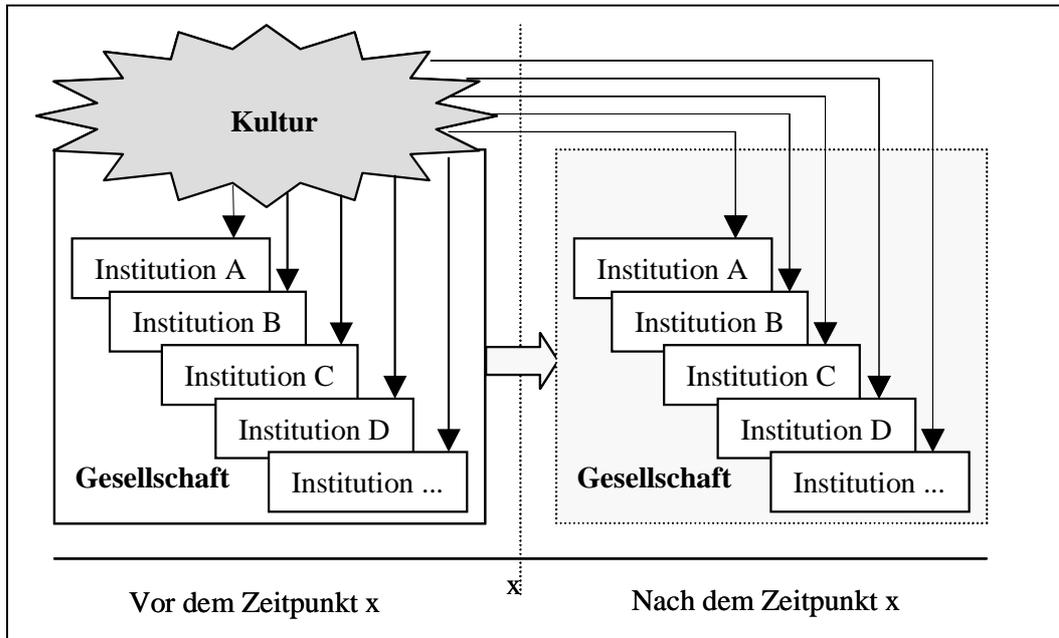


Abb. 1: Die Entstehung eines cultural lags bei einer Veränderung der Gesellschaft

Die Abbildung macht deutlich, dass Kultur die Gesellschaft mit ihren spezifischen Institutionen gleichsam durchdringt. Kultur prägt somit die Werte und das Verhalten der Menschen in einer Gesellschaft bzw. in den jeweiligen sozialen Institutionen.<sup>68</sup> Kommt es zu einer gesellschaftlichen Veränderung, so entsteht ein kultureller Nachlauf, da Kultur sich dieser Veränderung nicht so schnell bzw. mit der gleichen Geschwindigkeit anpassen kann: bestimmte Verhaltensweisen und Werte der Kulturmitglieder werden sich (zunächst) einem Wandel widersetzen und ein gewisses Beharrungsvermögen aufweisen.

Langer geht in diesem Zusammenhang jedoch davon aus, dass Kultur- und Sozialsystem nicht immer in diesem Spannungszustand verbleiben können, sondern dass sich Kultur langfristig

<sup>67</sup> Vgl. Dormayer/Kettern (1987), S. 57f., vgl. Inglehart (1995), S. 33f., vgl. Langer (1998), S. 11. Die spezifische Relevanz der kultursoziologischen Konzeption und damit der Berücksichtigung von „cultural lags“ zeigt sich vor allem hinsichtlich der Transformationsprozesse in Ost- und Südosteuropa. Studien belegen vielfach, dass sich bestimmte Verhaltensweisen der Menschen in sozialen Institutionen nur langsam verändern, obwohl sich die gesellschaftlichen Rahmenfaktoren und damit das Sozialsystem bereits einem Wandel unterzogen haben; vgl. hierzu etwa Holtbrügge (1995), S. 132ff., vgl. Pieper (1992), vgl. Lindert (1993).

<sup>68</sup> Vgl. Biermann (1994), S. 31.

an die neuen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anpassen wird.<sup>69</sup> Während manche Verhaltensweisen und Werte der Kulturmitglieder über eine gewisse Zeitspanne hinweg einem Wandel widerstehen, werden sich andere Werte und Verhaltensweisen im Laufe der Zeit mehr oder weniger schnell verändern.<sup>70</sup>

Die Anpassung der Kultur an neue Rahmenbedingungen wird über das Verhalten der Mitglieder der gesellschaftlichen Institutionen vollzogen.<sup>71</sup> Gleichen diese ihr Verhalten in den Institutionen an die jeweiligen gesellschaftlichen Erfordernisse an, so wirkt dieses auf die entsprechenden Werte zurück und führt schließlich – bei einer festgestellten Diskrepanz zwischen Verhalten und korrespondierenden Werten – langfristig zu einem Wandel dieser Werte.<sup>72</sup>

### 2.3 Kultur als managementrelevanter Faktor

Die Ausführungen des Kapitels 2.2 verdeutlichen, dass – entsprechend der kultursoziologischen Auffassung – Kultur das Verhalten von Menschen in gesellschaftlichen Institutionen bzw. Organisationen leitet. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist es jedoch von besonderem Interesse, inwieweit Kultur in der betriebswirtschaftlichen Literatur bzw. in Untersuchungen, die zur kulturvergleichenden Managementforschung gezählt werden können, als maßgebliche Einflussgröße des organisatorischen Verhaltens von Unternehmensmitgliedern bzw. Führungskräften angesehen wird und somit als ein managementrelevanter Faktor gilt.<sup>73</sup>

Mit dem Aufkommen der ersten interkulturellen Studien in den sechziger und siebziger Jahren entbrannte ein wissenschaftlicher Disput unter den Forschern bezüglich der Bedeutung, die Kultur im Management von Unternehmen einnimmt.<sup>74</sup> Im Rahmen dieser Kulturalisten-Universalisten-Kontroverse sind die Universalisten der Auffassung, dass die Managementprinzipien unabhängig von kulturellen Faktoren immer und überall gültig seien.<sup>75</sup> Dagegen betonen die Kulturalisten die Kulturgebundenheit des Managementverhaltens und gehen davon aus, dass Management eine kulturabhängige Variable sei.<sup>76</sup> Damit vertreten die Kulturalisten die sogenannte „culture-bound“-These, während die Universalisten Anhänger der „culture-free“-These sind.<sup>77</sup> Dabei stützen die Universalisten ihre Argumentation, dass Kultur für

<sup>69</sup> Vgl. Langer (1998), S. 11, siehe hierzu auch von Keller (1982), S. 118f.

<sup>70</sup> Vgl. Langer (1998), S. 11, vgl. ferner Demorgon/Molz (1996), S. 60.

<sup>71</sup> Vgl. Nicklas (1991), S. 127, vgl. ferner Rohloff (1994), S. 188.

<sup>72</sup> Vgl. Adler (1991), S. 15f., vgl. Thomas (1991b), S. 62, ferner Nicklas (1991), S. 127, der darauf hinweist, dass neues bzw. abweichendes Verhalten die Ausbildung neuer Werte bzw. Normen begünstigt.

<sup>73</sup> Vgl. etwa Kumar (1988), S. 390, ferner Hentze/Lindert (1992), S. 14f., ferner Dülfer (1996), S. 23f. Dabei gewähren Studien zur kulturvergleichenden Managementforschung einen wichtigen Einblick in die Frage, welcher Stellenwert Kultur in der kulturvergleichenden und damit auch der interkulturellen Managementforschung zukommt. Vgl. etwa Schmid (1996), S. 239, der veranschaulicht, dass interkulturelle und kulturvergleichende Managementforschung nicht unabhängig voneinander zu sehen sind, sondern dass die interkulturelle Managementforschung auf der kulturvergleichenden Forschung gleichsam aufbaut.

<sup>74</sup> Vgl. Bosch (1996), S. 27ff.

<sup>75</sup> Vgl. v. Keller (1982), S. 539.

<sup>76</sup> Vgl. v. Keller (1982), S. 541, vgl. Stüdlein (1997), S. 44.

<sup>77</sup> Vgl. Kumar (1988), S. 389, vgl. auch Liouville/Schmidt (1996), S. 258f.

die interkulturelle Managementforschung unwichtig und vernachlässigbar sei, insbesondere auf Überlegungen, die auf der sogenannten „Logik der Industrialisierung“<sup>78</sup> und der Kontingenztheorie<sup>79</sup> basieren.

Als Beispiele für die im Rahmen der „culture-free“-These entwickelten Argumentation können die Ansätze von Harbison/Myers, die davon ausgehen, dass der fortschreitende Industrialisierungsprozess allgemeingültige Managementprinzipien und universelles Managementverhalten fördert, sowie von Farmer/Richman, der vornehmlich auf kontingenztheoretischen Überlegungen beruht, genannt werden.<sup>80</sup> Haire/Ghiselli/Porter, deren Ziel ursprünglich darin bestand, kulturübergreifende Gemeinsamkeiten in den Werten und Einstellungen von 3.600 Managern aus vierzehn verschiedenen Ländern zum Führungsverhalten, ihrem Selbstverständnis bezüglich ihrer Rolle als Führungskraft, ihren Bedürfnissen sowie ihrer Motivation festzustellen, kamen entgegen ihrer konvergenztheoretischen Ausgangshypothese zu dem Ergebnis, dass etwa 30% der Unterschiede im Antwortverhalten der befragten Manager auf nationale und nicht individuelle Unterschiede zurückgeführt werden können.<sup>81</sup> Die Studie von Haire/Ghiselli/Porter hat im anglo-amerikanischen Raum einen großen Bekanntheitsgrad erreicht und maßgeblich dazu beigetragen, die These der Universalisten bzw. die Annahme, dass Kultur keinen relevanten Einflussfaktor des Managements darstellt, ernsthaft in Frage zu stellen.<sup>82</sup>

Zu einem ähnlichen Schluss gelangt auch Laurent in seiner zwischen 1977 und 1979 durchgeführten Untersuchung an 817 Managern aus neun europäischen Ländern und der USA, in der er ursprünglich das Ziel verfolgte, die impliziten Management- und Organisationstheorien in den Köpfen der Manager zu erforschen<sup>83</sup>:

„When their responses were analyzed, it appeared that the most powerful determinant of their assumptions was by far their nationality. Overall and across 56 different items of inquiry, it was found that nationality has three times more influence on the shaping of managerial assumptions than any of the respondents' other characteristics such as age, education, function, type of company ... etc.“<sup>84</sup>.

Laurent folgert, dass die jeweiligen Managementvorstellungen vorwiegend kulturell begründet sind.<sup>85</sup> Seine Ergebnisse sind ein Hinweis darauf, dass die Führungskräfte ihre kulturell geprägten Vorstellungen von Anfang an in die Unternehmen einbringen.

<sup>78</sup> Harbison/Myers (1959), S. 117.

<sup>79</sup> Vgl. Kumar (1988), S. 389.

<sup>80</sup> Vgl. Harbison/Myers (1959), vgl. Farmer/Richman (1964).

<sup>81</sup> Vgl. Haire/Ghiselli/Porter (1966), S. 180. Vgl. auch v. Keller (1982), S. 302ff., der die Studie von Haire/Ghiselli/Porter ausführlich behandelt.

<sup>82</sup> Vgl. Hasenstab (1999), S. 80.

<sup>83</sup> Vgl. Laurent (1983), S. 77.

<sup>84</sup> Laurent (1986), S. 93.

<sup>85</sup> Vgl. Laurent (1986), S. 95. Er weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass „that deep-seated managerial assumptions are strongly shaped by national cultures“.

Die umfassendste Studie im Rahmen der kulturvergleichenden Managementforschung hat Hofstede durchgeführt. Ziel seiner Untersuchung war es, Kulturdimensionen zu identifizieren, anhand derer Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Ländern festgestellt werden können. Dabei hat er den Einfluss der Kultur auf managementrelevante Vorstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern vorausgesetzt. In einer breit angelegten quantitativen Studie hat Hofstede auf die Datenbank von IBM zurückgreifen können, die die schriftlichen Befragungsergebnisse von 116.000 IBM-Mitarbeitern aller Hierarchieebenen enthielt.<sup>86</sup> Hofstede ist es gelungen, auf empirischem Wege vier bzw. fünf<sup>87</sup> Dimensionen zur Kulturanalyse zu identifizieren, zu denen die Machtdistanz, die Unsicherheitsvermeidung, der Individualismus-Kollektivismus, die Maskulinität-Femininität sowie die langfristige-kurzfristige Orientierung zählen.<sup>88</sup>

Aus der spezifischen Beantwortung der Fragen, die Hofstede in Beziehung zu den fünf Dimensionen setzt, errechnet er unter Zuhilfenahme einer mathematischen Formel einen Index, der diese Dimensionen der betreffenden Kultur widerspiegeln soll.<sup>89</sup> Dabei kennzeichnet die Machtdistanz das Ausmaß der in einer Gesellschaft vorfindbaren und von ihren Mitgliedern akzeptierten ungleichen Machtverteilung.<sup>90</sup> Die zweite Dimension Hofstedes beschreibt die Unsicherheitsvermeidung, d.h. die kulturell geprägte Haltung, mit der die Mitglieder einer Gesellschaft unsicheren bzw. nicht eindeutigen Situationen begegnen.<sup>91</sup> Die Unsicherheitsvermeidung kennzeichnet den Grad, „in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“.<sup>92</sup> Im Rahmen seiner dritten Dimension unterscheidet Hofstede zwischen individualistischen<sup>93</sup> und kollektivistischen Kulturen. In kollektivistisch geprägten Kulturen sind die Menschen in einen weiten Familienkreis oder „starke geschlossene“ Gruppen integriert: ihre Aktionen und Handlungen sind nicht nur auf das eigene Wohlergehen ausgerichtet, sondern sind untrennbar mit dem Wohl ihres gesamten sozialen

---

<sup>86</sup> Vgl. Hofstede (1982), S. 11.

<sup>87</sup> Die fünfte Dimension entwickelte Hofstede erst einige Zeit später, vgl. Hofstede/Bond (1988).

<sup>88</sup> Vgl. Hofstede (1980a), siehe auch Hofstede (1993). Die Studie von Hofstede wird kurz dargelegt, da die Dimensionen von Hofstede (mit Ausnahme der Individualismus-Kollektivismus-Dimension) eine gewisse Ähnlichkeit zu den Kategorien aufweisen (dem Hierarchiespekt, Sicherheitsbedürfnis, den individuellen Tendenzen und dem Zeitverständnis), anhand derer die kulturellen Charakteristika rumänischer Kulturangehöriger im Rahmen dieser Arbeit beschrieben werden. Dies ist insofern bemerkenswert, als die kulturellen Charakteristika rumänischer Individuen in dieser Arbeit auf der Basis ihrer geschichtlichen Entwicklung und Religion abgeleitet werden, während Hofstedes Ergebnisse über Korrelations- und Faktorenanalysen zustande gekommen sind; vgl. Hofstede (1982), S. 52ff. und S. 60ff. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.

<sup>89</sup> Vgl. etwa Hofstede (1980a), S. 103.

<sup>90</sup> Vgl. Hofstede (1993), S. 42, vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 3.2.1 zum Hierarchiespekt rumänischer Kulturangehöriger.

<sup>91</sup> Vgl. Hofstede (1980a), S. 153ff.

<sup>92</sup> Hofstede (1993), S. 133 (im Original kursiv); vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.2.2 zum kulturell bedingten Sicherheitsbedürfnis rumänischer Kulturangehöriger.

<sup>93</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.10 zu den individualistischen Tendenzen rumänischer Kulturangehöriger.

Umfeldes verbunden.<sup>94</sup> Während sich kollektivistische Kulturen eher durch ein ausgeprägtes Wir-Gefühl auszeichnen, sind individualistische Kulturen durch eine ich-bezogene Betrachtung gekennzeichnet. Hinsichtlich der Dimension der Maskulinität-Feminität führt Hofstede aus, dass in Gesellschaften, die sich durch eine hohe Maskulinität auszeichnen, die Rollen von Mann und Frau klar voneinander abgegrenzt sind.<sup>95</sup> In femininen Gesellschaften überschneiden sich hingegen die Rollen der beiden Geschlechter und feminine Werte werden nicht geringer bewertet, sondern durchaus hoch angesehen.<sup>96</sup> Ende der achtziger Jahre hat Hofstede gemeinsam mit Bond die vier Kulturdimensionen um eine fünfte Dimension, die Zeitorientierung, ergänzt.<sup>97</sup> Diese Dimension beinhaltet die Zukunftsorientierung bzw. die „langfristige Orientierung“ mit dem Fokus auf die Ausdauer bzw. Beharrlichkeit der Kulturmitglieder und die Vergangenheits- und Gegenwartsorientierung bzw. die „kurzfristige Orientierung“ der untersuchten Kulturen.<sup>98</sup>

Hofstedes Studie kann dahingehend gewürdigt werden, dass es ihm gelungen ist, universelle und prägnante Dimensionen zu erarbeiten, anhand derer verschiedene Kulturen miteinander verglichen und voneinander unterschieden werden können. Zudem hat er den Versuch unternommen, die vier bzw. fünf Kulturdimensionen für managementrelevante Aspekte nutzbar zu machen. Im Hinblick auf diese managementrelevanten Aspekte bezieht sich Hofstede insbesondere auf die Faktoren Führung, Motivation und Organisation, die er anhand der Dimensionen erklärt.<sup>99</sup> Allerdings stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob diese Dimensionen ausreichen, um die Kultur eines Landes oder sogar mehrerer Länder angemessen beschreiben zu können. Hofstede führt in diesem Zusammenhang an, dass

„the four dimensions, however, are not necessarily exhaustive; they do not represent the final word on dimensions of national culture. First, it may be that there exist other dimensions related to equally fundamental problems of mankind which were not found in the HERMES research because the relevant questions were simply not asked“<sup>100</sup>.

Diese Aussage Hofstedes lässt für die vorliegende Arbeit den Schluss zu, dass es sinnvoll ist, Kultur von vornherein zu explizieren. Um ein tiefes Verständnis der jeweiligen Kultur zu erlangen und um ihre innere Logik<sup>101</sup> zu verstehen, ist es nämlich erforderlich, ihre geschichtlichen und religiösen Hintergründe zu kennen.<sup>102</sup>

<sup>94</sup> Vgl. Hofstede (1980a), S. 214f., vgl. Hofstede (1993), S. 67.

<sup>95</sup> Vgl. Hofstede (1980a), S. 261f.

<sup>96</sup> Vgl. Hofstede (1993), S. 101.

<sup>97</sup> Vgl. Hofstede/Bond (1988).

<sup>98</sup> Vgl. Hofstede (1993), S. 190. Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.5 zum Zeitverständnis rumänischer Kulturangehöriger.

<sup>99</sup> Vgl. Hofstede (1980b), S. 50ff.

<sup>100</sup> Hofstede (1980a), S. 313f. In dieser Veröffentlichung hat Hofstede die Identität von IBM noch nicht preisgegeben und spricht noch von einem multinationalen Unternehmen, das er mit HERMES bezeichnet.

<sup>101</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 157.

<sup>102</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.1.2.

### **3. Kulturelle Prägung des organisatorischen Verhaltens rumänischer Führungskräfte**

#### **3.1 Entwicklung eines theoretischen Modells zur kulturellen Prägung des organisatorischen Verhaltens von rumänischen Führungskräften**

Bevor das theoretische Modell zur kulturellen Prägung des organisatorischen Verhaltens von rumänischen Führungskräften auf der Basis der vorangegangenen Ausführungen entwickelt und diskutiert werden kann, ist es erforderlich, einige Begriffsklärungen vorzunehmen. Als organisatorisches Verhalten wird im folgenden jenes Verhalten bezeichnet, das die Mitglieder einer betreffenden Organisation zeigen.<sup>103</sup> Der Begriff der Organisation wird im Rahmen dieser Arbeit auf Unternehmen bezogen.<sup>104</sup> Damit beschreibt organisatorisches Verhalten das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern in Unternehmen.

Entsprechend den Ausführungen in Kapitel 2.2 zählen Unternehmen zu den Institutionen einer Gesellschaft.<sup>105</sup> Kultur durchdringt die Gesellschaft über diese Institutionen und beeinflusst somit das Verhalten der Mitglieder von Unternehmen.<sup>106</sup> Allerdings muss sich das organisatorische Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern auch an die jeweiligen gesellschaftlichen Faktoren bzw. Normen anpassen, die gleichsam den Rahmen für das Management der Unternehmen, bzw. „die spezifische Art und Weise des Wirtschaftens“ darstellen.

Um auch jene Faktoren, die in den Köpfen der rumänischen Führungskräfte als Erfahrungen gleichsam nachwirken und ihr organisatorisches Verhalten mit beeinflussen, zu berücksichtigen, empfiehlt es sich, den Ausgangspunkt des theoretischen Modells in die Vergangenheit zu setzen, als die rumänischen Führungskräfte unter dem Einfluss der „sozialistischen Art und Weise des Wirtschaftens“ agierten:

---

<sup>103</sup> Vgl. zum Begriff der Organisation von Rosenstiel (1992), S. 3f.

<sup>104</sup> Vgl. Kirsch (1990), S. 14ff., der Unternehmen als Organisationen versteht, vgl. auch Neuberger (1985), S. 7.

<sup>105</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>106</sup> Vgl. Biermann (1994), S. 31, siehe auch Thomas (1992), S. 36.

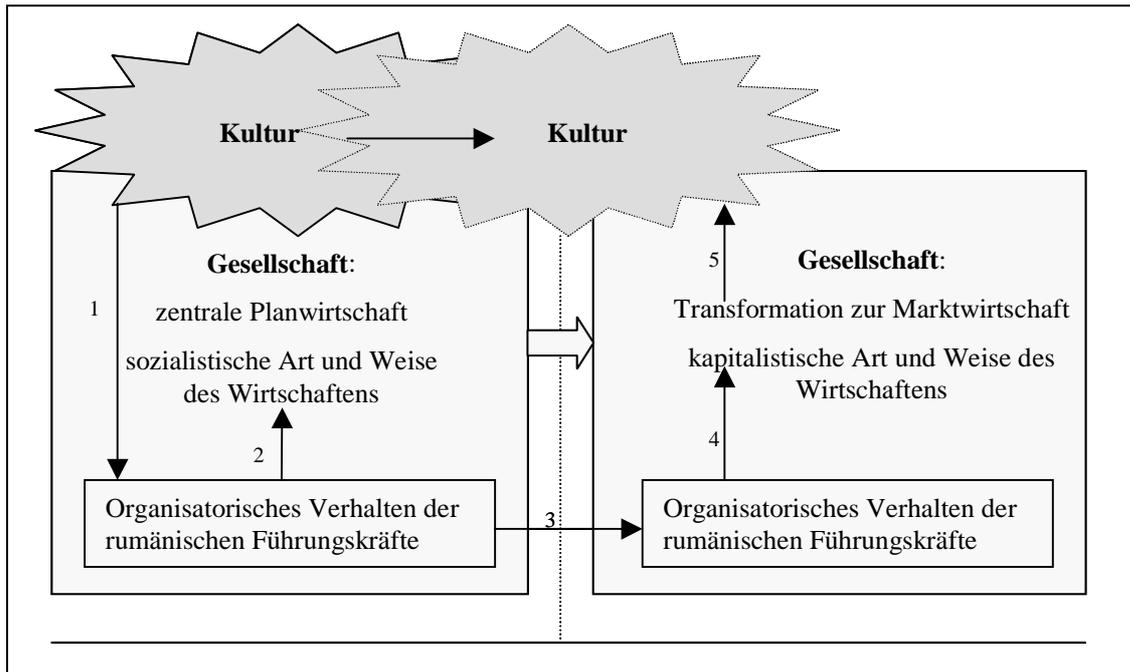


Abb. 2: *Theoretisches Modell zur kulturellen Prägung des organisatorischen Verhaltens von rumänischen Führungskräften*

Versetzt man sich in die Zeit vor der Revolution im Jahre 1989 in Rumänien, so bildet die zentrale Planwirtschaft den gesellschaftlichen Rahmen, in den die rumänischen Staatsunternehmen eingebettet sind. Die zentrale Planwirtschaft prägt gleichzeitig die spezifische „sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens“ in den Staatsunternehmen.<sup>107</sup> Das kulturgeprägte organisatorische Verhalten der rumänischen Leiter und Mitarbeiter der Staatsbetriebe<sup>108</sup> muss sich nun in einem gewissen Rahmen an die vorhandenen Prinzipien des sozialistischen Wirtschaftens anpassen und bestimmten, damit einhergehenden organisatorischen Verhaltensanforderungen Folge leisten.<sup>109</sup> Die einheitliche und gleichförmige Leitung der rumänischen Betriebe nach dem Prinzip der sozialistischen Leitungswissenschaft lässt die Schlussfolgerung zu, dass die rumänischen Leiter im Rahmen ihrer Sozialisation in den staatlichen Betrieben vergleichbare Erfahrungen gesammelt haben.<sup>110</sup>

Jene kulturell geprägten organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Leiter, die besonders gut zu der „sozialistischen Art und Weise des Wirtschaftens“ in den Staatsbetrieben

<sup>107</sup> Zu den Hauptmerkmalen eines sozialistischen Wirtschaftssystems zählt die Verstaatlichung der Privatunternehmen, die Kollektivierung der Landwirtschaft und die Zentralisierung der Wirtschaftsentscheidungen, die die Ausschaltung des Marktmechanismus mit sich bringt. Vgl. Gumpel (1977), S. 260f.

<sup>108</sup> In Abbildung 2 wird die kulturelle Prägung des organisatorischen Verhaltens der Leiter und Mitarbeiter durch Pfeil 1 veranschaulicht, der von „Kultur“ zu dem „organisatorischen Verhalten der rumänischen Führungskräfte“ verläuft.

<sup>109</sup> Abbildung 2 stellt diesen Zusammenhang anhand des von dem „organisatorischen Verhalten der rumänischen Führungskräfte“ zu „Gesellschaft“ reichenden Pfeils 2 dar. Vgl. hierzu die detaillierten Ausführungen in Kapitel 3.3.

<sup>110</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 25 und S. 25ff.

„passen“, erfahren im organisatorischen Kontext eine positive Verstärkung. Die positive Verstärkung bestimmter Verhaltensweisen gibt den Leitern Aufschluss darüber, welche ihrer Verhaltensweisen in ihrem betrieblichen Umfeld sinnvoll und angemessen sind. Jene organisatorischen Verhaltensweisen, die im sozialistischen Kontext jedoch nicht erwünscht sind bzw. nicht mehr „passen“, erfahren keine Verstärkung. Zur Verdeutlichung wird diese Argumentationskette im folgenden stichpunktartig aufgeführt:

1. Kultur prägt die organisatorischen Verhaltensweisen von rumänischen Führungskräften;
2. Die organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte haben sich in einem gewissen Maße an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens angepasst.<sup>111</sup>

In welcher Art und Weise die Anpassung des organisatorischen Verhaltens der rumänischen Führungskräfte vonstatten ging, kann durch eine Gegenüberstellung ihrer kulturellen Verhaltensweisen und der spezifischen Anforderungen, die sich aus der sozialistischen Art und Weise des Wirtschaftens an die Führungskräfte ergeben haben, erschlossen werden.<sup>112</sup> Diese spezifischen Sozialisierungserfahrungen der Führungskräfte wirken noch in ihren Köpfen nach und beeinflussen ihr organisatorisches Verhalten auch unter den neuen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.<sup>113</sup>

Durch die plötzliche Änderung der gesellschaftlichen Rahmenfaktoren, deren Auslöser die Dezemberrevolution im Jahre 1989 war, ist Rumänien in einem Transformationsprozess zu einer Marktwirtschaft begriffen.<sup>114</sup> Die rumänischen Führungskräfte agieren nun nicht mehr in Betrieben, die nach dem sozialistischen Leitungsprinzip geführt werden, sondern müssen im Gegensatz zu früher ihr organisatorisches Verhalten in den Unternehmen an eine eher „kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens“ anpassen. Die rumänischen Führungskräfte werden sowohl bestimmte organisatorische Verhaltensweisen in ihrem neuen organisatorischen Kontext unverändert zeigen, als auch gewisse „neue“ Verhaltensweisen aufweisen,<sup>115</sup> die auf lange Sicht einen möglichen Wandel ihrer Werte bzw. ihrer Kultur bewirken können.<sup>116</sup>

Jene organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte, die diese aus ihrem planwirtschaftlichen in ihr marktwirtschaftliches Umfeld unverändert übertragen, verweisen auf ein gewisses Beharrungsvermögen der entsprechenden Werte bzw. kulturellen Vor-

---

<sup>111</sup> Die Nummerierung 1 bis 2 entspricht der in Abbildung 2 enthaltenen Nummerierung der Pfeile.

<sup>112</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.3.

<sup>113</sup> Vgl. Catana/Catana/Finlay (1999), S. 161, vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 25.

<sup>114</sup> Vgl. Langer (1998), S. 6.

<sup>115</sup> Vgl. Langer (1998), S. 11.

<sup>116</sup> Vgl. Thomas (1991b), S. 62.

stellungen.<sup>117</sup> Die rumänischen Führungskräfte tragen ihre Erfahrungen, die sie im Rahmen ihrer Sozialisation in den nach sozialistischen Leitungsprinzipien geführten Betrieben gesammelt haben, d.h. ihr Wissen darüber, welche organisatorischen Verhaltensweisen erwünscht bzw. nicht erwünscht sind, auch in den neuen unternehmerischen Kontext hinein. Die Vermutung liegt nahe, dass insbesondere jene Verhaltensweisen und Werte der rumänischen Führungskräfte eine Beharrungstendenz aufweisen werden, die im sozialistisch geprägten, betrieblichen Kontext eine positive Verstärkung erfahren haben.<sup>118</sup> Die obige Argumentationskette wird somit folgendermaßen ergänzt:

3. Cultural lag: ein Teil der organisatorischen Verhaltensweisen der Führungskräfte richtet sich an ihrer Kultur aus, ohne eine Anpassung an die neuen gesellschaftlichen Bedingungen vollzogen zu haben. Damit entsprechen diese Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte weitgehend jenen Verhaltensweisen, die diese im Rahmen ihrer Sozialisation in den sozialistisch geführten Betrieben gezeigt haben.<sup>119</sup>
4. Die rumänischen Führungskräfte passen bestimmte organisatorische Verhaltensweisen an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens an;<sup>120</sup>
5. Die gewandelten organisatorischen Verhaltensweisen wirken auf die kulturellen Standards bzw. Werte der rumänischen Führungskräfte zurück und bewirken eine Anpassung ihrer Werte an die neuen gesellschaftlichen Anforderungen.<sup>121</sup> Damit wird der kulturelle Nachlauf auf lange Sicht aufgehoben.

Die Argumentationskette bildet mit den Punkten 1 bis 5 die theoretische Basis für die nachfolgenden Ausführungen. Während in Kapitel 3.2 die kulturellen Charakteristika von rumänischen Führungskräften, d.h. ihre Werte und Verhaltensweisen bzw. Erwartungen, die diese auf der Basis ihrer Werte zeigen, dargelegt werden, wird in Kapitel 3.3 der Frage nachgegangen, inwiefern die rumänischen Führungskräfte ihre Verhaltensweisen in den Betrieben an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens angepasst haben. In diesen beiden Kapiteln werden somit die Punkte 1 und 2 der Argumentationskette behandelt. Über die Punkte 3 und 4 der Argumentationskette gibt die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte empirische Unter-

---

<sup>117</sup> In Abbildung 2 wird dieser Zusammenhang durch den Pfeil 3 zwischen den organisatorischen Verhaltensweisen der Führungskräfte vor 1989 (dargestellt auf der linken Seite der Abbildung) und ihren organisatorischen Verhaltensweisen in der Gegenwart (dargestellt auf der rechten Seite der Abbildung) veranschaulicht.

<sup>118</sup> Vgl. hierzu Catana/Catana/Finlay (1999), S. 161, vgl. Robinson (1999), S. 42, vgl. Savitt (1998), S. 352, vgl. Madlener (1997), S. 129, vgl. Holtbrügge (1995), S. 133, vgl. Sztompka (1993a), S. 244, vgl. Pieper (1993), S. 72f., die davon ausgehen, dass das organisatorische Verhalten mittel- und osteuropäischer Führungskräfte Züge ihrer Sozialisation in sozialistisch geführten Betrieben trägt.

<sup>119</sup> Pfeil 3 in Abbildung 2 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

<sup>120</sup> Pfeil 4 in Abbildung 2 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

<sup>121</sup> Siehe Pfeil 5 in Abbildung 2. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass sich die Werte der rumänischen Führungskräften den neuen gesellschaftlichen Erfordernissen noch nicht vollständig angeglichen haben können, da der Transformationsprozess zu einer Marktwirtschaft noch in vollem Gange ist.

suchung Aufschluss.<sup>122</sup> Der fünfte Punkt würde einen geeigneten Untersuchungsfokus für eine längerfristig anzulegende Folgestudie darstellen.

### 3.2 Kulturelle Charakteristika rumänischer Führungskräfte: Werte und Verhaltensweisen

Die Darlegung der kulturellen Charakteristika von rumänischen Führungskräften basiert, falls nicht durch entsprechende Fußnoten gekennzeichnet, auf dem Experteninterview mit dem rumänischen Philosophen Mihai Sora, dem ehemaligen Kultusminister Rumäniens.<sup>123</sup> Die Ausführungen Soras beruhen dabei auf einer Interpretation der rumänischen Geschichte.

Xenopol und Radulescu-Motru gehen in diesem Zusammenhang von einer hohen kulturellen Homogenität der rumänischen Bevölkerung aus. Xenopol betont in diesem Zusammenhang die „unity of the language and other elements of the Romanian soul“<sup>124</sup>, während Radulescu-Motru die Einheitlichkeit der rumänischen Kultur im allgemeinen hervorhebt.<sup>125</sup> Die Ausführungen von Xenopol und Radulescu-Motru zur Gleichförmigkeit der rumänischen Kultur lassen den Schluss zu, dass die in der rumänischen Bevölkerung verankerten Werte für rumänische Führungskräfte Geltung besitzen<sup>126</sup> und ihr organisatorisches Verhalten beeinflussen.<sup>127</sup>

Im folgenden wird die Darstellung der kulturellen Charakteristika von rumänischen Führungskräften in zwei Schritten durchgeführt. Im ersten Schritt werden jene Werte, die das Verhalten der rumänischen Führungskräfte steuern, dargelegt. Da es für ein fundiertes Verständnis dieser Werte zum Teil erforderlich ist, die Bedeutung bestimmter geschichtlicher Ereignisse für ihre Entstehung herauszustellen, erscheint es sinnvoll, die Ausführungen in diesem ersten Schritt auf die Angehörigen der rumänischen Kultur zu beziehen und nicht von vornherein nur auf die Gruppe der rumänischen Führungskräfte<sup>128</sup> zu beschränken. In einem zweiten Schritt werden dann jene Verhaltensweisen aufgeführt, die die rumänischen Führungskräfte auf der Basis dieser geschichtlich und/oder religiös begründeten Werte<sup>129</sup> zeigen.

<sup>122</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.3 der vorliegenden Arbeit, insbesondere die Zusammenfassung in Kapitel 4.4.

<sup>123</sup> Das Experteninterview mit Mihai Sora wurde am 23.04. 1999 vom Verfasser dieser Arbeit in München durchgeführt.

<sup>124</sup> Xenopol (1910), S. 26.

<sup>125</sup> Vgl. Radulescu-Motru (1910), S. 38, vgl. ferner Simionescu (1910), S. 100f.

<sup>126</sup> Vgl. hierzu Catana/Catana (1999), S. 254ff., die zeigen, dass die in der rumänischen Bevölkerung verankerten Werte für rumänische Führungskräfte Geltung besitzen. Vgl. ferner Catana/Catana (1996), S. 204, ferner Madlener (1997), S. 131.

<sup>127</sup> Rumänische Führungskräfte müssen ihr kulturgeprägtes organisatorisches Verhalten jedoch auch an die gesellschaftlichen bzw. organisatorischen Rahmenbedingungen anpassen; vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.1 sowie 3.3 und 3.4.

<sup>128</sup> Die rumänischen Führungskräfte bilden selbst eine homogene soziale Gruppe innerhalb der rumänischen Bevölkerung. Rumänische Führungskräfte werden aufgrund ihrer ähnlichen Aufgabengebiete, ihrer vergleichbaren Positionen, Funktionen, Anforderungen und Erfahrungen im organisatorischen Kontext relativ einheitliche bzw. ähnliche Werte und organisatorische Verhaltensweisen aufweisen; vgl. hierzu Gomez-Mejia (1984), S. 708.

<sup>129</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2.

### 3.2.1 Haltung gegenüber Autoritäten: Hierarchierespekt

#### Beschreibung des Wertes „Hierarchierespekt“

Rumänische Kulturangehörige haben aufgrund ihrer Erfahrungen mit den Jahrhunderte lang wiederkehrenden Übergriffen fremder Herrscher<sup>130</sup> und ihrer Unterdrückung durch die Bojaren, den rumänischen Großgrundbesitzern, ein gespaltenes Verhältnis zu Autoritäten. Die Bojaren unternahmen alles, um ihre eigenen Interessen und ihre Machtansprüche zu wahren. Sobald sie ihre mächtige Position in irgendeiner Weise geschwächt sahen, wandten sie sich sogar gegen Fürsten, wie Dan den II. und Stefan den Großen, die vom rumänischen Volk respektiert und geachtet wurden.<sup>131</sup>

Diese mehrere hundert Jahre zurückliegende geschichtliche Erfahrung des rumänischen Volkes und die zu Anfang dieses Jahrhunderts erlebten Machtkämpfe der politischen Parteien und Regierungen haben bewirkt, dass rumänische Bürger den Umgang mit Autoritäten scheuen. Falls sich dieser jedoch nicht vermeiden lässt, versuchen sie, über Freunde, Bekannte und Beziehungen ihren Umgang mit den Autoritäten so angenehm wie möglich zu gestalten. Dazu gehört auch der Brauch, einem hohen Beamten sein Anliegen nicht mit leeren Händen vorzubringen, sondern der betreffenden Person ein angemessenes Geschenk zu überreichen.<sup>132</sup>

In dem durch eine liberale Ideologie geprägten 19. Jahrhundert hat sich als Folge der vielfältigen Machtkämpfe, die zwischen den Parteien im Parlament ausgefochten wurden, im rumänischen Volk der Wunsch nach einem einzigen Herrscher, einem „Vater der Nation“<sup>133</sup> herausgebildet. Die rumänischen Bürger wollten ihr Vertrauen lieber einem autoritären und entschlossenen Herrscher schenken, als ihre Hoffnungen in ein politisches System zu setzen, dessen Prinzipien und Leitideen ihnen vage und unsicher erschienen.<sup>134</sup> Ihre Wunschvorstellung bestand darin, einen alleinigen Herrscher zu haben, der gleichzeitig streng und gerecht ist, die Tradition und Ordnung im Lande bewahrt und als Retter der Integrität sowie Unabhängigkeit des Landes fungieren sollte.<sup>135</sup> Der ideale Führer sollte das typisch Rumänische

<sup>130</sup> Vgl. Kiezun (1991), S. 292.

<sup>131</sup> Vgl. Draghicescu (1996), S. 232, vgl. etwa Treptow (1996), S. 121ff.

<sup>132</sup> Ihren geschichtlichen Ursprung hat die Korruption der rumänischen Institutionen und Autoritäten in der etwa vierhundert Jahre dauernden Zeit des türkischen Einflusses. Damals mussten die Funktionäre dem Staat eine gewisse Summe zukommen lassen, um ein hohes Amt bekleiden zu können. Nach der Zahlung dieser Summe ließen sich die Funktionäre ihre Dienste von den Teilen der Bevölkerung bezahlen, die diese in Anspruch nahmen. Da die Gesetzgebung diesbezüglich keine feste Regelung vorsah und die Gegenleistungen für die Inanspruchnahme der Dienste der Funktionäre damit mehr oder weniger legal waren, hat es sich in den Köpfen der rumänischen Bürger festgesetzt, dass man vor eine Autorität nicht mit „leeren Händen“ treten könne. Diese Ausführungen entstammen dem Experteninterview mit Mihai Sora vom 23.04.1999.

<sup>133</sup> Boia (1997), S. 227. Boia spricht in diesem Zusammenhang von dem „parintele natiei“.

<sup>134</sup> Vgl. Boia (1997), S. 227.

<sup>135</sup> Vgl. ebenda, S. 227.

repräsentieren, eine europäische „Seele“ haben und entschlossen sowie auch durchsetzungsfähig sein, und damit dem Volk eine Orientierung bzw. Richtung vorgeben. Diese Ehrfurcht der rumänischen Bürger gegenüber ihren Fürsten findet ihren Niederschlag auch in zahlreichen Gedichten und Liedern, in denen ihre Heldentaten hervorgehoben und die Fürsten selbst glorifiziert werden.<sup>136</sup>

Die Präferenz der rumänischen Bürger für einen autoritären, aber gerechten Führer zeigt, dass sie sich eine Persönlichkeit wünschen, die durchaus eine gewisse hierarchische Distanz zu ihnen aufbaut.<sup>137</sup> Sora weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Rumänen im Laufe ihrer älteren und jüngeren Geschichte gelernt haben, dass zu jeder Zeit eine Autorität für sie verantwortlich ist, die nicht nur für sie mitdenkt, sondern auch Entscheidungen für sie trifft. Entscheidungen, die „von oben“ vorgegeben werden, werden von diesen hingenommen und akzeptiert.

Ihre eher ambivalente Haltung gegenüber Autoritäten<sup>138</sup> verwandelt sich in eine positive Haltung, wenn Rumänen diese als gerecht wahrnehmen und das Gefühl haben, dass die betreffenden Autoritäten bzw. Institutionen ihnen – indem sie bestimmte Entscheidungen für sie treffen und ihnen eine gewisse Orientierung bieten – genügend Sicherheit vermitteln. Ist dies der Fall, so verhalten sich Rumänen gegenüber Autoritäten sehr dienstbeflissen und hegen den Wunsch, die Erwartungen der betreffenden Autoritäten zu erfüllen. Da sie sich im Laufe ihrer Geschichte den wechselnden Herrschern in ihrem Land immer relativ schnell angepasst haben, wird die höhere Macht der Autoritäten mehr oder weniger akzeptiert und – falls sie unabänderlich erscheint – in jedem Falle hingenommen und erduldet.<sup>139</sup>

Allerdings ist jedoch davon auszugehen, dass die Angehörigen der rumänischen Kultur jede Gelegenheit oder Gesetzeslücke nutzen werden, um in einer ungleichen Machtbeziehung die größtmöglichen persönlichen Vorteile bzw. auch eine höhere Positionsmacht zu erlangen.<sup>140</sup> In dem Augenblick, in dem die Betroffenen dann selbst zu Autoritäten werden, verhalten sie sich so, wie sie es von den ihnen übergeordneten Autoritäten kennen, d.h. sie zeigen einen autoritären Führungsstil und geben ihren Untergebenen Entscheidungen vor.<sup>141</sup>

Der Hierarchierespekt der rumänischen Bevölkerung nimmt somit eine doppeldeutige Position ein: einerseits werden Rumänen eine gewisse hierarchische Distanz zu Autoritäten akzep-

<sup>136</sup> Vgl. Boia (1997), S. 230.

<sup>137</sup> Vgl. Papatievici (1996), S. 89.

<sup>138</sup> Vgl. Constantiniu (1997), S. 239, vgl. Sztompka (1993b), S. 9.

<sup>139</sup> Vgl. Vulcanescu (1991), S. 148. Zur Fähigkeit des Hinnehmens und des Erduldens vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.4 der vorliegenden Arbeit, zur Passivität rumänischer Kulturangehöriger.

<sup>140</sup> Vgl. Ralea (1934), S. 75, siehe auch die Ausführungen in Kapitel 3.2.3 zu den individualistischen Tendenzen rumänischer Kulturangehöriger.

<sup>141</sup> Vgl. hierzu Fischer (1996), S. 149ff., der den engen Zusammenhang zwischen Hierarchierespekt und Konsens herausstellt.

tieren, da sie sich autoritäre Instanzen wünschen, die ihnen Entscheidungen und damit eine gewisse Richtung vorgeben; andererseits werden sie jedoch versuchen, die hierarchische Distanz zu Autoritäten zu verringern, indem sie selbst nach Macht bzw. einer privilegierten Position streben. Ungleiche Machtverhältnisse werden akzeptiert, wenn die Erfüllung der jeweiligen persönlichen Interessen der Beteiligten „sichergestellt“ ist.<sup>142</sup>

### **Kulturell geprägte Erwartungen bzw. Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihres Hierarchierespekts**

Rumänische Führungskräfte werden auf der Basis des Wertes „Hierarchierespekt“ in der Tendenz folgende Haltungen bzw. Verhaltensweisen zeigen:

- die Präferenz für einen autoritären Führer bzw. eine autoritäre, übergeordnete Instanz,
- den Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien der Autorität,
- den Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Führers bzw. der Autorität zu hören und zu erfüllen,
- Machtstreben bzw. Streben nach einer privilegierten Position.

Nehmen sie selbst eine übergeordnete Position ein, so

- werden sie ebenfalls einen autoritären Führungsstil zeigen und
- ihren Untergebenen Entscheidungen vorgeben bzw. kein Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen zeigen.

---

<sup>142</sup> Vgl. Banai/Levicki (1988), die die vier formalen Kulturdimensionen von Hofstede (1980a) heranziehen, um anhand dieser kulturelle Charakteristika mittel-/ost- und südosteuropäischer Staaten, darunter auch Rumänien, darzulegen; vgl. die Ausführungen in Kapitel 2.3 zu Hofstedes Studie; vgl. etwa Hofstede (1983), S. 50ff. Banai/Levicki bauen ihre Untersuchung nicht auf empirisch gewonnenen Daten auf, sondern treffen ihre Vorhersagen auf der Basis sozio-politischer Faktoren, wie der Geschichte, der Unterscheidung, ob es sich um ein kapitalistisches oder sozialistisches Wirtschaftssystem handelt, gesetzlicher und technologischer Rahmenbedingungen, der Industrialisierung sowie Sprache und Religion; vgl. Banai/Levicki (1988), S. 98ff. Für Rumänien konstatieren Banai/Levicki eine hohe Machtdistanz, die somit mit dem obigen Ergebnis, dass Angehörige der rumänischen Kultur einen hohen Hierarchierespekt aufweisen, vergleichbar ist. Nach Hofstede beschreibt die Dimension der Machtdistanz jedoch das Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Gesellschaft die ungleiche Machtverteilung akzeptieren. Vor diesem Hintergrund kann man rumänischen Bürgern nicht uneingeschränkt eine hohe Machtdistanz zuschreiben, da diese trotz ihrer kulturell geprägten Präferenz für autoritäre Führer die Tendenz aufweisen, selbst nach einer Machtposition zu streben und auf diesem Wege die hierarchische Distanz zu ihren Vorgesetzten zu verringern versuchen. Eine ungleiche Machtverteilung wird von ihnen dann akzeptiert, wenn sie ihre persönlichen Interessen durchsetzen können bzw. selbst eine privilegierte Position einnehmen. Die zweideutige Haltung rumänischer Individuen, einerseits eine hohe Machtdistanz zu akzeptieren, andererseits doch danach zu streben, ihre persönliche Position zu verbessern, kann anhand Hofstedes Dimension der Machtdistanz somit nicht vollständig abgebildet werden.

### 3.2.2 Sicherheitsbedürfnis

#### Beschreibung des Wertes „Sicherheitsbedürfnis“

Das Sicherheitsbedürfnis rumänischer Bürger ist eng mit ihrer Präferenz für autoritäre Instanzen bzw. ihrem Hierarchierespekt verknüpft. Ein strenger, gerechter und autoritärer Führer ist in den Augen rumänischer Individuen geeignet, um ihnen ein Sicherheitsgefühl zu vermitteln.

Folgt man den Ausführungen von Mungiu, so wird der enge Zusammenhang zwischen dem Sicherheitsbedürfnis von Rumänen und ihrem Hierarchierespekt besonders deutlich.<sup>143</sup> Mungiu zitiert eine von dem rumänischen Meinungsforschungsinstitut CSOP im Jahre 1994 an der rumänischen Bevölkerung durchgeführte Meinungsumfrage, die zu dem Ergebnis kam, dass die rumänischen Bürger allen autoritären staatlichen Institutionen, mit Ausnahme des von ihnen selbst gewählten Parlamentes, sehr großes Vertrauen schenken. Dieses Ergebnis ist insofern überraschend, als die Bürger der als korrupt geltenden Staatsanwaltschaft, der häufig gewalttätigen Polizei und dem Rumänischen Nachrichtendienst, der noch viele Kader aus Ceausescus totalitärem Regime beschäftigt, eher Vertrauen schenken als ihrem demokratisch gewählten Parlament. Zur Erläuterung und Interpretation dieses Phänomens, das gleichzeitig die enge Verbindung zwischen dem Hierarchierespekt und dem Sicherheitsbedürfnis der rumänischen Bevölkerung veranschaulicht, führt Mungiu an:

*„Das autoritäre Publikum hat Abscheu vor jeder Diskussion, diese gibt ihm ein Gefühl der Unsicherheit. Nichtssoehr die Justiz wird geschätzt, als vielmehr die Sicherheit, selbst wenn sie Ungerechtigkeiten unterstützt. Das Parlament und das Gericht sind Austragungsorte von Diskussionen, deren Ergebnis nicht vorher bekannt, also zweifelhaft ist. Eine autoritäre Bevölkerung kann es nicht ertragen, wenn ihre Führer nicht im vorhinein alle Antworten wissen, wenn sie nicht mit sicherer Hand geführt wird.“<sup>144</sup>*

Das hohe Sicherheitsbedürfnis der Angehörigen der rumänischen Kultur<sup>145</sup> ist somit eng mit ihrer Präferenz für autoritäre Führer und gleichzeitig mit einer gewissen Konfliktscheu bzw. einem Bedürfnis nach Harmonie<sup>146</sup>, das sich in der „Abscheu vor jeder Diskussion“<sup>147</sup> äußert, verknüpft.

<sup>143</sup> Vgl. Mungiu (1995), S. 163.

<sup>144</sup> Mungiu (1995), S. 163 (Hervorhebungen im Original).

<sup>145</sup> Vgl. Banai/Levicki (1988), S. 108, die auf der Basis der Studie von Hofstede (1980a) zu dem Ergebnis kommen, dass die rumänische Bevölkerung eine hohe Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung aufweist. Damit stimmt ihr Ergebnis mit den obigen Ausführungen überein, dass rumänischen Kulturangehörigen ein hohes Sicherheitsbedürfnis zugesprochen werden kann.

<sup>146</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zum Harmoniebedürfnis rumänischer Kulturangehöriger in Kapitel 3.2.3.

<sup>147</sup> Mungiu (1995), S. 163.

### **Kulturell geprägte Erwartungen bzw. Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihres Sicherheitsbedürfnisses**

Die Verhaltensweisen bzw. die Erwartungen von rumänischen Führungskräften, die sich auf ihr Sicherheitsbedürfnis zurückführen lassen, spiegeln die enge Verknüpfung zwischen Hierarchierespekt und Sicherheitsbedürfnis wider. Rumänische Führungskräfte werden in der Tendenz folgende Verhaltensweisen zeigen:

- ein hohes Bedürfnis nach Absicherung,
- den Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien der betreffenden Autorität und
- den Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Führers bzw. der Autorität zu hören und zu erfüllen.

#### **3.2.3 Harmoniebedürfnis**

##### **Beschreibung des Wertes „Harmoniebedürfnis“**

Gemäß Sora kann Angehörigen der rumänischen Kultur ein großes Harmoniebedürfnis zugesprochen werden. Ihr Harmoniebedürfnis spiegelt sich auch in dem Tatbestand wider, dass rumänische Bürger viele Handlungen und Aktionen so ausführen, wie es von bestimmten Autoritäten und übergeordneten Institutionen gewünscht wird, um „in Ruhe gelassen zu werden“.

Mungiu spricht in diesem Zusammenhang vom Konformismus<sup>148</sup> und weist darauf hin, dass die persönliche Meinung meist zugunsten eines Stärkeren, mit dem sich das betreffende Individuum identifiziert, aufgegeben wird.<sup>149</sup> Zu dieser Gruppe der Stärkeren zählt sie z.B. einen autoritären Führer, die Staatsmacht, das Unternehmen, eine spezifische Gruppe usw. Damit geht sie von einer direkten und sich positiv verstärkenden Beziehung zwischen Hierarchierespekt Harmoniebedürfnis aus.<sup>150</sup>

Rumänen streben demnach nicht nur mit übergeordneten Instanzen, sondern auch mit ihren Mitmenschen bzw. der sozialen Gruppe, der sie angehören, ein harmonisches Verhältnis an. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass sie sich bei der Meinungsfindung an ihre Mitmenschen anpassen.<sup>151</sup> Radulescu-Motru beschreibt diese Tendenz von rumänischen Individuen, sich der herrschenden Gruppenmeinung anzuschließen<sup>152</sup>, folgendermaßen: „Irrespective of the matter on which someone is to have his say – politics, science, literature – the group opi-

<sup>148</sup> Vgl. Mungiu (1995), S. 165.

<sup>149</sup> Vgl. Mungiu (1995), S. 165.

<sup>150</sup> Vgl. hierzu auch v. Keller (1982), S. 204.

<sup>151</sup> Vgl. Radulescu-Motru (1910), S. 36f.

<sup>152</sup> Die kulturell begründete Neigung rumänischer Führungskräfte, sich der herrschenden Gruppenmeinung anzuschließen, diente im Rahmen des empirischen Teils der vorliegenden Arbeit als Anlass, keine Gruppeninterviews, sondern Einzelinterviews mit den für die Befragung ausgewählten rumänischen Managern durchzuführen; vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.1.2.

nion prevails over the individual one“<sup>153</sup>. Das Harmoniebedürfnis von rumänischen Bürgern äußert sich somit auch in ihrer Abneigung bzw. Scheu vor Konflikten. Staniloae beschreibt diese kulturelle Besonderheit wie folgt: „They do not favour dialectics, struggle, because they do not regard it as the characteristic feature of the world“<sup>154</sup>.

### **Kulturell geprägtes Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihres Harmoniebedürfnisses**

Auf der Basis der obigen Ausführungen kann gefolgert werden, dass rumänische Führungskräfte folgende Verhaltenstendenzen aufweisen:

- den Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Führers bzw. der Autorität zu hören und zu erfüllen,
- die Anpassung ihrer eigenen Meinung an die vorherrschende Gruppenmeinung und
- das Vermeiden von Konflikten.

Die kulturell begründete Neigung rumänischer Individuen, ihre persönliche Meinung zugunsten eines Stärkeren aufzugeben, d.h. sich z.B. der Meinung ihres Vorgesetzten anzuschließen und deren Erwartungen zu erfüllen, spiegelt die von Mungiu angesprochene enge Verknüpfung zwischen Hierachierespekt, Sicherheitsbedürfnis und Harmoniebedürfnis wider.<sup>155</sup>

### **3.2.4 Passivität: Implikationen für die Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft**

#### **Beschreibung des Wertes „Passivität“ und seiner Implikationen für die Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft**

Folgt man den Ausführungen von Mungiu, so erfährt man, dass das rumänische Volk sich im Laufe seiner geschichtlichen Entwicklung daran gewöhnt hat, sich den jeweils wechselnden Herrschern und ihren unterschiedlichen Ansprüchen unterzuordnen<sup>156</sup> und sein Los geduldig zu ertragen.<sup>157</sup> Die rumänischen Bürger haben gelernt, sich an die jeweiligen Umstände anzupassen und diese hinzunehmen. Ralea erwähnt in diesem Zusammenhang, dass gerade diese Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von Rumänen ihr Überleben im Laufe der Geschichte gesichert haben<sup>158</sup>:

„When you think about our history, the idea strikes you that we have survived thanks to this very instinct. During the hardest moments, our adaptability almost

<sup>153</sup> Radulescu-Motru (1910), S. 32.

<sup>154</sup> Staniloae (1993), S. 207.

<sup>155</sup> Vgl. Mungiu (1995), S. 163.

<sup>156</sup> Vgl. Mungiu (1995), S. 165.

<sup>157</sup> Vgl. Mungiu (1995), S. 19.

<sup>158</sup> Ralea (1934), S. 82.

equalled a simulation of death. We reduced our individuality and combativity to the minimum lest we should irritate more powerful enemies, we restrained from any self-assertion in order to save our life...<sup>159</sup>“

Mungiu berichtet in diesem Zusammenhang, dass sich Rumänen als das geduldigste Volk unter allen Völkern bezeichnen und sich als fähig einschätzen, auszuharren und Missstände über lange Zeit hinweg zu ertragen.<sup>160</sup> Diese passive Haltung baut auf ihrem mangelnden Selbstvertrauen auf, d.h. ihrer Überzeugung, aus eigener Kraft kaum etwas bewegen oder verändern zu können.<sup>161</sup>

Nach Papatievici führt das Misstrauen von Rumänen in die Wirksamkeit ihrer Handlungen dazu, dass diese auch keine Handlungen zur Veränderung ihrer gegenwärtigen Situation initiieren.<sup>162</sup> Dabei ist die Geduld und die Fähigkeit rumänischer Individuen, lange auszuharren, auch eng mit ihrer Neigung verbunden, die Verantwortung für ihr Schicksal nicht selbst zu übernehmen, sondern die Verantwortung auf spezifische Umstände oder sogar andere Personen zu übertragen.<sup>163</sup> Als Beispiel führt er an, dass der größte Teil der rumänischen Bevölkerung die Etablierung des sozialistischen Systems durch die russische Macht im Jahre 1945 auf eine Verkettung unglücklicher Umstände und damit auf ihr „historisches Pech“ zurückführt.<sup>164</sup> Diese Projektion der Schuldfrage bewahrt Rumänen seines Erachtens davor, Verantwortung für die geschichtlichen Ereignisse dieser Zeit zu übernehmen.<sup>165</sup> Ihr Glaube, das Opfer einer „universalen antirumänischen Verschwörung“<sup>166</sup> geworden zu sein, gestattet ihnen den Rückzug in die Passivität und dient ihnen als Rechtfertigung, jegliche Verantwortung von sich zu weisen.<sup>167</sup>

Das mangelnde Vertrauen rumänischer Bürger in ihr individuelles Leistungsvermögen und ihre Neigung, die Verantwortung für bestimmte Ereignisse anderen zuzuschieben, haben zur Folge, dass sie sich gerne in die Sicherheit ihrer Familie oder einer Gruppe bzw. Interessensgemeinschaft zurückziehen.<sup>168</sup> Ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe vermittelt ihnen das sichere Gefühl, für geplante Handlungen und Taten nicht persönlich die Initiative ergreifen zu müssen und nicht alleine die Verantwortung zu tragen.<sup>169</sup> In der Gruppe neigen rumänische

---

<sup>159</sup> Ralea (1934), S. 82.

<sup>160</sup> Vgl. Mungiu (1995), S. 138 sowie S. 140, vgl. auch Simionescu (1937), S. 101.

<sup>161</sup> Vgl. Radulescu-Motru (1910), S. 35.

<sup>162</sup> Vgl. Papatievici (1995), S. 110.

<sup>163</sup> Vgl. Papatievici (1995), S. 79ff.

<sup>164</sup> Vgl. Papatievici (1995), S. 85. Papatievici spricht in diesem Zusammenhang von einer „nesansa historica“.

<sup>165</sup> Vgl. Papatievici (1995), S. 86.

<sup>166</sup> Vgl. Papatievici (1995), S. 86.

<sup>167</sup> Vgl. auch Mungiu (1995), S. 138, die auch auf die Neigung in der rumänischen Bevölkerung hinweist, sich als Opfer zu sehen.

<sup>168</sup> Vgl. Radulescu-Motru (1910), S. 34.

<sup>169</sup> Vgl. ebenda, S. 34.

Individuen vor allem dazu, sich den Gruppenmitgliedern jeweils in ihren Gewohnheiten anzupassen und sich nicht von diesen zu unterscheiden bzw. in irgendeiner Weise abzuheben. Radulescu-Motru beschreibt diese kulturelle Eigenschaft wie folgt:

„Everyone builds a house „like all others“, eats „like all others“. Whoever does otherwise fails to do things properly; and that is the biggest crime.<sup>170</sup>“

Catana/Catana sprechen in diesem Zusammenhang von der Tendenz rumänischer Individuen zum Egalitarismus, d.h. ihrer Neigung, sich in ihren Verhaltensweisen den anderen Mitgliedern einer Gruppe anzupassen bzw. diese zu imitieren.<sup>171</sup> Die Nachahmung der anderen bzw. die Ähnlichkeit mit den anderen Gruppenmitgliedern schützt sie davor, Verantwortung für eigenständige Entscheidungen zu tragen. Diese kulturelle Tendenz führt dazu, dass sie auch erfolgreiche Errungenschaften fremder Kulturen nachzuahmen versuchen.<sup>172</sup> Als historische Beispiele führt Boia an, dass die rumänischen Bürger im Jahre 1866 die belgische und im Jahre 1948 die sowjetische Verfassung kopiert und übernommen haben.<sup>173</sup> Er kritisiert dabei insbesondere die Neigung von Rumänen, alles Fremde von vornherein als gut und erstrebenswert anzusehen.<sup>174</sup>

Die Passivität rumänischer Bürger besitzt neben ihren geschichtlich-kulturellen Wurzeln auch einen religiösen Ursprung. Die Orthodoxie verbreitet den Glauben an eine externe Kraft, die alles lenkt; daher bestärkt sie den Einzelnen auch nicht in seinem Vertrauen in das Vermögen, bestimmte Aufgaben aus eigener Kraft bewältigen zu können. Stattdessen verstärkt sie die Neigung rumänischer Individuen zur Nachahmung und gegenseitigen Angleichung.<sup>175</sup> Die kulturelle Eigenschaft von Rumänen, geduldig auszuharren und den Lauf der Dinge eher abzuwarten statt aktiv zu handeln und die Initiative zu ergreifen, erwächst einem orthodoxen Grundgedanken.<sup>176</sup>

---

<sup>170</sup> Radulescu-Motru (1910), S. 36. Aus der Neigung rumänischer Individuen zur Imitation zu schließen, dass diese ihre persönlichen Ziele den Gruppenzielen unterordnen, wäre verfehlt; rumänische Kulturangehörige zeigen tendenziell starke individualistische Tendenzen. Vgl. hierzu Radulescu-Motru (1910), S. 36f. und die Ausführungen in Kapitel 3.2.4.

<sup>171</sup> Vgl. Catana/Catana (1996), S. 204, vgl. Catana/Catana (1999), S: 257, vgl. ferner Radulescu-Motru (1910), S. 37.

<sup>172</sup> Vgl. Ralea (1934), S. 79, vgl. auch Calinescu (1982), S. 132.

<sup>173</sup> Vgl. Boia (1997), S. 194.

<sup>174</sup> Vgl. Boia (1997), S. 198.

<sup>175</sup> Vgl. Radulescu-Motru (1910), S. 40.

<sup>176</sup> Vgl. Nikolaidis (1995), S. 37, der in diesem Zusammenhang einen orthodoxen Glaubenssatz zitiert: „...fordere nicht, arbeite nur und ich werde Dich nähren.“ Dieser Glaubenssatz spiegelt den engen Zusammenhang zwischen Passivität und geringer Leistungsorientierung wider.

### **Kulturell geprägtes Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihrer Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft**

Die obigen Ausführungen lassen den Schluss zu, dass rumänische Führungskräfte aufgrund ihrer kulturell verankerten Überzeugung, aus eigener Kraft kaum etwas bewirken zu können und ihrer Ansicht, dass die Übernahme von Verantwortung nicht erstrebenswert sei, in der Tendenz

- kaum Eigeninitiative zeigen und
- nicht gerne Verantwortung übernehmen.

Zudem führt ihre Passivität dazu, dass sie

- zur Nachahmung von Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern neigen und
- fremde Errungenschaften, die sie bewundern, zu imitieren versuchen.<sup>177</sup>

### **3.2.5 Zeitverständnis**

#### **Beschreibung des Wertes „Gegenwartsorientierung“**

Das Zeitverständnis von Rumänen ist gegenwartsorientiert. Cioran führt hierzu aus, dass:

“The lack of an ascensional sense of becoming, of a constructive drive in the process of being has made the Romanian culture into a *culture of the immediate*. Everything happens *here and now*.”<sup>178</sup>

Die Jahrhunderte lange Unterdrückung der rumänischen Bevölkerung, ihre Sorge um ihre wirtschaftliche Existenz sowie das Gefühl einer unsicheren Zukunft haben die Ausbildung ihres gegenwartsorientierten Zeitverständnisses gefördert.<sup>179</sup> Rumänische Bürger leben im „Hier und Jetzt“ und messen daher der Gegenwart die höchste Bedeutung zu.<sup>180</sup> Ihr gegen-

---

<sup>177</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang die Untersuchung von Trompenaars (1993b). Trompenaars versucht, kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten verschiedener Länder anhand von sieben Kulturdimensionen zu identifizieren. Seine Ergebnisse basieren dabei auf einer Befragung von 15.000 Managern und Sachbearbeitern aus 47 Ländern, darunter auch Rumänien; vgl. Trompenaars (1993b), S. 180, vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (1998), S. 245. Seine siebte Kulturdimension beschreibt die Selbstbestimmung bzw. Fremdbestimmung. Letztere bezeichnet eine kulturell geprägte Haltung, die von einer gewissen Machtlosigkeit gegenüber äußeren Entwicklungen ausgeht (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (1998), S. 141ff.) und beschreibt damit die oben dargelegte Passivität. Im Gegensatz zu dem in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Ergebnis, dass rumänische Kulturangehörige in der Tendenz eine hohe Passivität zeigen, folgert Trompenaars aufgrund seiner Befragung, dass rumänische Manager einen hohen Grad an Selbstbestimmung aufweisen. Diese Erkenntnis von Trompenaars wird jedoch durch die Ausführungen des gesamten Kapitels 3.2.4, die auf der Basis des Experteninterviews mit Mihai Sora und der, in der rumänischen Literatur wiedergegebenen Auffassungen rumänischer Philosophen und Kulturexperten getroffen wurden, widerlegt.

<sup>178</sup> Cioran (1990), S. 96 (Hervorhebungen im Original).

<sup>179</sup> Vgl. hierzu auch Oesterle (1993), S. 317.

<sup>180</sup> Vgl. Cioran (1990), S. 96.

wartsorientiertes Zeitverständnis ist eng mit ihrer Passivität verbunden, d.h. mit der Überzeugung, äußere Gegebenheiten durch eigene Kraft nicht verändern zu können.<sup>181</sup> Ihr Glaube, zukünftige Ereignisse durch persönliche Anstrengung nicht beeinflussen zu können, führt dazu, dass Rumänen erst gar nicht den Versuch unternehmen, die Zukunft zu planen. Stattdessen konzentrieren sie sich auf gegenwärtige Probleme.

Catana/Catana führen hierzu aus: „The present time is essential. ... they exhaust themselves making plans and dreaming (think to the future, but dreaming)“<sup>182</sup>. Denken Rumänen an die Zukunft, so geschieht dies lediglich in träumerischer Form; sie machen keine Pläne, sondern malen sich lediglich Möglichkeiten aus, die die Zukunft für sie bereithält.<sup>183</sup> Diese Vorstellungen lassen sie nebeneinander stehen, ohne eine von ihnen als konkrete Handlungsoption zu betrachten und/oder in die Tat umzusetzen.<sup>184</sup>

Die Konzentration rumänischer Individuen auf gegenwärtige Tatbestände, ihre Neigung, die Zukunft – wenn überhaupt – nur träumerisch abzubilden, sowie ihr geringes Vertrauen in die eigene Leistungswirksamkeit haben zur Folge, dass sie in der Tendenz Handlungsunentschlossenheit zeigen:

„This confirms, of course, the relative lack of determination in action and the domination of speculation over the possible, over the question of what is to be done in the future...“<sup>185</sup>.

Als Konsequenz ihrer Handlungsunentschlossenheit und ihrer passiven Haltung neigen Rumänen dazu, anstehende Entscheidungen immer wieder aufzuschieben.<sup>186</sup>

Die Gegenwartsorientierung von Rumänen ist auch mit Implikationen für ihre Termintreue bzw. Pünktlichkeit verbunden. Ralea beschreibt diesen Zusammenhang wie folgt: „He [the Romanian...] is in the habit of leaving things for the last days... He wastes no time to ponder on memories or plans“<sup>187</sup>. Rumänen erinnern sich an getroffene Vereinbarungen meist nur im letzten Augenblick, selbst wenn sie genügend Zeit zur Verfügung hatten, bestimmte Aufgaben bis zum vereinbarten Zeitpunkt zu erledigen. Da aktuelle Anliegen in ihren Augen vor längerfristig geplanten Aktionen Priorität genießen, geraten sie gegen Ende der vereinbarten Frist

<sup>181</sup> Vgl. hierzu v. Keller (1982), S. 197f., der einen engen Zusammenhang zwischen Gegenwartsorientierung und dem Glauben an Fremdbestimmung sowie zwischen Zukunftsorientierung und dem Glauben an die eigene Leistungsfähigkeit/Kraft propagiert.

<sup>182</sup> Catana/Catana (1999), S. 255.

<sup>183</sup> Vgl. Vulcanescu (1991), S. 147.

<sup>184</sup> Vgl. Vulcanescu (1991), S. 147. Dieser Tatbestand ist ebenfalls ein Hinweis auf die enge Verbindung zwischen der Gegenwartsorientierung rumänischer Kulturangehöriger und ihrer Passivität, d.h. ihrer Tendenz, äußere Gegebenheiten zu erdulden, ohne diese nach ihren Vorstellungen verändern zu wollen; vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.4.

<sup>185</sup> Vulcanescu (1991), S. 147.

<sup>186</sup> Vgl. Catana/Catana (1999), S. 256.

<sup>187</sup> Ralea (1934), S. 82.

zunehmend unter Zeitdruck und können die ihnen übertragenen Aufgaben meist nur zu einem Teil erledigen.

Ein Kennzeichen ihres gegenwartsbezogenen Zeitverständnisses ist somit die Leichtigkeit, mit der rumänische Kulturangehörige Versprechungen machen und Vereinbarungen treffen, die sie dann – zu einem späteren Zeitpunkt – nicht einlösen bzw. realisieren können. In dem Augenblick, in dem sie Vereinbarungen treffen, erscheinen ihnen diese auch als machbar. Nachdem die Vereinbarungen getroffen wurden, gehen sie zunächst ihrem Tagesgeschäft nach. Je näher der betreffende Zeitpunkt rückt, desto mehr geraten sie unter Zeitdruck. Die Notwendigkeit, eine Arbeit oder Aufgabe z.B. erst in zehn Tagen fertiggestellt haben zu müssen, vermittelt den rumänischen Individuen das Gefühl, noch unendlich viel Zeit zu besitzen. Die ersten acht Tage der 10-Tagesfrist werden dann für andere Tätigkeiten verwendet, erst in den letzten zwei Tagen vor dem Termin der Fertigstellung wenden sie sich den längerfristig geplanten Tätigkeiten zu.

### **Kulturell geprägtes Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihrer Gegenwartsorientierung**

Aufgrund ihres gegenwartsorientierten Zeitverständnisses weisen rumänische Führungskräfte eine geringe Tendenz auf,

- Handlungen entschlossen anzugehen bzw. Handlungsentschlossenheit zu zeigen und
- vereinbarte Termine und Vereinbarungen einzuhalten.

### **3.2.6 Leistungsorientierung**

#### **Beschreibung des Wertes „Leistungsorientierung“**

Protestantische Gläubige streben im Gegensatz zu den orthodoxen Gläubigen danach, in ökonomischer und sozialer Hinsicht erfolgreich zu sein, da ihre Religion den Glaubenssatz vertritt, dass die aktiven, fleißig arbeitenden Menschen von Gott „belohnt“ und sehr wohlwollend angesehen werden.<sup>188</sup> Weber führt in diesem Zusammenhang aus:

„Denn wenn jener Gott, den der Puritaner in allen Fügungen des Lebens wirksam sieht, einem der Seinigen eine Gewinnchance zeigt, so hat er seine Absichten dabei. Und mithin hat der gläubige Christ diesem Ruf zu folgen, indem er sich zunutze macht...“<sup>189</sup>.

<sup>188</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Weber (1993), S. 6ff. und Nikolaidis (1995), S. 36.

<sup>189</sup> Weber (1963), zitiert in Nikolaidis (1995), S. 36.

Die geringe Leistungsorientierung von Rumänen hat ihren Ursprung in der Orthodoxie, in der die Auffassung vertreten wird, der Beruf des Menschen sei „von Gott gegeben“<sup>190</sup> und daher auch als eine Gottesgabe anzusehen.<sup>191</sup> „Der Beruf ist erlösend, wenn er als Geschenk und nicht ausschließlich als Leistung des Menschen angesehen wird: als Mittel zur Überschreitung des Individualismus und zur Bejahung der Bedürfnisse unseres Nächsten...“<sup>192</sup>. Dieser Leitsatz bringt zum Ausdruck, dass das aktive Bemühen der Gläubigen um einen größeren beruflichen Erfolg, der sich auch in einem größeren finanziellen Erfolg niederschlägt, nicht erwünscht und auch nicht belohnt wird. Im Gegenteil: es wird eher befürchtet, dass der Einzelne durch sein Streben nach finanziellem Wohlstand ein „Organ der Hingabe an materielle Dinge“<sup>193</sup> werden könnte. Im Gegensatz zur protestantischen Religion, die die Leistungsorientierung ihrer Anhänger bewusst fördert, schiebt die Orthodoxie dieser eher einen Riegel vor.

Zur geringen Leistungsorientierung der rumänischen Bevölkerung<sup>194</sup> führt Papadima in diesem Zusammenhang aus:

“Our specific love – and real in poetry – goes to the shepherd’s way of life, a style of living, that asks the least and allows more than anything for time to pass in sweet daydreaming, with the eyes chasing in clouds in the sky. All this clearly shows we are not in the least prone to hard work. The habit of the ploughman to work only as much as necessary to make both ends meet, only as harvest is reaped, points again to the fact we are not on close terms with labour.”<sup>195</sup>

Die relativ gering ausgeprägte Leistungsorientierung rumänischer Bürger ist eng mit ihrer passiven Haltung und ihrem gegenwartsorientierten Zeitverständnis verknüpft. Ihre Überzeugung, dass sich Ereignisse der Zukunft nicht beeinflussen bzw. planen lassen, führt zu einer Verstärkung ihrer Gegenwartsorientierung und gleichzeitig zu einer geringeren Leistungsorientierung.<sup>196</sup> Da die Zukunft als unsicher betrachtet wird, steht die Befriedigung gegenwärtiger Bedürfnisse im Mittelpunkt: es wird als nicht lohnenswert angesehen, seine Leistungen an Zielen auszurichten bzw. die Erzielung von Effizienz anzustreben.<sup>197</sup>

---

<sup>190</sup> Nikolaidis (1995), S. 35.

<sup>191</sup> Vgl. Nikolaidis (1995), S. 35.

<sup>192</sup> Nikolaidis (1995), S. 37.

<sup>193</sup> Nikolaidis (1995), S. 37.

<sup>194</sup> Vgl. hierzu auch Rebreanu (1940), S. 120.

<sup>195</sup> Papadima (1941), S. 136.

<sup>196</sup> Vgl. Oesterle (1993), S. 317.

<sup>197</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (1998), S. 102ff., die im Rahmen ihrer Untersuchung ebenfalls zu dem Schluss kommen, dass rumänische Führungskräfte tendenziell eine geringere Leistungsorientierung aufweisen.

### **Kulturell geprägtes Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihrer Leistungsorientierung**

Auf der Basis der obigen Ausführungen kann gefolgert werden, dass rumänische Führungskräfte dazu tendieren,

- eine geringe Leistungsorientierung aufzuweisen.

### **3.2.7 Kreativität und Problemlösungsfähigkeit**

#### **Beschreibung des Wertes „Assoziative Vorgehensweise bei der Problemlösung“**

Um Probleme zu lösen, grenzen rumänische Individuen das betreffende Problem nicht von vornherein ein, sondern spannen einen riesigen Alternativenraum auf, in dem sie die zahlreichen Varianten auf ihre potentielle Eignung überprüfen. Damit bevorzugen Rumänen bei der Problemlösung eher ein assoziatives gegenüber einem abstrakten Vorgehen,<sup>198</sup> bei dem Lösungen auf der Basis einer feststehenden und begrenzten Anzahl von Alternativen ausgesucht würden. Ein Ereignis wird unter allen möglich erscheinenden Aspekten beleuchtet, und darauf aufbauend werden innovative und kreative Lösungen entwickelt.

### **Kulturell geprägtes Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihrer Kreativität und Problemlösungsfähigkeit**

Die kulturell verankerte Neigung zur assoziativen Vorgehensweise bei der Suche nach neuen Problemlösungen führt dazu, dass rumänische Führungskräfte tendenziell

- innovative und kreative Lösungen für Probleme finden.

### **3.2.8 Misstrauen gegenüber anderen/Fremden**

#### **Beschreibung des Wertes „Misstrauen gegenüber anderen/Fremden“**

Rumänische Individuen empfinden gegenüber Personen, die sie nicht kennen, zunächst ein gewisses Misstrauen.<sup>199</sup> Gemäß Ralea sind die Wurzeln für diese misstrauische Haltung in der rumänischen Geschichte zu finden:

„He [The Romanian...] sees first an enemy in the person he meets and only after he has known him well does he grant him confidence, but never completely... Illimited credit granted to people is not a feature of the Romanian nature. This aspect of his character can easily be explained by the century-old life of sufferings and exploitations he has led. The soul of a permanently oppressed,

<sup>198</sup> Vgl. Triandis (1982), S. 150ff.

<sup>199</sup> Vgl. Mungiu (1995), S. 152.

lied and disillusioned people cannot breed sentimental or idyllic humanitarianism, nor trust in people and their kindness”<sup>200</sup>.

Ralea betont in diesem Zusammenhang, dass Rumänen dazu neigen, erst nach und nach fremden Personen zu vertrauen, diesen jedoch nie ihr ganzes Vertrauen schenken.

### **Kulturell geprägte Erwartungen bzw. Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihres Misstrauens**

Das Verhalten von rumänischen Führungskräften lässt sich demnach durch:

- ihre tendenziell misstrauische Haltung gegenüber fremden Personen

kennzeichnen.

### **3.2.9 Selbstbild**

#### **Beschreibung des Wertes „übersteigertes und überkritisches Selbstbild“**

Gemäß Sora schwankt das Selbstbild von Rumänen in Abhängigkeit ihrer Beurteilung „von außen“ zwischen zwei Extremen. Einerseits sind sie überzeugt, ein großartiges Volk zu sein und die Anerkennung des Westens allemal verdient zu haben, da sie Jahrhunderte lang den Übergriffen des Orients ausgesetzt waren und diesen immer wieder widerstanden haben. In ihrer Wahrnehmung haben sie Europa vor einem Eindringen und einer Ausweitung des Orients bewahrt. Bleibt diese Anerkennung jedoch aus, so fallen rumänische Kulturangehörige in das andere Extrem zurück. Die mangelnde Anerkennung führen sie dann auf ihre eigenen Defizite zurück, z.B. ihre niedrige Arbeitseffizienz, ihre geringe Arbeitsdisziplin und ihre mangelnde Termintreue. Die rumänische Bevölkerung ist äußerst interessiert daran, welches Bild das Ausland von ihr hat und welche Anerkennung ihr der Westen entgegenbringt. Die Selbsteinschätzung rumänischer Individuen schwankt zwischen einem übersteigerten und überkritischen Selbstbild hin und her.

---

<sup>200</sup> Ralea (1934), S. 81.

### **Kulturell geprägte Haltung von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihres übersteigerten und überkritischen Selbstbildes**

Die Haltung rumänischer Führungskräfte lässt sich durch einen stetigen Wechsel zwischen:

- ihrer Tendenz zu einem übertrieben positiven Selbstbild und
- ihrer Tendenz zu einem übertrieben negativen Selbstbild

kennzeichnen.

### **3.2.10 Individualistische Tendenzen**

#### **Beschreibung des Wertes „Individualistische Tendenzen“**

Im Hinblick auf die Frage, inwiefern rumänische Kulturangehörige Gruppen- und Gemeinschaftsinteressen über ihre persönlichen Interessen stellen, weist Radulescu-Motru darauf hin, dass rumänischen Individuen jene „consciousness of personal sacrifice and the will to make such a sacrifice“<sup>201</sup> fehlt, die nötig wäre, um kollektiven Zielen tatsächlich Vorrang vor ihren persönlichen Zielen einzuräumen. Radulescu-Motru unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen dem Begriff der „Geselligkeit“ und der „Solidarität“.<sup>202</sup> Rumänen zeichnen sich seiner Ansicht nach eher durch ihre Geselligkeit aus, d.h. ihren Drang, zu einer bestimmten Gemeinschaft oder Gruppe zu gehören und sich dieser in ihren Sitten und Gewohnheiten anzupassen.<sup>203</sup> Ihr Solidaritätsgefühl bzw. ihre kollektive Einstellung ist hingegen relativ gering ausgebildet, da diese nicht bereit sind, zugunsten des Gemeinschaftswohls auf die Verfolgung ihrer persönlichen Ziele zu verzichten. Diesen Gegensatz zwischen Geselligkeit und Solidarität beschreibt Radulescu-Motru mit den Worten: „Gregariousness is a harmony of the souls, acquired passively, almost mechanically; solidarity is a harmony gained through man’s struggle with himself...“<sup>204</sup>.

Der rumänische Soziologe und Philosoph Ralea verweist ebenfalls auf die individualistische Haltung rumänischer Bürger und ihr Streben, in jeder nur denkbaren Situation ihre persönlichen Interessen durchzusetzen:

„He [the Romanian...] does not resign himself completely because usually he tries to reach an improvement of the situation on his own, seeking as best he can, through striving or favours, an ar-

<sup>201</sup> Radulescu-Motru (1910), S. 36.

<sup>202</sup> Vgl. Radulescu-Motru (1910), S. 36f.

<sup>203</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur Passivität rumänischer Kulturangehöriger in Kapitel 3.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>204</sup> Radulescu-Motru (1910), S. 37.

rangement likely to turn him into an exception, into a privileged person. And once this goal attained, the general situation concerns him no more“<sup>205</sup>.

Diese Aussage Raleas kann auch mit der Haltung bzw. Einstellung rumänischer Individuen gegenüber Autoritäten in Verbindung gebracht werden.<sup>206</sup> Rumänische Kulturangehörige werden eher bereit sein, Machtunterschiede bzw. eine höhere Positionsmacht der anderen zu akzeptieren, wenn sie in dieser Situation ihre persönlichen Interessen und Ziele verfolgen und erreichen können.<sup>207</sup>

### **Kulturell geprägtes Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihrer individualistischen Tendenzen**

Rumänische Führungskräfte neigen aufgrund ihrer individualistischen Tendenz dazu,

- ihre persönlichen Ziele und Interessen zu verfolgen und ihre Durchsetzung zu versuchen.

Die Erzielung eines persönlichen Nutzens nimmt bei ihnen einen bedeutenden Stellenwert ein.<sup>208</sup>

#### **3.2.11 Regelorientierung**

##### **Beschreibung des Wertes „Regelorientierung“**

Unter Regelorientierung soll im folgenden weniger die Prinzipientreue rumänischer Individuen verstanden werden, d.h. die Frage, inwiefern diese ihre Handlungen an bestimmten verinnerlichten Prinzipien ausrichten, sondern vielmehr das Ausmaß, zu dem sich diese verpflichtet fühlen, von außen vorgegebene Gesetze oder Regeln zu befolgen.

<sup>205</sup> Ralea (1934), S. 75.

<sup>206</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.1.

<sup>207</sup> Vgl. hierzu Banai/Levicki (1988), die auf der Basis der Studie von Hofstede (1980a) zu dem Ergebnis kommen, dass Rumänen sich durch niedrige individualistische Tendenzen auszeichnen und eher kollektivistisch orientiert sind. Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit hinsichtlich der individualistischen Tendenzen rumänischer Kulturangehöriger stehen jedoch im Widerspruch zu der Folgerung von Banai/Levicki. Rumänische Bürger neigen zwar dazu, sich in die Sicherheit einer Gemeinschaft zurückzuziehen, sich den Gewohnheiten und Sitten einer Gruppe anzupassen und dadurch auch ein gewisses Wir-Gefühl zu entwickeln. Diese Neigung zur „Geselligkeit“, d.h. ihr Wunsch, einer Gruppe anzugehören, darf jedoch nicht mit „Solidarität“ verwechselt werden, die ihnen entsprechend fehlt (vgl. Radulescu-Motru (1910), S. 37). So stellen rumänische Individuen Gruppen- und Gemeinschaftsinteressen nicht über ihre persönlichen Interessen, da sie nicht bereit sind, persönliche Einbußen zugunsten des Gemeinschaftswohls hinzunehmen. Entgegen der Folgerung von Banai/Levicki zeichnen sich rumänische Kulturangehörige durch hohe individualistische Tendenzen aus. Zu diesem Ergebnis kommt auch Trompenaars, der rumänischen Managern eine ausgeprägte individualistische Neigung zuschreibt; vgl. Trompenaars (1993b), S. 74, ferner Trompenaars/Hampden-Turner (1998), S. 51ff.

<sup>208</sup> Vgl. Catana/Catana/Finlay (1999), S. 161f.

Die Regelorientierung von Rumänen lässt sich vor allem auf religiöse Hintergründe zurückführen. In der Orthodoxie stellt der Mönch bzw. sein karges, von Nächstenliebe, Opferbereitschaft und Bescheidenheit geprägtes Leben, ein Ideal dar. Damit liefert die orthodoxe Religion zwar ein Idealbild des Menschen, das es anzustreben gilt, sie bietet den Gläubigen jedoch keine Verhaltensregeln, die Orientierung vermitteln und auf Situationen des alltäglichen Lebens übertragen werden könnten. Im Gegensatz zum Katholizismus, in dem nach dem Prinzip der Kasuistik das tägliche, sogar intime Leben der Gläubigen bis ins Detail geregelt wird, stellt die orthodoxe Religion ihren Gläubigen keine expliziten moralischen Regeln oder Normen zur Verfügung. Selbst in der Beichte erhält der Beichtende keine konkreten Ratschläge, wie er sich aus seiner misslichen Lage oder von seinen Sorgen befreien könnte. Stattdessen geht es eher um die allgemeine Einstellung des Gläubigen; der Beichtende soll seine Taten insgesamt bereuen und seine Haltung zugunsten eines bescheideneren Lebens ändern.

Da die orthodoxe Kirche keine konkreten moralischen oder ethischen Grundsätze vermittelt, leiten rumänische Bürger hieraus ihre Erlaubnis bzw. ihr „Recht“ ab, Regeln des öffentlichen, geschäftlichen oder sogar privaten Bereichs zu umgehen. Aufgrund der fehlenden Existenz moralischer Regeln bietet die Orthodoxie den Individuen somit die Freiheit und Möglichkeit, ihre persönlichen Ziele und Interessen über die Missachtung von Regeln und Gesetzen zu verfolgen. Hinzu kommt, dass der Klerus selbst kein Vorbild für die gläubigen Anhänger darstellt. Das rumänische Sprichwort: „Fa ce zice popa, nu ce face popa“, d.h. man sollte das tun, was der Pfarrer sagt, aber nicht das, was er selbst tut, drückt diesen Tatbestand treffend aus.

Sora betont in diesem Zusammenhang, dass in den Augen der rumänischen Bevölkerung Regeln und Gesetze als Hürden und Barrieren gelten, die es möglichst zu umgehen gilt. Wenn Gesetze und Regeln nicht bis ins Detail festgelegt sind und sich (legale) Möglichkeiten erkennen lassen, diese zu ignorieren, so werden rumänische Individuen diese Chance nutzen. In der Wahrnehmung der rumänischen Bevölkerung bestehen Normen und Gesetze nur, um gebrochen zu werden.<sup>209</sup>

Sora bezeichnet die Angehörigen der rumänischen Kultur einerseits als labil, da diese stets versuchen werden, Regeln geschickt zu umgehen, und andererseits jedoch als sehr anpassungsfähig. Diese Anpassungsbereitschaft und Flexibilität rumänischer Individuen zeigt sich insbesondere darin, dass diese sehr wohl bereit sind, die ihnen auferlegten Regeln und Gesetze zu befolgen, wenn ihnen durch ihre Missachtung ernsthafte negative Konsequenzen drohen. Ebenso verhält es sich mit Vereinbarungen. Werden nicht eingehaltene Zusagen und Vereinbarungen von den jeweiligen Geschäftspartnern oder Vorgesetzten in den Unternehmen sanktioniert, so werden die Betroffenen das nächste Mal darauf bedacht sein, ihre Vereinbarungen und Versprechen einzulösen. Folgt man den Ausführungen von Sora, so verspüren

---

<sup>209</sup> Vgl. hierzu auch Barbu (1997), S. 81f.

Rumänen somit einerseits den Drang, Regeln und Gesetze zu umgehen, um so ihre persönlichen Interessen durchzusetzen<sup>210</sup>; andererseits passen sie sich jedoch schnell an eine neue Situation an, wenn sie erkennen, dass die Umgehung der Gesetze mit negativen Folgen für sie verbunden ist.<sup>211</sup>

### **Kulturell geprägtes Verhalten von rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihrer Regelerorientierung**

Die geringe Regelerorientierung von rumänischen Führungskräften wird sich in

- ihrer Missachtung von Regeln äußern.

---

<sup>210</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.10.

<sup>211</sup> Vgl. hierzu die Erkenntnisse von Banai/Levicki (1988); S. 108, die auf der Basis der Studie von Hofstede (1980a) zu dem Ergebnis kommen, dass rumänischen Individuen eine hohe Unsicherheitsvermeidung (vgl. Fußnote 145 auf S. 24 der vorliegenden Arbeit) und somit auch eine hohe Regelerorientierung zugesprochen werden kann. Vgl. hierzu auch Trompenaars (1993a), S. 21ff., ferner Trompenaars/Hampden-Turner (1998), S. 31ff., der ähnlich wie Banai/Levicki der Überzeugung ist, dass rumänische Kulturangehörige eine hohe Regelerorientierung aufweisen. Hofstede geht davon aus, dass Menschen in Kulturen, in denen eine hohe Neigung zur Unsicherheitsvermeidung besteht, die Befolgung von Regeln als geeignet ansehen, um ein Gefühl der Sicherheit zu erlangen; vgl. Hofstede (1980a), S. 164. Für ihn gilt das Ausmaß, zu dem sich Menschen an Regeln orientieren, als ein Hinweis auf ihre Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung. Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit bezüglich der geringen Regelerorientierung rumänischer Kulturangehöriger stehen in einem Widerspruch zu der von Banai/Levicki und Trompenaars festgestellten hohen Regelerorientierung rumänischer Individuen sowie der von Hofstede propagierten Verbindung zwischen einer ausgeprägten Neigung zur Unsicherheitsvermeidung und einer hohen Regelerorientierung. Auf der Basis des vom Verfasser dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews kann gefolgert werden, dass rumänische Bürger *sowohl* dazu neigen, Regeln zu umgehen, d.h. eine niedrige Regelerorientierung aufweisen, um ihre individuellen Interessen und Ziele durchsetzen zu können *als auch* ein hohes Sicherheitsbedürfnis aufweisen. Rumänische Kulturangehörige halten die Missachtung von Regeln dafür geeignet, um ihren persönlichen Nutzen zu erhöhen. Daher beachten sie diese tendenziell nur dann, wenn ihnen sonst negative persönliche Konsequenzen drohen würden.

### **3.2.12 Das „kulturelle Profil“ rumänischer Führungskräfte**

Tabelle 1 dient im folgenden dazu, die obigen Ausführungen überblicksartig zusammenzufassen und zu einem kulturellen Profil der rumänischen Führungskräfte zu kondensieren. Dabei beinhaltet die erste Spalte die Werte, die zweite Spalte eine kurze Erläuterung dieser Werte und die dritte Spalte die Verhaltensweisen bzw. Erwartungen von rumänischen Führungskräften, die diese auf der Basis ihrer Werte zeigen.

Werte	Beschreibung der Werte/Verhaltenscodes	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen von rumänischen Führungskräften
Hierarchierespekt	- Doppeldeutigkeit des Hierarchierespekts: einerseits besteht der Wunsch nach einer hierarchisch übergeordneten Instanz; andererseits besteht auch das Bedürfnis, selbst eine mächtige Position innezuhalten	- Präferenz für einen autoritären Führer bzw. eine autoritäre/übergeordnete Instanz - Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien der Autorität - Wunsch, die Meinung/Erwartungen von Autoritäten zu hören und zu erfüllen - Machtstreben bzw. Streben nach einer privilegierten Position. Wird selbst eine übergeordnete Position eingenommen, dann: - Zeigen eines autoritären Führungsstils und - Vorgabe von Entscheidungen an die Untergebenen bzw. kein Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen
Sicherheitsbedürfnis	- Hohes Bedürfnis nach Sicherheit	- Bedürfnis nach Absicherung - Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien der Autorität - Wunsch, die Meinung/Erwartungen von Autoritäten zu hören und zu erfüllen
Harmoniebedürfnis	- hohe Anpassungstendenz an Meinungen/Anforderungen/Erwartungen von Autoritäten und an die herrschende Gruppenmeinung	- Wunsch, die Meinung/Erwartungen von Autoritäten zu hören und zu erfüllen - Anpassung der eigenen Meinung an die herrschende Gruppenmeinung - Vermeiden von Konflikten
Passivität: Implikationen für Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft	- mangelnder Glaube an die eigene Kraft: Eigeninitiative lohnt sich nicht - Abschieben von Verantwortung - Neigung zur Imitation von Gruppenverhalten und - Imitation von Errungenschaften fremder Kulturen	- Kaum Zeigen von Eigeninitiative - Geringe Tendenz, Verantwortung zu übernehmen - Nachahmung von Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern - Imitation fremder Errungenschaften
Gegenwartsorientiertes Zeitverständnis	- Gegenwartsorientierung: Gegenwart hat Priorität	- Geringe Tendenz zur Handlungsentschlossenheit - Geringe Neigung, vereinbarte Termine einzuhalten
Leistungsorientierung	- Geringe Leistungsorientierung	- Geringe Leistungsorientierung
Kreativität und Problemlösungsfähigkeit	- Assoziative Vorgehensweise bei der Suche nach Problemlösungen	- Finden innovativer und kreativer Lösungen für Probleme
Misstrauen gegenüber anderen/Fremden	- Misstrauen gegenüber anderen/Fremden	- Tendenziell misstrauische Haltung gegenüber fremden Personen

Werte	Beschreibung der Werte/Verhaltenscodes	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen von rumänischen Führungskräften
Übersteigertes und überkritisches Selbstbild	- Zwischen zwei Extremen schwankendes Selbstbild: zwischen einem äußerst positiven und einem äußerst kritischen Selbstbild	- Tendenz zu einem übertrieben positiven Selbstbild und - Tendenz zu einem übertrieben negativen Selbstbild
Individualistische Tendenzen	- Persönliche Interessen und Ziele stehen im Vordergrund	- Streben, persönliche Ziele und Interessen zu verfolgen und durchzusetzen versuchen
Regelorientierung	- Geringe Regelorientierung	- Tendenz, Regeln zu missachten

*Tab. 1: „Kulturelles Profil“ rumänischer Führungskräfte*

### **3.3 Kulturell geprägte organisatorische Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte und ihre Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens**

Der Fokus dieses Kapitels liegt auf den kulturell geprägten Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte<sup>212</sup> und der Art und Weise, wie sie diese an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens im Rahmen der sozialistischen Planwirtschaft angepasst haben.<sup>213</sup>

Die folgenden Ausführungen basieren auf der Grundannahme, dass die organisatorischen Verhaltensweisen von rumänischen Führungskräften kulturell geprägt sind, d.h. durch ihre Werte gesteuert werden<sup>214</sup> und nicht erst durch die Sozialisation der Führungskräfte in den sozialistisch geführten Betrieben induziert worden sind.<sup>215</sup>

#### **3.3.1 Hierarchierespekt**

In der zentralen Planwirtschaft oblagen alle Planungs- und Entscheidungsbefugnisse dem Staat bzw. den staatlichen Parteiorganisationen. Die Tätigkeit der Direktoren und Führungskräfte in den Betrieben beschränkte sich im wesentlichen darauf, auf der Basis bestimmter Rahmenkennziffern, die sie von der Staatlichen Plankommission erhielten, detaillierte Planvorschläge zu erstellen, und diese an die Industriezentralen, die die nächsthöhere Leitungsebene darstellten, weiterzuleiten.<sup>216</sup> Damit wurde eine Delegationskette in Gang gesetzt, die von den Industriezentralen über die Industrieministerien zu dem Staatlichen Plankomitee und der Großen Nationalversammlung reichte, wobei jede Ebene die Daten nochmals aggregierte. Nach der Bewilligung der Pläne wurden diese an die gleichen Leitungsebenen zur Aufschlüsselung auf die unterschiedlichen Branchen und Unternehmenszweige zurückdelegiert. Die Industriezentralen teilten dann den einzelnen Betrieben die endgültigen Planvorgaben in Form von Kennziffern, die die Warenproduktion, die Arbeitsproduktivität, den Gesamtlohnfonds, die maximale Zahl der Lohnempfänger, den Durchschnittslohn, das Investitionsvolumen usw. bis ins Detail regelten, mit.

Auf diese Weise wurden betriebliche Entscheidungen bereits auf einer übergeordneten Ebene vorweggenommen. Durch die komplizierte und zeitraubende Planungsprozedur, in die die Betriebe und ihre übergeordneten Behörden verwickelt waren, verblieben den rumänischen

---

<sup>212</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.

<sup>213</sup> Dabei ist aufgrund der Gleichförmigkeit der Leitung der Betriebe in der zentralen Planwirtschaft davon auszugehen, dass die rumänischen Führungskräfte vergleichbare Sozialisierungserfahrungen gesammelt haben; vgl. hierzu Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 25 und S. 25ff.

<sup>214</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.1. der vorliegenden Arbeit.

<sup>215</sup> Die folgenden Ausführungen entstammen, falls nicht durch Fußnoten gekennzeichnet, dem Experteninterview mit Mihai Sora, das am 23.04.1999 in München durchgeführt wurde.

<sup>216</sup> Vgl. Gumpel (1977), S. 277ff.

Direktoren und Leitern kaum noch Entscheidungsspielräume.<sup>217</sup> Die Aufgabe rumänischer Führungskräfte beschränkte sich darauf, die bereits vorgegebenen Entscheidungen von oben nach unten weiterzuleiten und ihre Realisierung zu kontrollieren. Damit war ein autoritärer Führungsstil der Leiter, die im wesentlichen Weisungen an ihre Mitarbeiter weitergaben, quasi schon vorprogrammiert.<sup>218</sup> Da es sich um oktroyierte Entscheidungen handelte, war es gar nicht erforderlich und auch gar nicht möglich, das Einverständnis bzw. den Konsens der Beteiligten bezüglich dieser Entscheidungen einzuholen.<sup>219</sup> Catana/Catana/Finlay führen in diesem Zusammenhang aus: „One did not question the directives received so at each level, compliance with directives was assured“<sup>220</sup>. Die Anweisungen bzw. Entscheidungen von oben mussten von den Mitarbeitern hingenommen und ausgeführt werden.

Über die systematische Planungs- und Entscheidungsvorgabe in den Betrieben ist zudem die Präferenz rumänischer Führungskräfte für eine übergeordnete, autoritäre Instanz, ihr Bedürfnis nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien sowie ihr Wunsch, die Meinung bzw. die Erwartungen dieser Instanz anzuhören bzw. zu erfüllen, von vornherein befriedigt worden.<sup>221</sup>

Hinsichtlich der Tendenz rumänischer Führungskräfte, nach Macht zu streben,<sup>222</sup> gehen Zamfir/Matauan/Lotreanu davon aus, dass die Sozialisation der rumänischen Leiter in den zentralistisch geführten Betrieben diese Neigung zusätzlich verstärkt hat.<sup>223</sup> Da die Führungskräfte ihren Status nicht an ihren persönlichen Leistungen bzw. ihrem Arbeitseinsatz festmachen konnten, da nur kollektive Leistungen gewürdigt wurden,<sup>224</sup> versuchten sie, ihre Beziehungen zu Schlüsselpersonen bzw. Inhabern einer machtvollen Position aufzubauen und zu vertiefen, um so ihre eigene Stellung im Betrieb zu stärken. Der soziale Status der Leiter in den Betrieben hing somit eng mit den Beziehungen, die diese zu bestimmten Schlüsselpersonen in der Parteizentrale oder den Kontrollorganen unterhielten, zusammen. Nur so konnten sie in den Genuss bestimmter Privilegien kommen.<sup>225</sup> Die kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte hinsichtlich ihres Hierarchierespekts wurden im Rahmen ihrer Sozialisation in den sozialistisch geführten Betrieben somit positiv verstärkt.<sup>226</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 25.

<sup>218</sup> Vgl. Olaru (1998), S. 314.

<sup>219</sup> Vgl. Catana/Catana/Finlay (1999), S. 158.

<sup>220</sup> Catana/Catana/Finlay (1999), S. 158.

<sup>221</sup> Vgl. hierzu die in Kapitel 3.2.1 aufgeführten Verhaltenstendenzen rumänischer Kulturangehöriger.

<sup>222</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2.1.

<sup>223</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 39f.

<sup>224</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.3.6.

<sup>225</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 39.

<sup>226</sup> Vgl. Gilberg (1990), S. 12, siehe auch Mungiu (1995), S. 160. Vgl. in einem ähnlichen Zusammenhang Nelson (1992), S. 87 sowie S. 89. Nelson geht davon aus, dass die autoritären Werte der Bevölkerung in Rumänien sehr gut zu dem autoritären Regime passten: „Under these circumstances, the authoritarianism of the regime and basic values of the general population matched each other and thus reinforced each other“; vgl. Nelson (1992), S. 87.

### 3.3.2 Sicherheitsbedürfnis

Im Rahmen der zentralen Planwirtschaft hat der rumänische Staat die Rolle eines „beschützenden und übermächtigen“ Vaters für die Betriebe bzw. Führungskräfte übernommen. Zamfir/Matauan/Lotreanu sprechen in diesem Zusammenhang vom „staatlichen Paternalismus“<sup>227</sup> So wurden nicht nur die Produktionsziele übergreifend festgelegt und an die Betriebe weitergeleitet, sondern auch der Absatz bzw. der Vertrieb der produzierten Güter vom Staat übernommen.<sup>228</sup> Die wirtschaftliche Regulierungspolitik war damit nicht an marktwirtschaftlichen Prinzipien von Angebot und Nachfrage orientiert; der Staat war gleichzeitig der größte Kunde der Unternehmen.<sup>229</sup>

Die starke Reglementierung des sozialistischen Staates, durch die wichtige Entscheidungen bzw. Entscheidungsprobleme bereits vorweggenommen sowie die Sicherheit der Arbeitsplätze garantiert wurden, befriedigte das Sicherheitsbedürfnis der rumänischen Leiter, führte jedoch auch gleichzeitig zu einer Verstärkung ihres Bedürfnisses nach Absicherung und einer gesteigerten Erwartungshaltung an den Staat.<sup>230</sup>

Neben ihrem Bedürfnis nach Absicherung wurde auch der Wunsch der Führungskräfte nach Weisungen und konkreten Richtlinien sowie ihr Wunsch, die Meinung und die Erwartungen ihres Vorgesetzten anzuhören bzw. zu erfüllen<sup>231</sup>, im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation positiv verstärkt. Die Führungskräfte hatten kaum die Möglichkeit, sich den Weisungen von oben zu widersetzen<sup>232</sup> und mussten die Erwartungen der übergeordneten Instanzen bzw. deren Vorgaben erfüllen.

### 3.3.3 Harmoniebedürfnis

Wie im Rahmen des Kapitels 3.3.1 und 3.3.2 beschrieben, hat die Sozialisation der Führungskräfte in den zentralistisch geführten Betrieben ihre Tendenz positiv verstärkt, den Erwartungen der übergeordneten Instanzen zu genügen bzw. diese zu erfüllen.<sup>233</sup>

Bezüglich der Neigung rumänischer Führungskräfte, ihre Meinung an die herrschende Gruppenmeinung anzuschließen und demnach Konflikte zu vermeiden, kann gefolgert werden, dass diese ebenfalls durch ihre Sozialisation in den zentralistisch geführten Betrieben ver-

<sup>227</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 34, die sich auf den „paternalismul statal“ beziehen.

<sup>228</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 25.

<sup>229</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 34.

<sup>230</sup> Vgl. Radulescu-Motru (1910), S. 35, vgl. auch Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 34, die von einem „sentiment asigurator de protectie“, d.h. einem beruhigenden Gefühl der Sicherheit bzw. des Beschützwertens rumänischer Führungskräfte sprechen; vgl. ferner Sztompka (1993b), S. 9.

<sup>231</sup> Vgl. zu diesem Punkt die Ausführungen in Kapitel 3.3.1.

<sup>232</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.3.1. Trotz ihrer geringen Möglichkeiten, sich den Weisungen zu widersetzen, haben die Führungskräfte jede sich ihnen bietende Gelegenheit genutzt, ihre persönliche Position zu verbessern bzw. ihre persönlichen Interessen durchzusetzen; vgl. Barbu (1997), S. 81ff.

<sup>233</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.3.

stärkt wurde. Da alle Äußerungen der Führungskräfte, die nicht mit der vorgegebenen und diktierten Meinung übereinstimmten, schwer geahndet wurden, waren Führungskräfte besonders darauf bedacht, ihre persönliche Meinung möglichst an die herrschende Gruppenmeinung anzupassen. Die kulturell geprägte Tendenz, die persönliche Meinung der mehrheitlichen Meinung anzugleichen und Konflikte zu umgehen, wurde somit zusätzlich durch die Angst der Beteiligten, dass abweichende Meinungen sanktioniert werden würden, positiv verstärkt.<sup>234</sup>

### 3.3.4 Passivität: Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft

Die Sozialisation der rumänischen Führungskräfte in den zentralistisch geführten Betrieben hat ihr Vertrauen in das eigene Leistungsvermögen bzw. ihren Glauben, aus eigener Kraft etwas bewirken zu können, zusätzlich geschwächt. Angesichts der immer wieder auftretenden Produktionsschwierigkeiten wegen fehlender Ressourcen, nicht vorhandener Ersatzteile usw.,<sup>235</sup> und des vorhandenen Drucks, die Planvorgaben der Industriezentralen zu erfüllen, entstand bei den Führungskräften ein Gefühl der „erlernten Hilflosigkeit“<sup>236</sup>. Ihre Erfahrung, die Rahmenbedingungen der Produktion nicht beeinflussen oder kontrollieren zu können, verstärkte ihren Glauben, dass ein erhöhter Kräfteinsatz bzw. ihre Eigeninitiative nicht lohnenswert seien.<sup>237</sup> Gleichzeitig wuchs damit ihre Überzeugung, dass „alles Schlechte von außen komme“ und dass sie dafür auch keine Verantwortung übernehmen könnten.<sup>238</sup> Die Führungskräfte entwickelten zunehmend die Haltung, in Krisensituationen oder bei Schwierigkeiten auf das Eingreifen des Staates zu warten.<sup>239</sup>

Die Einführung des kollektiven Leitungsprinzips führte zwar dazu, dass nicht nur die jeweiligen Direktoren der Betriebe, sondern auch die Arbeiter an der Planerstellung und der Leitung des Produktionsprozesses beteiligt wurden.<sup>240</sup> Die gesamte Belegschaft war nun befugt, innerhalb eines engen vorgegebenen Rahmens Entscheidungen bezüglich der Fünfjahres- und Jahrespläne, Tarifverträge, Lohnformen, Gewinnverwendung usw. zu fällen. Dadurch, dass alle Beteiligten gemeinsam die Entscheidungen fällten und auch gemeinsam die Verantwortung dafür trugen, konnten einzelne Personen nicht als Verantwortliche ausgemacht werden. Die Tatsache, dass die gesamte Gruppe an den Entscheidungen beteiligt war, bekräftigte somit die kulturell geprägte Neigung, keine persönliche Verantwortung zu übernehmen. Catana/Catana/Finlay sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass:

<sup>234</sup> Vgl. Mungiu (1995), S. 165f.

<sup>235</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 37.

<sup>236</sup> Matauan (1994), S. 11. Matauan spricht in diesem Zusammenhang von der Haltung einer „neputintei invatate“.

<sup>237</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 34, vgl. ferner Mungiu (1995), S. 139.

<sup>238</sup> Vgl. Matauan (1994), S. 11.

<sup>239</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 34.

<sup>240</sup> Vgl. Gumpel (1977), S. 280.

„Centralised planning overwhelmed personal initiative, encouraged risk and responsibility avoidance...“<sup>241</sup>.

Die kulturelle Tendenz rumänischer Führungskräfte zum Egalitarismus, d.h. ihre Neigung, sich an das Verhalten der Gruppe anzupassen und sich in ihrem Verhalten nicht vom Gruppenverhalten abzuheben, ist z.B. durch die Garantie der Arbeitsplätze, die einen Konkurrenzkampf zwischen den Führungskräften bzw. Mitarbeitern verhinderte, sowie die Tatsache, dass zwar kollektive Leistungen, aber keine individuellen Leistungen belohnt wurden<sup>242</sup>, positiv verstärkt worden.

Hingegen lässt die Sozialisation rumänischer Führungskräfte in sozialistisch geführten Betrieben jedoch keine Schlussfolgerung darüber zu, ob ihre kulturelle Tendenz, neben dem Gruppenverhalten auch fremde Errungenschaften zu imitieren, im organisatorischen Kontext positiv oder negativ verstärkt wurde. Gemäß Sora empfanden die rumänischen Führungskräfte im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation vor allem eine „resignative Zufriedenheit“ oder mit den rumänischen Worten von Sora, eine „multumire foarte nemultumita“<sup>243</sup>, d.h. eine „sehr unzufriedene Zufriedenheit“.

### 3.3.5 Zeitverständnis

Die Erfüllung der Fünf- und Ein-Jahres-Pläne<sup>244</sup> der Betriebe zur Zeit der sozialistischen Planwirtschaft bestand häufig nur auf dem Papier. Da jedoch die Erfüllung dieser Pläne die Voraussetzung für die Karriere bzw. den beruflichen Aufstieg der Führungskräfte und Direktoren bildete, leiteten diese oftmals falsche Produktionsangaben an die Industriezentralen weiter, um ihre Beförderung nicht zu gefährden.<sup>245</sup>

Die kulturelle Tendenz der rumänischen Führungskräfte, sich auf Probleme der Gegenwart zu fokussieren, wurde im Rahmen ihrer Sozialisation in den sozialistischen Betrieben zum einen dadurch verstärkt, dass es sich bei den Fünf- und Ein-Jahres-Plänen um Pläne handelte, die nicht auf realistischen Prämissen aufbauten. Zum anderen wurde ihre Gegenwartsorientierung auch dadurch gefördert, dass der ständige Mangel an Materialien, Ressourcen und Ersatzteilen, die für die Produktion in den Betrieben benötigt wurden, eine realistische Planung fast unmöglich machten und sich die Führungskräfte vornehmlich mit Materialengpässen und akuten Produktionsproblemen beschäftigen mussten.<sup>246</sup> Aktuelle Begebenheiten hatten somit Vorrang vor der Einhaltung von Terminen, zumal oft nicht sicher war, ob diese aufgrund akuter

<sup>241</sup> Catana/Catana/Finlay (1999), S. 158.

<sup>242</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 39.

<sup>243</sup> Zitat Mihai Sora.

<sup>244</sup> Vgl. Kelemen/Hristov (1998), S. 219.

<sup>245</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 29.

<sup>246</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 35.

Material- oder Produktionsengpässe überhaupt pünktlich eingehalten werden konnten. Die sozialistischen Sozialisation hat die Termintreue/Pünktlichkeit der rumänischen Führungskräfte somit nicht gefördert.

Die kulturell geprägte Tendenz der rumänischen Führungskräfte, Handlungsunentschlossenheit zu zeigen bzw. Entscheidungen aufzuschieben, hat durch die Einführung des kollektiven Leitungsprinzips<sup>247</sup> eine positive Unterstützung erfahren. Das kollektive Leitungsprinzip kam ihrer kulturellen Neigung insofern entgegen, als die Rahmenbedingungen für Entscheidungen bereits vorgegeben waren und die Führungskräfte sowie Mitarbeiter diese lediglich auf der Basis der von den Industriezentralen vorgegebenen Planaufgaben sowie Kennziffern über die Fünfjahres- und Jahrespläne, die Lohnformen und Gewinnverwendung gefällt haben.<sup>248</sup> Die Sozialisation der rumänischen Führungskräfte im Rahmen der zentralen Planwirtschaft hat – da Entscheidungen im Zuge des kollektiven Leitungsprinzips gemeinsam gefällt wurden – nicht dazu geführt, dass die rumänischen Führungskräfte ihre Handlungsunentschlossenheit verändern konnten, sondern eher bewirkt, dass diese Entscheidungen, die quasi schon vorgegeben waren, in der Sicherheit der gesamten Gruppe getroffen haben.

### 3.3.6 Leistungsorientierung

Zamfir/Matauan/Lotreanu berichten von den Bemühungen der rumänischen Führungskräfte, unter den schwierigen Produktionsbedingungen ihre Leistungen bzw. die Leistungen ihrer Mitarbeiter zumindest auf einem bestimmten, niedrigen Niveau zu halten, das die Inganghaltung des Produktionsflusses gerade noch gewährleistete.<sup>249</sup> Da die planmäßig geforderten Produktionszahlen von den Betrieben häufig nicht eingehalten werden konnten, perfektionierten die Führungskräfte mit der Zeit ihre Fähigkeit, im Betrieb ein Minimum an Leistung aufrechtzuerhalten und dabei eine höhere Leistungserbringung vorzutäuschen.<sup>250</sup> Die Leistungserbringung konnte von den Führungskräften jedoch nur dadurch auf einem – wenn auch niedrigen Niveau – stabilisiert werden, dass die Führungskräfte eine gute Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauten, auf ihre persönlichen Anliegen und Probleme eingingen und einige kleinere disziplinarische Vergehen großzügig übersahen.<sup>251</sup>

Für die Führungskräfte bestand kein Anreiz, ihre individuellen Leistungen zu steigern, da sie für herausragende persönliche Leistungen, die sich von den Leistungen ihrer Kollegen bzw. Mitarbeiter abhoben, keine Anerkennung erhalten haben.<sup>252</sup> Daher führen Zam-

<sup>247</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.3.4.

<sup>248</sup> Vgl. Gumpel (1977), S. 280.

<sup>249</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 27.

<sup>250</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 27 und S. 29.

<sup>251</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 27f.

<sup>252</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 39f.

fir/Matauan/Lotreanu die „exzessive Toleranz“<sup>253</sup>, mit der rumänische Führungskräfte den niedrigen Leistungen ihrer Mitarbeiter und Kollegen in der heutigen Zeit begegnen, auch auf die Sozialisation der Führungskräfte in den zentralistisch geführten Betrieben zurück.<sup>254</sup> Diese hat bewirkt, dass die kulturell geprägte geringe Leistungsorientierung rumänischer Führungskräfte zusätzlich positiv verstärkt wurde.<sup>255</sup>

Zamfir/Matauan/Lotreanu kommen zu dem Schluss, dass, während die Anerkennung der betrieblichen Leistungen der Führungskräfte im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation immer mehr an Bedeutung verlor, ihr sozialer Status, d.h. ihre Machtposition im jeweiligen Betrieb, die unter anderem auch von ihren Beziehungen zu anderen machtinnehabenden Instanzen abhängig war, zunehmend wichtiger wurde.<sup>256</sup>

### 3.3.7 Kreativität und Problemlösungsfähigkeit

Die rumänischen Führungskräfte sahen sich im Rahmen ihrer Tätigkeit in den sozialistischen Betrieben vornehmlich mit Problemen technischer Art konfrontiert. Ihre Aufgabe bestand vor allem darin, den Produktionsfluss in Gang zu erhalten, obwohl die hierfür benötigten Ressourcen meist fehlten und Ersatzteile der Produktionsmittel kaum beschafft werden konnten.<sup>257</sup> Da die Führungskräfte die vorgeschriebenen Produktionsmengen, die in keinem Verhältnis zu den real existierenden Ausgangsbedingungen der Produktion standen, herstellen mussten, gehörten die Improvisationsgabe, und die Fähigkeit, praktikable, technische Lösungen zu generieren, zu den unentbehrlichen Eigenschaften von Führungskräften.<sup>258</sup>

Ihre Fähigkeit, innovative und kreative Lösungen für Probleme zu finden, wurde im Rahmen der sozialen Planwirtschaft somit zwangsläufig gefördert und auf diese Weise perfektioniert.

### 3.3.8 Misstrauen gegenüber anderen/Fremden

Die Einführung des sozialistischen Systems verstärkte die Tendenz rumänischer Führungskräfte, fremden Personen Misstrauen entgegenzubringen. Die rumänischen Führungskräfte mussten befürchten, dass sich in ihrem Umkreis, z.B. unter ihren Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern, ein „Spion“ des Staates, der sie aufgrund eventuell staatsfeindlicher Äußerungen stark belasten würde, befinden könnte.

<sup>253</sup> Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 29.

<sup>254</sup> Vgl. ebenda, S. 25ff.

<sup>255</sup> Vgl. Catana/Catana (1996), Seite 204, die von dem „lack of preoccupation for performance“ der rumänischen Führungskräfte sprechen. Vgl. auch Catana/Catana (1999), S. 257, die die geringe Leistungsorientierung rumänischer Führungskräfte und ihre Verstärkung im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation anhand eines Sprichwortes wiedergeben: „There was a joke in the communist era saying: „Time is passing, money come, we only pretend working“.

<sup>256</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 39f.

<sup>257</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 26.

<sup>258</sup> Vgl. ebenda.

### 3.3.9 Selbstbild

Die Sozialisation rumänischer Führungskräfte in den sozialistisch geführten Betrieben enthält keinen Hinweis darauf, in welcher Form sich das zwischen Euphorie und Selbstkritik schwankende Selbstbild rumänischer Führungskräfte an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens angepasst hat.

### 3.3.10 Individualistische Tendenzen

Im Hinblick auf die individualistischen Tendenzen rumänischer Führungskräfte führt Barbu an, dass es dem sozialistischen System trotz seiner erklärten Zielsetzung, die vollkommene Gleichartigkeit des Denkens und Handelns der Führungskräfte zu fördern und herbeizuführen, nicht gelungen ist, ihre persönlichen und individuellen Wünsche und Ziele zugunsten einer kollektiven, gleichartigen Zielverfolgung einzudämmen.<sup>259</sup>

Barbu ist der Überzeugung, dass die rumänischen Führungskräfte trotz oder gerade durch ihre sozialistische Sozialisation ihre individualistischen Tendenzen erhöht haben. Er begründet dies mit dem Bestreben der Individuen, den Nachteilen des sozialistischen Systems möglichst zu entgehen und möglichst gut für die eigene Familie und sich selbst zu sorgen.<sup>260</sup>

### 3.3.11 Regelorientierung

In Anbetracht der starken Reglementierung, durch die sich das totalitäre Regime in Rumänien auszeichnete, liegt die Vermutung nahe, dass die rumänischen Führungskräfte in den Betrieben ihre Handlungen relativ streng an den vorgegebenen Regeln und betrieblichen Gesetzen ausrichteten. Folgt man den Ausführungen von Catana/Catana/Finlay, so wird diese Vermutung insofern bestätigt<sup>261</sup>, als die rumänischen Führungskräfte zum Teil keine Möglichkeit hatten, sich den Anweisungen der übergeordneten Instanzen zu widersetzen und diese einhalten mussten.

Diesem betrieblichen Zwang steht auf der anderen Seite jedoch das Bestreben der Führungskräfte entgegen, sich möglichst gut „durchzuschlagen“<sup>262</sup> und jene Regeln, deren Missachtung keine negativen Konsequenzen hinter sich ziehen, auch nicht einzuhalten. Ihre Tendenz, Regeln zu umgehen, äußerte sich im organisatorischen Kontext z.B. dadurch, dass die Führungskräfte kleinere disziplinarische Vergehen ihrer Mitarbeiter, wie die Nutzung von staatlichen

<sup>259</sup> Vgl. Barbu (1997), S. 81 und S. 83.

<sup>260</sup> Vgl. Barbu (1997), S. 82.

<sup>261</sup> Vgl. Catana/Catana/Finlay (1999), S. 158.

<sup>262</sup> Barbu verwendet in der rumänischen Sprache hierfür den Begriff „a se descurca“, für den es kein Äquivalent in der deutschen Sprache gibt; vgl. Barbu (1997), S. 82.

Gütern, wie Firmenwagen, Materialien, Werkstoffe usw. für private Zwecke billigten bzw. dies in Kauf nahmen, um diese auch für eigennützige Zwecke heranziehen zu können.<sup>263</sup>

Die Sozialisation der Führungskräfte in den sozialistisch geführten Betrieben hat nach Ansicht von Barbu somit nicht zu einer gesteigerten Regelorientierung, sondern zu einer stärkeren Regelmissachtung geführt, da diese ihnen die Aussicht eröffnet hat, ihre Position zu verbessern und ihren persönlichen Nutzen zu erhöhen.<sup>264</sup>

### **3.3.12 Gesamtbetrachtung der Anpassung der kulturell geprägten Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens**

Die folgende Tabelle legt die obigen Ausführungen überblicksmäßig dar und gibt Aufschluss darüber, inwiefern die kulturell geprägten organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte im Zuge ihrer Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens positiv verstärkt wurden.

Mit Ausnahme der Imitation fremder Errungenschaften sowie der Tendenz der rumänischen Führungskräfte zu einem übertrieben positiven und/oder negativen Selbstbild, zu denen keine Aussage getroffen werden konnte, kann der Schluss gezogen werden, dass die kulturell begründeten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte im Rahmen ihrer Sozialisation in den sozialistisch geführten Betrieben positiv verstärkt wurden. Eine positive Verstärkung legt die Vermutung nahe, dass diese Verhaltensweisen der rumänischen Manager im Transformationsprozess vermutlich eine gewisse Beharrungstendenz aufweisen werden, da ihre Nützlichkeit bzw. Angemessenheit im Rahmen der sozialistischen Art und Weise des Wirtschaftens bekräftigt wurde.<sup>265</sup>

Die erste Spalte der Tabelle 2 beschreibt die Werte, die zweite Spalte die kulturell geprägten Verhaltensweisen und Erwartungen der rumänischen Führungskräfte im organisatorischen Kontext, während die dritte Spalte den Hinweis enthält, ob diese im Rahmen ihrer Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens positiv verstärkt wurden.

<sup>263</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 28.

<sup>264</sup> Vgl. Barbu (1997), S. 81f. Die Neigung rumänischer Führungskräfte, Regeln zu missachten, um persönliche Interessen durchzusetzen, zeigt die enge Verbindung zwischen den individuellen Tendenzen der Führungskräfte und ihrer geringen Regelorientierung auf. Vgl. hierzu Kapitel 3.2.11.

<sup>265</sup> Vgl. Sztompka (1993a), S. 244, vgl. Pieper (1993), S. 72f., vgl. Madlener (1997), S. 129.

Werte	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen rumänischer Führungskräfte	Positive Verstärkung der kulturell begründeten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte im Rahmen ihrer Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens
Hierarchierespekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Präferenz für einen autoritären Führer bzw. eine autoritäre/übergeordnete Instanz</li> <li>- Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien der Autorität</li> <li>- Wunsch, die Meinung/Erwartungen von Autoritäten zu hören und zu erfüllen</li> <li>- Machtstreben bzw. Streben nach einer privilegierten Position</li> </ul> <p>Wird selbst eine übergeordnete Position eingenommen, dann:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeigen eines autoritären Führungsstils und</li> <li>- Vorgabe von Entscheidungen an die Untergebenen bzw. kein Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> </ul>
Sicherheitsbedürfnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedürfnis nach Absicherung</li> <li>- Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien der Autorität</li> <li>- Wunsch, die Meinung/Erwartungen von Autoritäten zu hören und zu erfüllen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> </ul>
Harmoniebedürfnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wunsch, die Meinung/Erwartungen von Autoritäten zu hören und zu erfüllen</li> <li>- Anpassung der eigenen Meinung an die herrschende Gruppenmeinung</li> <li>- Vermeiden von Konflikten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> </ul>
Passivität: Implikationen für Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaum Zeigen von Eigeninitiative</li> <li>- Geringe Tendenz, Verantwortung zu übernehmen</li> <li>- Nachahmung von Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern</li> <li>- Imitation fremder Errungenschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> <li>- ?</li> </ul>
Gegenwartsorientiertes Zeitverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe Tendenz zur Handlungsentschlossenheit</li> <li>- Geringe Neigung, vereinbarte Termine einzuhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> <li>- Ja</li> </ul>
Leistungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe Leistungsorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> </ul>
Kreativität und Problemlösungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finden innovativer und kreativer Lösungen für Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> </ul>
Misstrauen gegenüber anderen/Fremden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenziell misstrauische Haltung gegenüber fremden Personen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja</li> </ul>
Übersteigertes und überkritisches Selbstbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenz zu einem übertrieben positiven Selbstbild und</li> <li>- Tendenz zu einem übertrieben negativen Selbstbild</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ?</li> <li>- ?</li> </ul>

Werte	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen rumänischer Führungskräfte	Positive Verstärkung der kulturell begründeten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte im Rahmen ihrer Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens
Individualistische Tendenzen	- Streben, persönliche Ziele und Interessen zu verfolgen und durchzusetzen versuchen	- Ja
Regelorientierung	- Tendenz, Regeln zu missachten	- Ja

*Tab. 2: Anpassung der kulturell geprägten Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens*

### 3.4 Anpassung der kulturell geprägten organisatorischen Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens

Die kulturell geprägten Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte, die – wie in Kapitel 3.3 gezeigt werden konnte – durch die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens positiv verstärkt wurden, werden sich im Rahmen des Transformationsprozesses in gewissem Maße an die neuen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen anpassen.<sup>266</sup> Dabei wird diese Anpassung schrittweise erfolgen<sup>267</sup>: ein (Groß-)Teil der kulturell geprägten Verhaltensweisen wird weiterhin bestehen, während sich ein Teil der kulturell geprägten Verhaltensweisen unter den neuen Bedingungen nach und nach einem Wandel unterziehen wird.<sup>268</sup> Tendenziell ist davon auszugehen, dass der Adaptionprozess durch die positive Verstärkung der Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation erschwert wird.<sup>269</sup>

Durch den Wegfall der sozialistischen Rahmenbedingungen bestehen jene Faktoren nicht mehr fort<sup>270</sup>, die das organisatorische Verhalten von rumänischen Führungskräften in der Vergangenheit maßgeblich geprägt haben und z.B. zur Unterdrückung ihrer Eigeninitiative, ihrer Verantwortungsbereitschaft, zur Überzeugung, dass sich ein ausgeprägter Arbeitseinsatz nicht lohnt, ihre Haltung, auf Entscheidungen und Anweisungen von oben zu warten, usw. geführt haben.<sup>271</sup> In dem Maße, in dem sich im Laufe des Transformationsprozesses marktwirtschaftliche Prinzipien etablieren werden, erfährt ein Teil dieser tradierten organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte keine positive Bekräftigung mehr. Die Sozialisation von Führungskräften unter marktwirtschaftliche Bedingungen führt im Vergleich zu Führungskräften, deren Sozialisation unter sozialistischen Bedingungen stattgefunden hat, dazu, dass diese tendenziell eine höhere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative, eine stärkere Zukunftsorientierung, eine höhere Leistungsorientierung, eine geringere hierarchische Orientierung, ein geringeres Sicherheitsbedürfnis, usw. aufweisen.<sup>272</sup> So haben z.B. deutsche Führungskräfte im Rahmen ihrer marktwirtschaftlichen Sozialisation im Gegensatz zu sozialistischen Führungskräften frühzeitig die Erfahrung gemacht, dass sich Eigeninitiative, Leistung und damit der persönliche Arbeitseinsatz für sie auszahlen.<sup>273</sup> Dies hat zur Folge, dass sie hohe Ansprüche an ihre eigene Leistungsfähigkeit sowie

<sup>266</sup> Vgl. Lang (1996), S. 10, vgl. Feichtinger/Fink (1999), S. 134f.

<sup>267</sup> Vgl. Feichtinger/Fink (1999), S. 141.

<sup>268</sup> Vgl. Langer (1998), S. 11.

<sup>269</sup> Vgl. Madlener (1997), S. 129f.

<sup>270</sup> Diese Faktoren existieren zwar nicht mehr, wirken aber in den Köpfen der Führungskräfte noch nach; vgl. Madlener (1997), S. 129f., vgl. Sztompka (1993a), S. 244.

<sup>271</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.3.

<sup>272</sup> Vgl. hierzu Lindert (1993), S. 131. Lindert bezieht diesen Vergleich auf bundesdeutsche Führungskräfte und sozialistische Führungskräfte (z.B. aus der ehemaligen DDR, Polen, Tschechien, Bulgarien, Russland).

<sup>273</sup> Vgl. Lederer (1998), S. 95.

die Leistungen ihrer Mitarbeiter stellen und ihre Ziele planen.<sup>274</sup> Lederer betont in diesem Zusammenhang, dass eine marktwirtschaftliche Sozialisation bzw. die Adaption an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens andere Verhaltensweisen prägt als die sozialistische Sozialisation von Führungskräften.<sup>275</sup>

Daraus jedoch zu folgern, dass eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens von Führungskräften unterschiedlicher kultureller Herkunft gleichartige organisatorische Verhaltensweisen hervorbringen wird, wäre jedoch verfehlt. Es ist davon auszugehen, dass die spezifischen kulturellen Prägungen von Führungskräften den bestimmenden Faktor im Rahmen ihrer Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens bilden, da die Adaption immer nur vor dem Hintergrund der jeweiligen kulturellen Möglichkeiten der Führungskräfte stattfinden kann.<sup>276</sup> Welche der kulturgeprägten organisatorischen Verhaltensweisen die rumänischer Führungskräfte jeweils ändern werden und in welche Richtung sich diese entwickeln werden, bleibt somit eine Frage, die nicht von vornherein beantwortet werden kann.<sup>277</sup> Dies hängt insbesondere von der Beharrungstendenz der jeweiligen kulturellen Vorstellungen bzw. ihrer Flexibilität ab.

Der Umbruch des sozialistischen Wirtschaftssystems und die sich für rumänische Führungskräfte ergebende Notwendigkeit, sich an den neuen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu orientieren, bewirkt jedoch gleichzeitig eine Verunsicherung der Führungskräfte.<sup>278</sup> Langer spricht in diesem Zusammenhang vor allem die Orientierungslosigkeit von Führungskräften im Rahmen des Transformationsprozesses an:

„With loss of orientation we mean mistrust, no reliability of agreements, apathy etc... Trust (Fukuyama 1995) is certainly not entrenched in post-communist society. We tend not to see this as a heritage but as a new phenomenon related to disappointed expectations in the first years of transition as well as to an inability (or even unwillingness) to understand the rules of the new society.“<sup>279</sup>

---

<sup>274</sup> Vgl. ebenda, S. 95.

<sup>275</sup> Vgl. Lederer (1998), S. 95.

<sup>276</sup> Vgl. etwa Thomas (1996), S. 113f.

<sup>277</sup> Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit können einen ersten Einblick liefern, welche organisatorischen Verhaltensweisen die rumänischen Führungskräfte immer noch zeigen bzw. inwieweit sich die organisatorischen Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte geändert haben. Vgl. hierzu Kapitel 4.3.

<sup>278</sup> Vgl. Lang (1996), S. 11.

<sup>279</sup> Langer (1998), S. 12.

Die sich schnell ändernden Rahmenbedingungen rufen demnach in den Führungskräften ein Gefühl der Unsicherheit hervor<sup>280</sup>, das sich vor allem in der Zunahme einer misstrauischen<sup>281</sup> und apathischen Haltung äußern kann.

Feichtinger/Fink sprechen in diesem Zusammenhang von einem „kollektiven Kulturschock“, der die Reformländer Mittel- und Osteuropas, die in den Systemwandel vom Kommunismus zum Kapitalismus inbegriffen sind, erfasst hat.<sup>282</sup> Die Transformation der postkommunistischen Gesellschaften ruft ihres Erachtens bei den Führungskräften in den Unternehmen bestimmte „Einstellungen, Reaktionen und Verhaltensweisen hervor, die der Ausnahmesituation der Transition zuzuschreiben sind und große Ähnlichkeit mit den individuellen Kulturschock-Symptomen aufweisen“<sup>283</sup>.

Feichtinger/Fink beschreiben den Systemwandel in den Transformationsländern als einen Prozess, der die folgenden vier Phasen durchläuft: die erste Phase der Euphorie und des sogenannten „Honeymoon“, in der eine Idealisierung des Wandels stattfindet und übersteigerte Erwartungen an diesen gestellt werden; die zweite Phase des eigentlichen Kulturschocks; die dritte Phase der beginnenden Bewältigung und Anpassung sowie die vierte Phase der Stabilisierung.<sup>284</sup> Zu den Symptomen des kollektiven Kulturschocks bzw. der zweiten Phase zählen sie Orientierungslosigkeit, mangelndes Vertrauen und Selbstvertrauen, Apathie, Passivität, Handlungsblockaden, Defensivstrategien, Rückzug und Rückbesinnung auf alte Werte.<sup>285</sup> Enttäuschte Hoffnungen im Hinblick auf den Transformationsprozess können ihrer Ansicht nach zur Orientierungslosigkeit, zum Vertrauensverlust in öffentliche Institutionen, zu Misstrauen gegenüber westlichen Kooperationspartnern und den eigenen Kollegen sowie zu einem Verlust ihres Selbstvertrauens führen.<sup>286</sup> Dies bewirkt eine Hilflosigkeit der betreffenden Führungskräfte, die sich in ihrer Passivität, einer apathischen Haltung und entsprechenden Handlungsblockaden äußern kann. Gemäß Feichtinger/Fink bedeutet dieser Zustand des „Dazwischen“<sup>287</sup> für viele Führungskräfte der Transformationsländer, dass bestimmte gewohnte Vor-

<sup>280</sup> Vgl. Brinkman/Seifert (1998), S. 375f. Brinkmann/Seifert berichten in diesem Zusammenhang davon, dass die Zunahme von Arbeitsdruck, Arbeitsplatzunsicherheit, der allgemeinen Zukunftsunsicherheit usw. unter den ostdeutschen Führungskräften zu einer Lähmung ihrer Kooperationsbereitschaft mit Kollegen und zu gegenseitigem Misstrauen geführt hat, da jeder sein eigenes berufliches Überleben in den Vordergrund gestellt hat.

<sup>281</sup> Vgl. auch Brinkmann/Seifert (1998), S. 359ff.

<sup>282</sup> Vgl. Feichtinger/Fink (1999), S. 134.

<sup>283</sup> Feichtinger/Fink (1999), S. 135. Unter Kulturschock sollen im folgenden die Reaktionen auf den wahrgenommenen Unterschied zwischen dem „Ich“ und dem „Fremden“ verstanden werden, die sich im Anschluss an eine Euphorie über das kulturell Fremde bilden; vgl. Hofstede (1993), S. 235, ferner Meissner (1997), S. 4. Gemäß Feichtinger/Fink (1999), S. 134, bezeichnet der individuelle Kulturschock jene Akkulturationsbelastungen, denen ein Individuum bei einem längeren Aufenthalt im Ausland ausgesetzt ist.

<sup>284</sup> Vgl. Feichtinger/Fink (1999), S. 135ff.

<sup>285</sup> Vgl. Feichtinger/Fink (1999), S. 136 und S. 136ff.

<sup>286</sup> Vgl. ebenda, S. 137f.

<sup>287</sup> Feichtinger/Fink (1999), S. 141.

züge des alten Systems verloren sind, während das neue System in seinem jetzigen Stadium fast nur Nachteile für sie bereithält. Daher besteht ihres Erachtens auch die Gefahr, dass Führungskräfte den neuen Rahmenbedingungen negativ gegenüberstehen und sich gewissermaßen aus Trotz auf alte Werte sowie Verhaltensweisen zurückbesinnen.<sup>288</sup>

Feichtinger/Fink bemängeln vor allem, dass die Verhaltensweisen der Mitglieder der Transformationsländer, die sie selbst auf einen kollektiven Kulturschock zurückführen, von vielen Autoren „aus Mangel an Erklärungen“ automatisch dem kommunistischen Erbe zugeschrieben werden.<sup>289</sup> Allerdings muss der Argumentation von Feichtinger/Fink in diesem Zusammenhang kritisch entgegnet werden, dass diese ihrerseits nicht überprüfen, inwiefern die von ihnen benannten Symptome eines kollektiven Kulturschocks jeweils ein kulturelles Charakteristikum der Führungskräfte darstellen und damit nicht nur auf einen Kulturschock verweisen. So stellen gerade für rumänische Führungskräfte ihr Hang zu einer misstrauischen Haltung gegenüber anderen, ihr mangelndes Selbstvertrauen, das zugleich Ausdruck ihrer Passivität ist, ihr gegenwartsorientiertes Zeitverständnis und ihr Sicherheitsbedürfnis, die Handlungsunentschlossenheit und –blockaden auslösen können, kulturelle Charakteristika dar, die durch die empfundene Unsicherheit bzw. eventuelle Enttäuschungen im Transformationsprozess zwar verstärkt werden können, aber nicht erst durch diese induziert werden.

### **3.5 Erweiterung des theoretischen Modells um die interkulturelle Komponente: Entstehung interkultureller Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften**

Der Umbruch des sozialistischen Systems hat zur Folge, dass die rumänischen Unternehmen und Führungskräfte nicht mehr unter sozialistischen Wirtschaftsbedingungen, sondern vermehrt unter marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen agieren, die sich im Zuge der Transformation Rumäniens von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft entwickeln und die eine eher kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens nahe legen.<sup>290</sup>

Abbildung 3 veranschaulicht die interkulturelle Überschneidungssituation, in der rumänische und deutsche Führungskräfte unter den neuen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen miteinander kooperieren.

<sup>288</sup> Vgl. ebenda, S. 137 und S. 141.

<sup>289</sup> Vgl. Feichtinger/Fink (1999), S. 128 und S. 135.

<sup>290</sup> An dieser Stelle wird ein Vergleich von Plan- und Marktwirtschaft bzw. der vorwiegend konträren Prinzipien von Plan- und Marktwirtschaft nicht weiter vertieft, da für die vorliegende Untersuchung der Hinweis genügt, dass die rumänischen Führungskräfte nach dem Umbruch des sozialistischen Systems unter neuen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen agieren müssen.

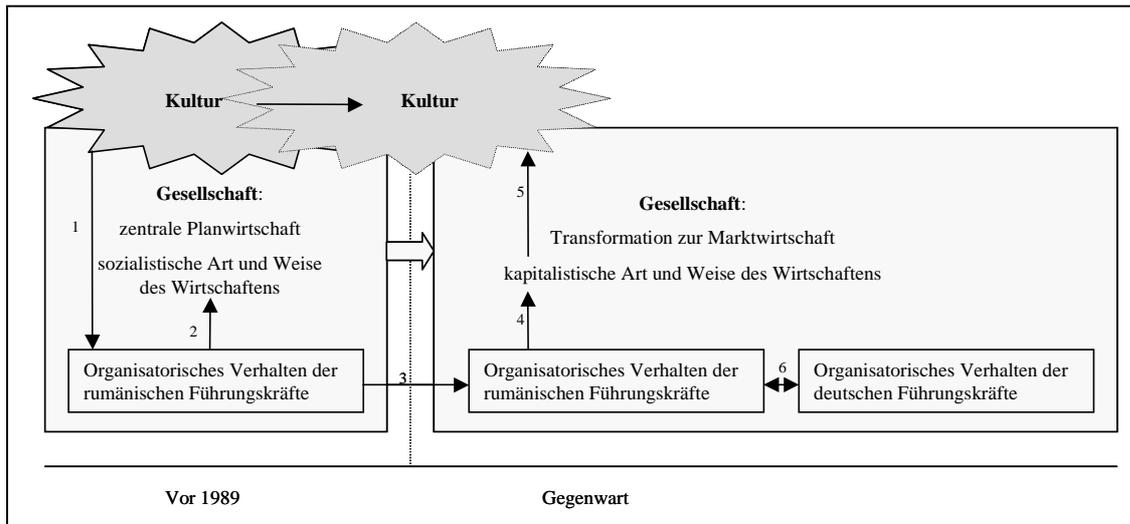


Abb. 3: Erweiterung des theoretischen Modells zur kulturellen Prägung des organisatorischen Verhaltens von rumänischen Führungskräften um die interkulturelle Komponente

Entsprechend der Definition von Keller beinhaltet Kultur die kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Werte, Verhaltensnormen und Verhaltensmuster der Mitglieder einer sozialen Gruppe.<sup>291</sup> Kultur fungiert dabei als ein typisches Orientierungssystem, das die Wahrnehmung, das Denken und Verhalten seiner Angehörigen beeinflusst.<sup>292</sup> Treffen rumänische und deutsche Führungskräfte im organisatorischen Kontext aufeinander, so liegt die Vermutung nahe, dass in dieser kulturellen Überschneidungssituation eher Konflikte auftreten können, als in einer monokulturellen Situation, in der nur deutsche oder rumänische Führungskräfte miteinander interagieren.<sup>293</sup>

Da unterschiedliche Werte sich in unterschiedlichen Erwartungen und Verhaltensweisen der Kulturmitglieder bzw. der rumänischen und deutschen Führungskräfte äußern werden, lässt die Divergenz ihrer Verhaltensweisen einen Rückschluss über mögliche Konfliktpotentiale bzw. bereits bestehende interkulturelle Konflikte zu.<sup>294</sup> Konvergente Verhaltensweisen der Interaktionspartner sind hingegen ein Hinweis darauf, dass das Ausmaß der interkulturellen Konflikte bzw. Konfliktpotentiale sehr gering sein wird bzw. keine Konflikte entstehen werden.

Inwieweit die kulturgeprägten organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte jedoch als konvergent oder divergent angesehen werden können, hängt

<sup>291</sup> Vgl. v. Keller (1982), S. 118f., siehe auch die Ausführungen in Kapitel 2.1.1.

<sup>292</sup> Vgl. Thomas (1992), S. 36.

<sup>293</sup> Vgl. Kappe (1996), S. 31, vgl. Gilbert (1998), S. 70, vgl. Holtbrügge (1996), S. 11., vgl. Ross (1993), S. 184f. In Abbildung 3 wird die Möglichkeit der Entstehung interkultureller Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräfte durch Pfeil 6 wiedergegeben.

<sup>294</sup> Vgl. Thomas (1992), S. 36.

jeweils von ihrer Wahrnehmung ab. Die Distanz bzw. der Fremdheitsgrad, den die Führungskräfte jeweils zwischen ihren eigenen kulturgeprägten Verhaltensweisen und den Verhaltensweisen ihrer Kooperationspartner wahrnehmen, kann als Indikator für mögliche Konfliktpotentiale fungieren.<sup>295</sup> Unterschiede zwischen dem eigenen Verhalten und dem Verhalten der anderen können somit einen Hinweis auf die „kulturelle Distanz“, die die rumänischen bzw. deutschen Manager gegenüber ihren Kollegen empfinden, liefern. Folgt man den Ausführungen von Schmid, so ist die kulturelle Distanz ein Teil der „psychischen Distanz“<sup>296</sup>, unter die Vahlne/Nordström jene Faktoren subsumieren, die das Kennenlernen und Verstehen einer fremden Umgebung bzw. Kultur erschweren sowie unter Umständen auch verhindern können.<sup>297</sup>

Zur Aufdeckung interkultureller Konfliktpotentiale bzw. Konflikte sollte bezüglich der empfundenen kulturellen Distanz sowohl die Wahrnehmung der deutschen als auch der rumänischen Führungskräfte miteinbezogen werden. In diesem Zusammenhang kritisiert Holtbrügge vor allem den Tatbestand, dass Studien, die interkulturelle Konflikte zwischen westlichen und osteuropäischen Kooperationspartnern bzw. Führungskräften behandeln, die entstandenen Konflikte bzw. Konfliktursachen nur aus der Sicht der westlichen Interaktionspartner darlegen, und nicht die Sichtweisen beider involvierten Parteien berücksichtigen.<sup>298</sup>

---

<sup>295</sup> Vgl. Domsch/Lieberum/Strasse (1997), S. 395.

<sup>296</sup> Vgl. Schmid (1996), S. 278.

<sup>297</sup> Vgl. Vgl. Vahlne/Nordström (1992), S. 3. Dabei zählen Vahlne/Nordström (1992), S. 5, „Kultur- und Sprachunterschiede“, d.h. die „kulturelle Distanz“, das „Niveau der wirtschaftlichen Entwicklung im Importland“ oder etwa das „Ausbildungsniveau im Importland“ zu den Indikatoren der „psychischen Distanz“.

<sup>298</sup> Vgl. Holtbrügge (1996), S. 10.

## **4. Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften in Tochtergesellschaften und Joint-Ventures in Rumänien**

### **4.1 Empirische Vorgehensweise**

#### **4.1.1 Wahl des Untersuchungsdesigns**

In der vorliegenden Untersuchung sollen interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften aus der Sicht beider Parteien aufgedeckt werden.

Das Untersuchungsdesign basiert sowohl auf quantitativen als auch auf qualitativen Elementen. Die gezielte Kombination quantitativer und qualitativer Erhebungsmethoden bietet bezogen auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand einen wesentlichen Vorteil gegenüber dem isolierten Einsatz einer der beiden Methoden,<sup>299</sup> da auf diese Weise sowohl Erkenntnisse bezüglich der kulturspezifisch geprägten Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte verwertet als auch neue Erkenntnisse über weitere Konfliktpotentiale bzw. bereits bestehende Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften gewonnen werden können.

Bei gleichzeitigem Einsatz qualitativer und quantitativer Methoden ist ein Erkenntnisfortschritt vor allem dann zu erwarten, wenn die durch die verschiedenen Methoden gewonnenen Ergebnisse komplementär sind, d.h. „sich ineinander fügen“<sup>300</sup> bzw. sich wie Teile eines Puzzles sinnvoll ergänzen. Das Vorliegen divergierender Erkenntnisse aufgrund des Einsatzes unterschiedlicher Methoden kann auf diese Weise für eine Ergänzung bzw. Veränderung des zugrundeliegenden theoretischen Modells fruchtbar gemacht werden.<sup>301</sup> Im Sinne Lamneks kann somit betont werden, dass multimethodisches Vorgehen „Hoffnungen auf ein breiteres und profunderes Erkenntnispotential nährt, das sich nicht zuletzt aus dem zusätzlichen Einsatz qualitativer Methoden ergibt“<sup>302</sup>.

---

<sup>299</sup> Vgl. hierzu auch Lamnek (1993), S. 251, der davon ausgeht, dass durch die Kombination der beiden Methoden ein Erkenntnisfortschritt erlangt werden kann. Vgl. ebenda S. 257.

<sup>300</sup> Lamnek (1993), S. 252.

<sup>301</sup> Ebenda, S. 254.

<sup>302</sup> Lamnek (1993), S. 257.

#### 4.1.2 Datenerhebung und –erfassung

Die Befragung der rumänischen und deutschen Führungskräfte basiert auf der Durchführung persönlicher Interviews und dem Einsatz eines Fragebogens in der Interviewsituation. Das persönliche Interview wurde als geeignete Methode angesehen, da es bei einer schriftlichen Befragung – neben der Unzuverlässigkeit der Postbeförderung in Rumänien – ernsthaft zu befürchten gewesen wäre, dass die rumänischen Führungskräfte einem Forscher, den sie nicht persönlich kennen und von dem sie annehmen könnten, er sei ein „Gesandter“ der deutschen Muttergesellschaft, keinen ausgefüllten Fragebogen zurückgesandt hätten. Von einer telefonischen Befragung wurde aufgrund der Komplexität der Problemstellung und der Bedeutung des persönlichen Kennenlernens von Forscher und Führungskräften für Glaubwürdigkeit und Offenheit von vornherein abgesehen.<sup>303</sup>

Im Rahmen der empirischen Datenerhebung wurden somit dreißig<sup>304</sup> persönliche, teilstrukturierte Interviews<sup>305</sup> mittels eines Interviewleitfadens in rumänischer und deutscher Sprache durchgeführt. Die Dauer der Gespräche variierte dabei von einer bis zu drei Stunden. Der Vorteil des teilstrukturierten Interviews ist insbesondere darin zu sehen, dass die im Leitfaden vorformulierten Fragen in einer beliebigen Reihenfolge gestellt werden können und somit flexibel an den jeweiligen Gesprächsverlauf angepasst werden können.<sup>306</sup> Des Weiteren besteht die Möglichkeit, „aus dem Gespräch sich ergebende Themen aufzunehmen und sie von den Antworten ausgehend weiter zu verfolgen“<sup>307</sup>. In der Interviewsituation wurden den Befragten mittels eines Fragebogens zusätzlich geschlossene Fragen in Form sogenannter Mehrauswahl- bzw. „Skala-Fragen“<sup>308</sup> vorgelegt. Die verwendete Fünfer-Skala spannt dabei das Spektrum von 1: „trifft nicht zu“ bis 5: „trifft voll zu“ auf.<sup>309</sup> Anhand der geschlossenen Fragen konnten die Führungskräfte ihre eigenen organisatorischen Verhaltensweisen und die Verhaltensweisen ihrer deutschen bzw. rumänischen Kooperationspartner einstufen.

<sup>303</sup> Vgl. Holtbrügge (1995), S. 42.

<sup>304</sup> Dabei scheint die Durchführung von 30 Gesprächen eine geeignete Zahl zu sein, um einen Überblick über die Kooperation zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften sowie mögliche Konfliktpotentiale und/oder Konflikte zu gewinnen. Die Tatsache, dass die befragten Führungskräfte aus mehreren Unternehmen stammen, trägt ebenfalls dazu bei, dass eventuelle Besonderheiten oder Störfaktoren ihrer Zusammenarbeit nicht zu sehr ins Gewicht fallen. Gleichwohl kann diese Untersuchung keinen Anspruch auf Repräsentativität der Ergebnisse bzw. ihre Verallgemeinerung erheben. Sie wird als erste (explorative) Studie im beschriebenen Themenfeld verstanden und soll einen Einblick ermöglichen. Vgl. hierzu auch Kubicek (1977), S. 26, der den Beitrag repräsentativer Studien zur Erkenntnisförderung nachhaltig relativiert.

<sup>305</sup> Vgl. Atteslander (1984), S. 110 sowie S. 127.

<sup>306</sup> Vgl. Atteslander (1984), S. 110, vgl. Schnell/Hill/Esser (1992), S. 329 sowie S. 390.

<sup>307</sup> Atteslander (1984), S. 110.

<sup>308</sup> Atteslander (1995), S. 181.

<sup>309</sup> Vgl. Atteslander (1995), S. 180, vgl. auch Bortz (1984), S. 123f., der darauf hinweist, dass ungeradzahlige Skalen eine neutrale Mittelkategorie enthalten und daher bei unsicheren Urteilen das Ausweichen auf diese Kategorie erleichtern. Da die Einschätzungen der Führungskräfte jedoch vornehmlich Häufigkeiten betreffen, würde eine geradzahlige Skala die Ergebnisse eher verzerren. Rohrmann (1978) weist in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass fünfstufige Skalen von den Untersuchungsteilnehmern am häufigsten als angemessen bezeichnet werden.

Zusätzlich zu den dreißig Interviews mit rumänischen und deutschen Führungskräften, wurden mit vier deutschen Führungskräften telefonisch Pilotinterviews durchgeführt und als Anregung zur Weiterentwicklung des Interviewleitfadens genutzt. Der Interviewleitfaden wurde in deutscher Sprache entwickelt und mit Unterstützung einer rumänischen Dozentin, die beide Sprachen perfekt beherrscht, in die rumänische Sprache übersetzt.<sup>310</sup> Es handelte sich dabei um einen iterativen Prozess: der Fragebogen wurde zunächst ins Rumänische übersetzt und dann wieder rückübersetzt, um auf diese Weise sicherzustellen, dass der deutsche und rumänische Fragebogen bzw. Interviewleitfaden eine möglichst hohe semantische Äquivalenz aufweisen.<sup>311</sup> Die semantische Äquivalenz der deutschen und rumänischen Fragen des Interviewleitfadens wurde dabei nicht durch eine wortgetreue Übersetzung, sondern durch eine Übersetzung, die den Sinngehalt der verwendeten Begriffe berücksichtigt, erreicht.<sup>312</sup>

Durch die Verwendung geschlossener und offener Fragen wurde in der Befragung auf standardisierte sowie nicht-standardisierte Elemente zurückgegriffen.<sup>313</sup> Die geschlossenen Fragen bilden dabei den standardisierten Teil des Interviews, da die individuell verschiedenen Antworten der Führungskräfte durch die Verwendung einer Fünfer-Skala in bereits vorgegebene Kategorien eingeordnet werden können. Dadurch, dass die Befragten den Fragebogen mit den geschlossenen Fragen in der Interviewsituation ausfüllten, wurde bewusst ein großer Nachteil der schriftlichen Befragung umgangen. So war die Befragungssituation im Gegensatz zu einer schriftlichen Befragung kontrollierbar, da auf diese Weise sichergestellt werden konnte, dass der Interviewpartner den Fragebogen tatsächlich selbst ausfüllt und nicht an einen seiner Mitarbeiter weitergibt.<sup>314</sup> Zum anderen konnten auftretende Verständnisfragen der Interviewpartner sofort beantwortet werden, so dass eventuellen Missverständnissen sogleich vorgebeugt werden konnte.<sup>315</sup>

Von einer Aufnahme der geführten Gespräche durch ein Diktiergerät wurde abgesehen, da aufgrund der Reaktionen in zwei Vorgesprächen, in denen dies anfangs vorgesehen war, zu

---

<sup>310</sup> Die Übersetzerin ist ein sogenannter „Parallel-Zweisprachler“, d.h. sie hat die beiden Sprachen, Rumänisch und Deutsch in getrennten Situationen, d.h. in dem jeweiligen Land bzw. kulturellen Kontext erlernt. Gemäß Bauer ist dieser Tatbestand insofern relevant, als Zweisprachler, die die Sprachen in ihrer entsprechenden kulturellen Umgebung erlernt haben, auch in diesen beiden Sprachen gleich denken und somit semantisch äquivalente Übersetzungen erstellen können. Vgl. Bauer (1989), S. 189.

<sup>311</sup> Vgl. Joynt (1985), S. 59, vgl. Bauer (1989), S. 182ff.

<sup>312</sup> Vgl. Bauer (1989), S. 182ff., insbesondere S. 184, vgl. Holzmüller (1995), S. 105.

<sup>313</sup> Vgl. Atteslander (1995), S. 178ff.

<sup>314</sup> Vgl. Atteslander (1995), S. 163.

<sup>315</sup> Vgl. Atteslander (1984), S. 122.

befürchten war, dass die Offenheit der Befragten dadurch stark eingeschränkt werden würde.<sup>316</sup> Überdies riet der stellvertretende deutsche Generaldirektor des Unternehmens A<sup>317</sup> davon ab, die Gespräche mit den rumänischen Führungskräften aufzuzeichnen, da dies ihr Misstrauen wecken und ihre Bereitschaft, offen Rede und Antwort zu stehen, empfindlich schmälern würde. Stattdessen wurden die Antworten der Befragten während des Interviews soweit möglich mitprotokolliert bzw. in Stichpunkten notiert.<sup>318</sup>

#### 4.1.3 Auswahl der Untersuchungseinheiten

Die Suche nach geeigneten Interviewpartnern, d.h. von rumänischen und deutschen Führungskräften, die in Unternehmen in Rumänien kooperieren, fand mit Hilfe von Adressenmaterial statt, das von der Industrie- und Handelskammer bzw. einer Tochtergesellschaft der IHK (275 Adressen) und der Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BfAI; 61 Adressen) zusammengestellt und bezogen wurde.<sup>319</sup> Dabei wurden bewusst Adressen rumänisch-deutscher Joint-Ventures und deutscher Tochtergesellschaften in Rumänien ausgewählt, da die Wahrscheinlichkeit, dass hier sowohl rumänische als auch deutsche Führungskräfte zusammenarbeiten, als relativ groß angesehen wurde.<sup>320</sup> Das Augenmerk wurde besonders auf Unternehmen im Raum Bukarest und Umgebung gerichtet, da hier der Schwerpunkt der Wirtschaft in Rumänien vertreten ist.

Der aufwendige Auswahlprozess richtete sich demnach an folgenden Kriterien aus:

- Die Suche konzentrierte sich auf rumänisch-deutsche Joint-Ventures und Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen in Rumänien aus dem Raum Bukarest.
- In den Unternehmen sollten sowohl deutsche als auch rumänische Führungskräfte zusammenarbeiten.
- Die rumänischen und deutschen Führungskräfte sollten seit mindestens einem Jahr zusammenarbeiten.
- Die Anzahl der in die Untersuchung einzubeziehenden Unternehmen orientiert sich an der angestrebten Zahl von 30 Interviews.

<sup>316</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Bitov (1989), S. 154, der die negativen psychologischen Wirkungen einer detaillierten Protokollierung von Gesprächen bei den Befragten beschreibt.

<sup>317</sup> Unternehmen A stellt eines der beiden deutsch-rumänischen Joint-Ventures dar, die in die Untersuchung mit einbezogen wurden; vgl. hierzu Tabelle 3 in Kapitel 4.1.3. Nach Ansicht des deutschen Generaldirektors des Unternehmens A sind die sozialistischen Sozialisierungserfahrungen der rumänischen Führungskräfte die Ursache dafür, dass diese immer noch eine gewisse misstrauische Haltung gegenüber Ausländern bzw. der Weitergabe von Informationen an Ausländer einnehmen. Daher würde eine Aufnahme der Gespräche durch ein Diktiergerät ihre Bereitschaft zur Teilnahme an den Interviews erst recht mindern.

<sup>318</sup> Vgl. Atteslander (1995), S. 175.

<sup>319</sup> Der Versuch, weitere Anschriften und Telefonnummern von rumänisch-deutschen Joint-Ventures direkt über die rumänische Entwicklungsagentur in Bukarest zu beziehen, scheiterte an dem geforderten, unvertretbar hohen Preis pro angebotener Adresse und der dazu in Relation gesetzten Erwartung eines für die Untersuchung zu geringen Zusatznutzens.

<sup>320</sup> Zudem bietet sich die Zusammenarbeit von rumänischen und deutschen Führungskräften in Joint-Ventures sowie Tochtergesellschaften in Rumänien besonders an, um interkulturelle Konflikte zu untersuchen; vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 1.1, vgl. ferner Kumar (1988), S. 391.

Als ein wesentliches Auswahlkriterium wurde der Tatbestand erachtet, dass die rumänischen und deutschen Führungskräfte seit mindestens einem Jahr zusammenarbeiten. Die zugrundeliegende Vermutung war, dass die Führungskräfte innerhalb eines Jahres genügend Zeit haben, sich gegenseitig kennen zu lernen und die Verhaltensweisen ihrer deutschen oder rumänischen Kollegen angemessen einschätzen zu können. Die Zahl der einzubeziehenden Unternehmen ergibt sich dabei in Abhängigkeit der angestrebten 30 Interviews mit rumänischen und deutschen Führungskräften.

Die Zahl der je Unternehmen zur Verfügung stehenden Gesprächspartner richtete sich an den zeitlichen Kapazitäten der potentiellen Interviewpartner aus und dem subjektiven Empfinden bzw. der Einschätzung der deutschen Direktoren bzw. Geschäftsführer der Unternehmen darüber, wer sich als Gesprächspartner besonders eignet.<sup>321</sup>

Nach der telefonischen Kontaktaufnahme mit 336 deutschen Unternehmen, die in Rumänien Repräsentanzen, Vertriebsgesellschaften und Joint-Ventures gegründet hatten, verblieben vier für die Untersuchung geeignete Unternehmen aus Bukarest, in denen insgesamt dreißig rumänische und deutsche Führungskräfte ihre Bereitschaft zur Teilnahme an den geplanten Interviews erklärt hatten.<sup>322</sup>

Kurz vor dem Start der Interviewreihe, d.h. vor der Reise nach Rumänien im Oktober 1997, kam die Nachricht, dass sich eines der Unternehmen in Bukarest von seinem Vorstandsvorsitzenden im gegenseitigen Einvernehmen getrennt habe. Dies hatte zur Folge, dass lediglich zwei der geplanten Gespräche dort hätten stattfinden können, auf die jedoch aufgrund der besonderen Situation des Unternehmens („Kopflosigkeit“) verzichtet wurde. Nachdem dieses Unternehmen ausschied, wurde der Beschluss gefasst, das regional nächste Unternehmen, das den gleichen Auswahlkriterien genüge, in die Untersuchung mit aufzunehmen. Um die geplante Zahl der dreißig Interviews durchführen zu können, wurde ein Unternehmen aus dem etwa 200 km von Bukarest entfernten Banat, dem Westen Rumäniens, in dem 13 Interviews stattfinden konnten, in die Untersuchung einbezogen.

Allen vier schließlich in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen ist gemeinsam, dass es lediglich eine deutsche Führungskraft, die entweder die Funktion des Geschäftsführers (in der

---

<sup>321</sup> Dies zog die Befürchtung nach sich, dass die deutschen Vorgesetzten jene rumänischen Führungskräfte als Interviewpartner hätten auswählen können, von denen sie glaubten, dass sie die deutsch-rumänische Kooperation in ein besonders „gutes Licht“ stellen würden. In der Interviewsituation wurde diese Befürchtung nicht bestätigt, da die Antworten der rumänischen Führungskräfte als offen und kritisch wahrgenommen wurden.

<sup>322</sup> Bei den anderen Unternehmen, die mit Hilfe des recherchierten Adressenmaterials aufgefunden wurden, handelte es sich entweder um Repräsentanzen, die aus einem „Ein-Mann-Büro“ vor Ort bestanden, oder um Joint-Ventures, in denen keine deutschen Führungskräfte mehr mitarbeiteten, so dass sie für die vorliegende Untersuchung ausschieden.

Repräsentanz und Vertriebsgesellschaft), des Generaldirektors oder des stellvertretenden Generaldirektors (in den Joint-Ventures) einnimmt, und damit der ersten Führungsebene angehört, in dem jeweiligen Unternehmen gibt. Der Grund dafür, dass zu dem Erhebungszeitpunkt nicht mehr deutsche Führungskräfte in den Joint-Ventures bzw. der Repräsentanz/Vertriebsgesellschaft tätig waren, ist darin zu sehen, dass die deutschen Führungskräfte der jeweils deutschen Muttergesellschaft nach der Revolution im Jahre 1989 lediglich zu einem auf zwei bis drei Jahre begrenzten Auslandsaufenthalt in die Joint-Ventures entsandt wurden, um die rumänischen Führungskräfte mit neuen Managementmethoden, technischen Neuerungen und relevantem Managementwissen vertraut zu machen.

Aus den beiden Joint-Ventures standen jeweils 8 bzw. 12 rumänische Führungskräfte der zweiten und dritten Führungsebene als Gesprächspartner zur Verfügung, während weitere zwei bzw. drei rumänische Interviewpartner der Vertriebsgesellschaft bzw. Repräsentanz entstammten.

Da den Befragten in den untersuchten Unternehmen Anonymität zugesichert wurde, werden die rumänischen und deutschen Interviewpartner sowie die Unternehmen, aus denen die Befragten stammen, im Rahmen dieser Arbeit nicht namentlich genannt. Die folgende Tabelle gibt die Kodierung der vier Unternehmen, die Anzahl der deutschen und rumänischen Gesprächspartner pro Unternehmen, die Unternehmensform und -branche, den Zeitpunkt der Unternehmensgründung sowie die Zahl der Mitarbeiter in den Unternehmen wieder.

Unternehmen	A	B	C	D
Anzahl der befragten deutschen Führungskräfte der ersten Führungsebene	1	1	1	1
Anzahl der befragten rumänischen Führungskräfte der zweiten und dritten Führungsebene	8	12	4	2
Form des Unternehmens	Joint-Venture	Joint-Venture	Repräsentanz	Vertriebsgesellschaft
Branche	Informations- und Kommunikations-Branche	Maschinenbau	Pharma/Chemische Rohstoffe	Pharma/Chemische Rohstoffe
Gründung	1990	Gründung 1974; ab 1976 Produktion	1971; allerdings lange Zeit ein „Ein-Mann-Büro“; für 1998 ist die Umwandlung in eine Vertriebsgesellschaft geplant	1975 als Repräsentanz; seit 1994: Vertriebsgesellschaft
Zahl der Mitarbeiter	736	215	24	38

Tab. 3: Überblick über befragte Führungskräfte aus den Joint-Ventures und Tochtergesellschaften

Insgesamt wurden 26 Interviews mit rumänischen Führungskräften der 2. und 3. Führungsebene in rumänischer Sprache geführt und vier weitere Interviews mit den deutschen Führungskräften bzw. Vorgesetzten der vier Unternehmen.<sup>323</sup>

#### 4.1.4 Vorgehensweise bei der Kontaktaufnahme mit den Führungskräften

Der erste Kontakt mit den Führungskräften fand in der Zeit von September 1996 bis Februar 1997 statt, indem auf der Basis des zur Verfügung stehenden Adressenmaterials die deutschen Vorgesetzten der betreffenden Unternehmen persönlich angerufen wurden. In diesem ersten Telefonat wurden die im Rahmen der Auswahlkriterien formulierten Unternehmensdaten sowie die jeweiligen Mitarbeiterzahlen erfragt bzw. soweit vorhanden, überprüft. Dabei galt es insbesondere, die Bereitschaft der Führungskräfte zur Teilnahme sicherzustellen. Tabelle 4 gibt die einzelnen Aktivitäten der Kontaktaufnahme in ihrer zeitlichen Abfolge wieder.

Die Bereitschaft zur Mitwirkung an der Untersuchung war bei allen in Frage kommenden Unternehmen gleichermaßen groß. Bei dieser Gelegenheit wurde ein weiterer Termin zur Durchführung eines telefonischen Pilotinterviews (Januar/Februar 1997) vereinbart, das als Baustein des zu erarbeitenden Fragebogens und Interviewleitfadens fungieren sollte. Im Rahmen der telefonischen Pilotinterviews wurde mit den deutschen Führungskräften abgestimmt, dass die Durchführung der persönlichen Interviews in Rumänien noch im gleichen Jahr stattfinden werde.<sup>324</sup>

---

<sup>323</sup> In Anhang 1 werden spezifische Interviewerfahrungen mit den rumänischen Führungskräften des Unternehmens A dargelegt. Dieser Erfahrungsbericht ist vor allem vor dem Hintergrund einer effizienten Durchführung persönlicher Interviews mit Führungskräften aus Rumänien bzw. Südosteuropa relevant.

<sup>324</sup> Als unerwartet schwierig – insbesondere vor dem Hintergrund der bis zu diesem Zeitpunkt positiven Erfahrungen – erwies sich die Feinplanung der Termine. Da aus wirtschaftlichen Überlegungen geplant war, die Reise nach Rumänien nur einmal anzutreten und in dieser Zeit (drei Wochen) alle Gespräche durchzuführen, war die Unterstützung der deutschen Vorgesetzten bei der Terminplanung unerlässlich. Knappe zwei Monate vor dem geplanten Zeitraum der Reise, d.h. ab Ende August 1997, wurden die deutschen Führungskräfte bzw. Geschäftsführer erneut angesprochen mit der Bitte, sich auf einen bestimmten Zeitraum festzulegen, in welchem die Gespräche auf jeden Fall stattfinden könnten. Von drei Direktoren kam die Antwort, dass sie so weit noch nicht vorausplanen könnten und daher zu dem gegebenen Zeitpunkt auch keine Zusage machen könnten, ob die Gespräche in den nächsten Wochen auch tatsächlich stattfinden könnten. Daraufhin wurde, um den Koordinationsaufwand der deutschen Führungskräfte zu reduzieren, ein Rückfaxbogen inklusive eines Anschreibens in deutscher und rumänischer Sprache entworfen, das die rumänischen Führungskräfte über den Zweck des Forschungsvorhabens und die Dauer der Gespräche informieren sollte. Auf der zweiten Seite – dem eigentliche Rückfaxbogen – sollten die rumänischen Führungskräfte lediglich ankreuzen, in welcher Woche und an welchem Tag (vormittags oder nachmittags) sie bevorzugt das Interview führen wollten. Dieses Schreiben führte in Kombination mit weiteren Anrufen schließlich dazu, dass das zeitliche Grobgerüst zur Durchführung der Interviews bald feststand. In Unternehmen D wurde zudem fest versichert, dass die Termine für die Gespräche etwa eine Woche vorher vereinbart werden könnten. Als große Erleichterung kam hinzu, dass der deutsche Generaldirektor des Unternehmens B die Koordination der Termine mit seinen zwölf Führungskräften selbst in die Hand nahm und somit die Durchführung der Interviews hier von vornherein als gesichert angesehen werden konnte.

Zeitlicher Rahmen der Kontaktaufnahme	Aktivität
September '96 – Februar '97	Telefonische Kontaktaufnahme mit den 336 Unternehmen zur Auswahl der für die Untersuchung geeigneten Führungskräfte
Januar '97 - Februar '97	Durchführung telefonischer Pilotinterviews mit den deutschen Führungskräften der ausgewählten Unternehmen
August '97 – Oktober '97	Feinplanung der Interviewtermine
September '97	Versendung von Rückfaxbogen, um den Koordinationsaufwand der deutschen Vorgesetzten zu reduzieren
Oktober/November '97	Durchführung der persönlichen Interviews in Rumänien

Tab. 4: *Zeitlicher Rahmen und Abfolge der Kontaktaufnahme mit den Führungskräften*

#### 4.1.5 Datenaufbereitung und -auswertung

Die Datenauswertung ist eng mit den eingesetzten qualitativen und quantitativen Methoden der Datenerhebung verknüpft.<sup>325</sup> Die Auswertung der Fragen des Interviewleitfadens<sup>326</sup> erfolgt mit Hilfe der Bildung von Kategorien<sup>327</sup>, unter die die Aussagen der rumänischen bzw. deutschen Führungskräfte, die einen ähnlichen Sinngehalt beschreiben, d.h. auf bestimmte kulturelle Charakteristika der rumänischen Führungskräfte verweisen, subsumiert und den Aussagen bzw. Erwartungen der Kooperationspartner gegenübergestellt werden können.<sup>328</sup> Dabei wird untersucht, inwieweit diese mögliche interkulturelle Konflikte bzw. Konfliktpotentiale andeuten.

Anhand der geschlossenen Fragen, die den Führungskräften in der Interviewsituation in Form von Skala-Fragen im Fragebogen vorgelegt werden, schätzen die rumänischen und deutschen Führungskräfte sowohl ihr eigenes organisatorisches Verhalten als auch das Verhalten ihrer deutschen bzw. rumänischen Kollegen ein. Durch die Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdbilder der Führungskräfte können mögliche interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. bereits existierende Konflikte aufgedeckt werden.<sup>329</sup> Die Darstellung der Ergebnisse der geschlossenen Fragen geschieht mittels deskriptiver statistischer Maße. In Anbetracht der Tatsache, dass für die Befragung kein metrisches, sondern ein ordinales Skalenniveau Verwendung findet<sup>330</sup>, handelt es sich bei der herangezogenen statistischen Maßzahl um den Median, der ein für ordinale Skalen zugeschnittenes Maß der zentralen Tendenz konstituiert.<sup>331</sup> Die de-

<sup>325</sup> Vgl. Lamnek (1989), S. 111.

<sup>326</sup> Vgl. Kapitel 4.2.1, in dem die offenen Fragen dargelegt werden.

<sup>327</sup> Vgl. Atteslander (1995), S. 239f. und S. 249f. Die Kategorien sind dabei „zielgerichtete und selektive Untersuchungseinheiten, die nach verschiedenen Gesichtspunkten entwickelt werden können“; vgl. Atteslander (1995), S. 240.

<sup>328</sup> Vgl. Lamnek (1989), S. 105.

<sup>329</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.5.

<sup>330</sup> Vgl. Benninghaus (1996), S. 18ff. zum Begriff des Skalenniveaus, der zwischen einer Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Ratioskala unterscheidet, vgl. auch Graff (1992), S. 15ff.

<sup>331</sup> Vgl. hierzu Benninghaus (1996), S. 125ff.

skriptive Statistik dient im wesentlichen dazu, „die Fülle von Informationen auf wesentliche Kennwerte zu reduzieren“<sup>332</sup> und diese übersichtlich darzustellen.

Die sich aus den offenen und geschlossenen Fragen ergebenden Erkenntnisse hinsichtlich möglicher interkultureller Konfliktpotentiale und Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften werden im Rahmen der Datenauswertung zusammengeführt und überprüft, inwieweit diese komplementär sind, d.h. zueinander passen und/oder inwieweit sie in einem gewissen Widerspruch zueinander stehen.<sup>333</sup>

Die identifizierten Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen den rumänischen und deutschen Führungskräften werden unter Rückgriff auf die rumänische Kultur erläutert und interpretiert. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich somit auf die Analyse der rumänischen Kultur<sup>334</sup>; kulturelle Charakteristika deutscher Führungskräfte werden nicht behandelt. Eine geeignete Begründung für diese Vorgehensweise liefert Fischer, der sich auf die Untersuchung interkultureller Konflikte zwischen deutschen und französischen Führungskräften im Frankreichsgeschäft bezieht:

„Statt dessen muss das jeweilige kulturspezifische Phänomen verstanden werden, unabhängig davon, ob es in abgeschwächter oder intensiverer Form auch in Deutschland existiert. Ein formaler Vergleich bringt für das Verständnis von kulturfremden Werten und Normen daher keinen wesentlichen Nutzen; deutsche Phänomene sind in Frankreich unter Umständen überhaupt nicht relevant.“<sup>335</sup>

## 4.2 Empirische Ermittlung der Ergebnisse

### 4.2.1 Empirische Ermittlung interkultureller Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften anhand der geschlossenen Fragen des Fragebogens

Das Ausmaß der – im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs identifizierten – Konfliktpotentiale bzw. bereits bestehenden Konflikte wird durch den Medianunterschied zwischen dem Median des Selbstbildes rumänischer Führungskräfte und dem Median ihres Fremdbildes über deutsche Führungskräfte sowie dem Median des Selbstbildes deutscher Führungskräfte und dem Median ihres Fremdbildes über rumänische Führungskräfte symbolisiert. Dabei bildet ersteres Konflikte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte ab, während letzteres Konflikte aus dem Blickwinkel der deutschen Führungskräfte darlegt.

---

<sup>332</sup> Graff (1992), S. 15.

<sup>333</sup> Vgl. Lamnek (1993), S. 252.

<sup>334</sup> So bilden die Annahmen über die kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte die Grundlage für den im Rahmen der empirischen Untersuchung eingesetzten Fragebogen und Interviewleitfaden.

<sup>335</sup> Fischer (1995), S. 17.

Ein geringer Medianunterschied weist darauf hin, dass aus der Sicht der Beteiligten keine oder nur eine geringfügige kulturelle Distanz besteht, während ein großer Medianunterschied auf ein größeres Konfliktpotential hindeutet. Die verwendete Fünfer-Skala im Fragebogen lässt zwischen dem niedrigsten Wert „1“ („trifft nicht zu“) und dem höchsten Wert „5“ („trifft voll zu“) einen maximalen Medianunterschied von „4“ zu. Bei diesen 4 möglichen Differenzstufen (4, 3, 2, 1), konstituiert ein Medianunterschied von „1“ bzw.  $\leq 1$  eine relativ geringe Differenz im organisatorischen Verhalten rumänischer und deutscher Führungskräfte. Hingegen stellt ein Medianunterschied von „2“ bzw. 1,5 bereits eine gewisse Diskrepanz dar, da dieser Verhaltensweisen beschreiben kann, die z.B. von den rumänischen Führungskräften nie gezeigt werden (wenn der Median den Wert „1“ annimmt); von den deutschen Managern hingegen manchmal bzw. ab und zu gezeigt werden (wenn der Median den Wert „3“ annimmt). Ein Medianunterschied von „3“ beschreibt dementsprechend eine sehr hohe Verhaltensdiskrepanz, während ein Medianunterschied von „4“ eine außergewöhnlich hohe Diskrepanz darstellt, da er auf quasi entgegengerichtete Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte verweist.

Der erste Schritt im Rahmen der Ergebnispräsentation besteht darin, zu eruieren, ob sich interkulturelle Konflikte bzw. Konfliktpotentiale zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften erkennen lassen.<sup>336</sup> In einem nächsten Schritt soll festgestellt werden, inwiefern das organisatorische Verhalten der rumänischen Führungskräfte kulturgeprägt ist, d.h. sich an ihren kulturellen Vorstellungen ausrichtet, oder inwieweit es sich bereits an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens angepasst hat. Um dies zu überprüfen, werden das Selbstbild der rumänischen Führungskräfte und das Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte herangezogen und mit den Annahmen über ihr kulturgeprägtes Verhalten<sup>337</sup> verglichen. Dies ist insofern von Bedeutung, als das Selbstbild der rumänischen Führungskräfte z.B. durchaus gewisse Anpassungstendenzen andeuten kann, d.h. sich von den Annahmen über die kulturelle Prägung des organisatorischen Verhaltens rumänischer Führungskräfte unterscheidet, während das Fremdbild der deutschen über die rumänischen Führungskräfte darauf hinweisen kann, dass das organisatorische Verhalten der rumänischen Führungskräfte kulturgeprägt ist. Tabelle 5 legt diesen Sachverhalt überblicksmäßig dar.

---

<sup>336</sup> Dabei wird sowohl die Sichtweise der rumänischen als auch der deutschen Führungskräfte bewusst mit einbezogen.

<sup>337</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2.

Aufdecken interkultureller Konflikte	Selbstbild-/Fremdbildvergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte		
- aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte:	Selbstbild der rumänischen Führungskräfte		Fremdbild der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Führungskräfte
	Verhalten ist kultur-geprägt	Verhalten weicht von kulturgeprägtem Verhalten ab	
- aus der Sicht der deutschen Führungskräfte:	Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte		Selbstbild der deutschen Führungskräfte
	Verhalten ist kultur-geprägt	Verhalten weicht von kulturgeprägtem Verhalten ab	

*Tab. 5: Selbstbild-/Fremdbildvergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte und Ableitung des kulturgeprägten bzw. kulturabweichenden Verhaltens der rumänischen Führungskräfte*

Um die Selbst- und Fremdeinschätzungen der rumänischen und deutschen Führungskräfte anhand der Skala-Fragen des Fragebogens jedoch interpretieren bzw. Rückschlüsse ziehen zu können, inwiefern ihr Verhalten kulturgeprägt ist oder inwieweit es von ihren kulturellen Vorstellungen abweicht, muss im folgenden noch festgelegt werden, welche Skalenwerte (welche Werte bzw. Ausprägungen des Medians) jeweils kulturgeprägtes Verhalten widerspiegeln und welche Skalenwerte auf ein kulturabweichendes Verhalten der rumänischen Führungskräfte hindeuten.

Die geschlossenen Fragen des Fragebogens, die in den nächsten Kapiteln wiedergegeben werden, beziehen sich auf den Hierarchierespekt, das Sicherheits- und Harmoniebedürfnis, die Passivität mit der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft, die Gegenwartsorientierung, die Leistungsorientierung und die Kreativität/Problemlösungsfähigkeit der rumänischen Führungskräfte. Die kulturell geprägten Verhaltensweisen von rumänischen Führungskräften bezüglich des Misstrauens gegenüber anderen/Fremden, ihres übersteigerten und überkritischen Selbstbildes, ihrer individualistischen Tendenzen und Regelorientierung wurden nicht in den Fragebogen aufgenommen, da sie sozusagen das Hintergrundwissen darstellen, um die Entstehung von Konfliktpotentialen bzw. Konflikten, die sowohl durch die offenen als auch geschlossenen Interviewfragen aufgedeckt werden, verstehen und interpretieren zu können.<sup>338</sup> Andere kulturell geprägte Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte, wie z.B. ihr Machtstreben bzw. Streben nach einer privilegierten Position (Hierarchierespekt), die Anpassung der eigenen Meinung an die Gruppenmeinung, die Vermeidung von Konflikten (Harmoniebedürfnis), ihre Neigung, die Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern und fremde Erregenschaften zu imitieren (Passivität) sind ebenfalls nicht im Fragebogen enthalten, da diese wiederum das Hintergrundwissen konstituieren, auf deren Basis die Antworten der Füh-

<sup>338</sup> Diese kulturell geprägten Verhaltensweisen sind m.E. nicht dafür geeignet, sie in direkte Fragen an die rumänischen Führungskräfte umzusetzen, da sie sich auf spezifische kulturelle Charakteristika stützen, die ihr Verhalten gegenüber anderen, z.B. ihren Kollegen lenken und somit quasi „hinter“ den anderen organisatorischen Verhaltensweisen stehen.

rungskräfte auf die offenen Fragen des Interviewleitfadens eingeordnet und interpretiert werden können.

#### **4.2.1.1 Hierarchierespekt**

Die erste Spalte der Tabelle 6 weist auf die Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen hin.<sup>339</sup> In der zweiten Spalte finden sich die kulturell geprägten Erwartungen bzw. Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte zum Hierarchierespekt wieder<sup>340</sup>, während die dritte Spalte die Operationalisierung bzw. Umsetzung der kulturell geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen enthält. Die vierte Spalte beschreibt die im weiteren Verlauf verwendete Kurzform der organisatorischen Verhaltensweisen. In der fünften Spalte werden jene (Median-)Skalenwerte aufgelistet, die ein Hinweis darauf sind, dass das Verhalten der rumänischen Führungskräfte im organisatorischen Kontext kulturell geprägt ist, d.h. ihrer kulturellen Prägung entspricht.<sup>341</sup> Die Bezeichnungen „SB“ bzw. „FB“ stehen dabei stellvertretend für das Selbstbild der rumänischen Führungskräfte bzw. das Fremdbild der deutschen über die rumänischen Führungskräfte.

---

<sup>339</sup> Vgl. hierzu Anhang 2, 3 und 4.

<sup>340</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1.

<sup>341</sup> Die Medianwerte beziehen sich dabei jeweils auf die Formulierung im Fragebogen, die in Spalte 3 wiedergegeben wird.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen rumänischer Führungskräfte	Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen: geschlossene Fragen im Fragebogen	Kurzform	SB bzw. FB des Verhaltens entspricht dem kulturgeprägten Verhalten: Skala: 1: „trifft nicht zu“; 5: „trifft voll zu“:
FS 01	Präferenz rumänischer Führungskräfte für einen autoritären Vorgesetzten	Mein Vorgesetzter trifft Entscheidungen, ohne sie mir zu erläutern.	Präferenz für einen autoritären Führungsstil des Vorgesetzten	(3); 4; 5
OV 07	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien der Autorität	Sie wünschen sich Weisungen/konkrete Richtlinien für Entscheidungen.	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	(3); 4; 5
OV 08	Wunsch, die Meinung/Erwartungen von Autoritäten zu hören und zu erfüllen	Sie wollen vor der Entscheidung erst die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten hören.	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	(3); 4; 5
FI 01	Zeigen eines autoritären Führungsstils	Sie treffen Entscheidungen, ohne Sie Ihren Mitarbeitern zu erläutern.	Autoritärer Führungsstil	(3); 4;5
OV 09	Vorgabe von Entscheidungen an die Untergebenen bzw. kein Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen	Bei der Festlegung einer Entscheidung haben Sie ein großes Bedürfnis nach Konsens	Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen	1; 2; (3)

Tab. 6: Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich des Hierarchierespekts

Da der Skalenwert „3“ in der verwendeten Fünfer-Skala quasi den mittleren Wert darstellt und daher keine eindeutige Zuweisung erlaubt, ob das entsprechende Verhalten der rumänischen Führungskräfte (noch) kulturgeprägt ist oder sich bereits an die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst hat, wird dieser in Spalte 5 jeweils in Klammer gesetzt. Die Skalenwerte 4, 5 bzw. 1, 2 lassen hingegen eine genaue Zuordnung zu, da diese jeweils ein Verhalten widerspiegeln, das sehr häufig (Skalenwert „4“) bzw. immer (Skalenwert „5“) oder nie (Skalenwert „1“) bzw. relativ selten (Skalenwert „2“) gezeigt wird.

Da eine Abweichung der rumänischen Führungskräfte von ihrem kulturell geprägten autoritären Führungsstil und ihrer kulturell geprägten Präferenz für einen autoritären Führungsstil ihrer deutschen Vorgesetzten die Frage aufwirft, welchen Führungsstil die rumänischen Führungskräfte stattdessen zeigen bzw. bei ihren deutschen Vorgesetzten bevorzugen, werden ihnen im Rahmen des Fragebogens noch weitere Fragen hinsichtlich des Führungsstils vorgelegt. Die vorgenommene Einteilung in die vier bzw. fünf Führungsstile basiert dabei auf der von Zamfir/Matauan/Lotreanu herangezogenen Klassifizierung zur Untersuchung des Führungsstils rumänischer Führungskräfte.<sup>342</sup>

Tabelle 7 gibt die geschlossenen Fragen wieder, anhand derer die rumänischen Führungskräfte den tatsächlichen, d.h. den Ist-Führungsstil der deutschen Führungskräfte einschätzen und gleichzeitig angeben sollen, welchen Führungsstil der deutschen Führungskräfte sie bevorzugen würden.<sup>343</sup> Tabelle 8 beinhaltet die Fragen zur Selbsteinschätzung des Führungsstils der rumänischen Führungskräfte.<sup>344</sup>

Bezeichnung des Statements	Geschlossene Fragen zum Führungsstil	Kurzform zum Fremdbild der rumänischen Führungskräfte über den Führungsstil der deutschen Führungskräfte	Kurzform zum bevorzugten Führungsstil der deutschen Führungskräfte durch die rumänischen Führungskräfte
FI/FS 01	Mein Vorgesetzter trifft Entscheidungen, ohne sie mir zu erläutern	Autoritärer Führungsstil	Präferenz für einen autoritären Führungsstil der deutschen Führungskräfte
FI/FS 02	Mein Vorgesetzter berät sich vor Entscheidungen mit mir und trifft dann eine Entscheidung	Beratender Führungsstil	Präferenz für einen beratenden Führungsstil der deutschen Führungskräfte
FI/FS 03	Mein Vorgesetzter trifft gemeinsam mit mir Entscheidungen	Demokratischer Führungsstil	Präferenz für einen autoritären Führungsstil der deutschen Führungskräfte
FI/FS 04	Mein Vorgesetzter delegiert Routine-Entscheidungen an mich	Delegation von Routine-Entscheidungen (Partizipativer Führungsstil I)	Präferenz für einen partizipativen Führungsstil (I) der deutschen Führungskräfte
FI/FS 05	Mein Vorgesetzter delegiert bedeutende Entscheidungen an mich	Delegation von bedeutenden Entscheidungen (Partizipativer Führungsstil II)	Präferenz für einen partizipativen Führungsstil (II) der deutschen Führungskräfte
FI/FS 06	Der Führungsstil meines Vorgesetzten entspricht meinen Erwartungen.	Erfüllung der Erwartungen der Mitarbeiter	Zufriedenheit mit dem Führungsstil der deutschen Führungskräfte

Tab. 7: *Geschlossene Fragen zur Einschätzung des Ist-Führungsstils der deutschen Führungskräfte bzw. des bevorzugten Führungsstils der rumänischen Führungskräfte*

<sup>342</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 71; vgl. zu einer ähnlichen Klassifizierung Heller/Wilpert (1979), S. 49f., siehe auch Lindert (1993), S. 160f.

<sup>343</sup> Die Bezeichnungen „FI“ bzw. „FS“ stehen jeweils stellvertretend für den Ist-Führungsstil bzw. Soll-Führungsstil. Vgl. Fragenbereich 3 in Anhang 3 und 4.

<sup>344</sup> Dieselben Fragen wurden den deutschen Führungskräften zur Selbsteinschätzung ihres Führungsstils und zur Fremdbeurteilung des Führungsstils der rumänischen Führungskräfte vorgelegt; vgl. Anhang 2, Fragenbereich 3.

Bezeichnung des Statements	Geschlossene Fragen zum Führungsstil	Kurzform der geschlossenen Fragen zum Führungsstil
FI 01	Sie treffen Entscheidungen, ohne sie Ihren Mitarbeitern zu erläutern	Autoritärer Führungsstil
FI 02	Sie beraten sich vor Entscheidungen mit Ihren Mitarbeitern und treffen dann eine Entscheidung	Beratender Führungsstil
FI 03	Sie treffen mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam Entscheidungen	Demokratischer Führungsstil
FI 04	Sie delegieren Routine-Entscheidungen an Ihre Mitarbeiter	Delegation von Routine-Entscheidungen (Partizipativer Führungsstil I)
FI 05	Sie delegieren bedeutende Entscheidungen an Ihre Mitarbeiter	Delegation von bedeutenden Entscheidungen (Partizipativer Führungsstil II)
FI 06	Ihr Führungsstil ist auf die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter abgestimmt	Erfüllung der Erwartungen der Mitarbeiter

Tab. 8: *Geschlossene Fragen zur Einschätzung des persönlichen Führungsstils der rumänischen Führungskräfte*

#### 4.2.1.2 Sicherheitsbedürfnis

Tabelle 9 zeigt analog zu Tabelle 6 die Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte im organisatorischen Kontext auf.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen rumänischer Führungskräfte	Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen: geschlossene Fragen im Fragebogen	Kurzform	SB bzw. FB des Verhaltens entspricht dem kulturgeprägten Verhalten: Skala: 1: „trifft nicht zu“; 5: „trifft voll zu“:
OV 03	Bedürfnis nach Absicherung	Sie haben das Bedürfnis, sich abzusichern.	Bedürfnis nach Absicherung	(3); 4; 5
OV 07	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien der Autorität	Sie wünschen sich Weisungen/konkrete Richtlinien für Entscheidungen.	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	(3); 4; 5
OV 08	Wunsch, die Meinung/Erwartungen von Autoritäten zu hören bzw. zu erfüllen	Sie wollen vor der Entscheidung erst die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten hören.	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	(3); 4; 5

Tab. 9: *Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses*

### 4.2.1.3 Harmoniebedürfnis

Tabelle 10 beinhaltet die Umsetzung der kulturell begründeten Verhaltensweisen zum Harmoniebedürfnis rumänischer Führungskräfte in den Fragebogen.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen rumänischer Führungskräfte	Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen: geschlossene Fragen im Fragebogen	Kurzform	SB bzw. FB des Verhaltens entspricht dem kulturgeprägten Verhalten: Skala: 1: „trifft nicht zu“; 5: „trifft voll zu“:
OV 08	Wunsch, die Meinung/Erwartungen von Autoritäten zu hören bzw. zu erfüllen	Sie wollen vor der Entscheidung erst die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten hören.	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	(3); 4; 5

Tab. 10: Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich des Harmoniebedürfnisses

### 4.2.1.4 Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft

In Tabelle 11 finden sich die Fragen zum kulturgeprägten Verhalten bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft wieder.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen/Haltungen rumänischer Führungskräfte	Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen: geschlossene Fragen im Fragebogen	Kurzform	SB bzw. FB des Verhaltens entspricht dem kulturgeprägten Verhalten: Skala: 1: „trifft nicht zu“; 5: „trifft voll zu“:
OV 02	Kaum Zeigen von Eigeninitiative	Sie zeigen Eigeninitiative.	Kaum Zeigen von Eigeninitiative	1; 2; (3)
OV 01	Verantwortung wird nicht gerne übernommen	Sie übernehmen gerne Verantwortung für Ihre Entscheidungen.	Verantwortung wird nicht gerne übernommen	1; 2; (3)

Tab. 11: Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft

#### 4.2.1.5 Gegenwartsorientierung

Tabelle 12 bildet die geschlossene Frage zum gegenwartsorientierten Zeitverständnis rumänischer Führungskräfte ab.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen/Haltungen rumänischer Führungskräfte	Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen: geschlossene Fragen im Fragebogen	Kurzform	SB bzw. FB des Verhaltens entspricht dem kulturgeprägten Verhalten: Skala: 1: „trifft nicht zu“; 5: „trifft voll zu“:
OV 04	Geringe Tendenz, vereinbarte Termine einzuhalten	Sie halten vereinbarte Termine ein.	Geringe Tendenz, vereinbarte Termine einzuhalten	1; 2; (3)
OV 05	Tendenz, Entscheidungen hinauszuzögern	Sie treffen Entscheidungen schnell.	Tendenz, Entscheidungen hinauszuzögern	1; 2; (3)

*Tab. 12: Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich der Gegenwartsorientierung*

#### 4.2.1.6 Leistungsorientierung

Tabelle 13 legt die Frage zur Leistungsorientierung im Fragebogen dar.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen/Haltungen rumänischer Führungskräfte	Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen: geschlossene Fragen im Fragebogen	Kurzform	SB bzw. FB des Verhaltens entspricht dem kulturgeprägten Verhalten: Skala: 1: „trifft nicht zu“; 5: „trifft voll zu“:
OV 10	Geringe Leistungsorientierung	Die Aufgabenerfüllung steht im Mittelpunkt der Arbeitsbeziehung	Leistungsorientierung	1; 2; (3)

*Tab. 13: Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich der Leistungsorientierung*

#### 4.2.1.7 Kreativität und Problemlösungsfähigkeit

Tabelle 14 beinhaltet die Operationalisierung zur Kreativität und Problemlösungsfähigkeit der rumänischen Führungskräfte im organisatorischen Kontext.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kulturell begründete Verhaltensweisen/Erwartungen/Haltungen rumänischer Führungskräfte	Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen: geschlossene Fragen im Fragebogen	Kurzform	SB bzw. FB des Verhaltens entspricht dem kulturgeprägten Verhalten: Skala: 1: „trifft nicht zu“; 5: „trifft voll zu“:
OV 06	Finden innovativer und kreativer Lösungen für Probleme	Sie sind innovativ/kreativ bei der Lösungsfindung.	Finden innovativer und kreativer Lösungen für Probleme	(3); 4; 5

Tab. 14: Operationalisierung der kulturgeprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte bezüglich der Kreativität und Problemlösungsfähigkeit

#### 4.2.1.8 Neu erlernte bzw. bereits verlernte organisatorische Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte

Im Anschluss an den Fragenblock 4 des Fragebogens, in dem die rumänischen und deutschen Führungskräfte ihr eigenes organisatorisches Verhalten sowie das Verhalten der jeweils anderen Partei anhand der Fünfer-Skala einschätzen sollen<sup>345</sup>, wird sowohl den rumänischen als auch den deutschen Führungskräften folgende Frage gestellt:

„Welche dieser Verhaltensmuster, glauben Sie, sind insbesondere aus dem Sozialismus übernommen?  
Bei welchen Verhaltensmustern haben sich bereits Änderungen ergeben?“<sup>346</sup>

Die rumänischen Manager sollen dabei jene Verhaltensweisen, die sie in den sozialistisch geführten Betrieben gezeigt haben, angeben und einschätzen, ob sie dieses Verhalten auch in ihrem gegenwärtigen organisatorischen Umfeld noch zeigen bzw. nicht mehr zeigen. Gleichzeitig sollen sie jedoch auch jene Verhaltensweisen, die sie im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation in den Betrieben nicht gezeigt haben und die gut zur kapitalistischen Art und Weise des Wirtschaftens passen, benennen und beurteilen, ob sie diese neu erlernt bzw. noch nicht erlernt haben.

<sup>345</sup> Vgl. Anhang 2, 3, 4 jeweils Fragenbereich 4. Der Fragenbereich 4 enthält alle, in den Kapitel 4.2.1.1 bis 4.2.1.7 aufgeführten geschlossenen Fragen.

<sup>346</sup> Vgl. Anhang 2, 3, 4 jeweils Fragenbereich 4.

Die Frage zielt zum einen darauf ab, festzustellen, ob jene kulturell geprägten, organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Manager, die ihrer Meinung nach besonders gut zur sozialistischen Art und Weise des Wirtschaftens gepasst haben, im neuen organisatorischen Umfeld eine gewisse Beharrungstendenz aufzeigen, oder ob die Führungskräfte diese aus ihrer Sicht bereits verändert haben. Zum anderen soll eruiert werden, inwiefern die rumänischen Manager jene organisatorischen Verhaltensweisen, die neu für sie sind bzw. im sozialistischen Kontext nicht gefördert wurden, noch nicht erlernt haben oder bereits schon zeigen. Die Aussagen der rumänischen und deutschen Führungskräfte sind somit ein Hinweis darauf, welche organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Manager diese *selbst* als Verhaltensweisen ansehen, die im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisierung positiv verstärkt wurden und welche Verhaltensweisen sie als neue – erst im Zuge der kapitalistischen Art und Weise des Wirtschaftens an Bedeutung gewonnene – organisatorische Verhaltensweisen betrachten.<sup>347</sup>

Zeigen die rumänischen Führungskräfte zunehmend neue Verhaltensweisen, die vor allem eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und weisen sie jene organisatorischen Verhaltensweisen seltener auf, die im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation gefördert wurden, so deutet dies auf ihre Bereitschaft hin, sich auf die neuen Erfordernisse ihrer organisatorischen Umwelt einzulassen und ihr Verhalten an diese anzugleichen. Eine allmähliche Veränderung der organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte weist auf einen möglichen – langfristigen – Wandel ihrer kulturellen Vorstellungen hin.

Analog zu der Befragung der rumänischen Manager werden die deutschen Manager gebeten, das Verhalten der rumänischen Führungskräfte danach zu beurteilen, inwiefern diese die in ihrer sozialistischen Sozialisation positiv verstärkten Verhaltensweisen noch zeigen bzw. nicht mehr aufweisen und/oder inwieweit sie neue – im Rahmen der Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens an Bedeutung gewonnene – Verhaltensweisen bereits erlernt haben oder noch nicht erlernt haben.

#### **4.2.2 Empirische Ermittlung interkultureller Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften anhand der offenen Fragen im Rahmen des Interviews**

Die offenen Einführungsfragen, die zu Beginn des Gesprächs mit den rumänischen und deutschen Führungskräften gestellt wurden, beziehen sich auf das Alter der befragten Manager

---

<sup>347</sup> Im Rahmen des Kapitels 3.3 wurden die kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte und ihre positive Verstärkung durch die sozialistische Sozialisation der Führungskräfte bereits dargestellt. Hier sollen die rumänischen Manager jedoch *selbst* angeben, welche ihrer Verhaltensweisen sie als tradiert bzw. unverändert ansehen, und welche sie im Zuge ihrer Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens bereits angeglichen haben.

und ihre Zugehörigkeitsdauer zu dem betreffenden Unternehmen. Die deutschen Manager wurden nach ihren bisherigen Auslandserfahrungen und nach ihren Vorbereitungsmaßnahmen für ihren Auslandsaufenthalt in Rumänien bzw. die rumänische Kultur gefragt.<sup>348</sup>

Neben der gegenseitigen Einschätzung ihres Führungsstils anhand der geschlossenen Fragen des Fragebogens wurden die rumänischen und deutschen Führungskräfte in der Interviewsituation gebeten, jene Faktoren zu benennen, die sie an dem Führungsstil der deutschen bzw. rumänischen Führungskräfte besonders schätzen bzw. weniger schätzen<sup>349</sup>:

„Wenn Sie sich typische Situationen hier in diesem Unternehmen in Rumänien vergegenwärtigen, in denen Sie den Führungsstil der deutschen (rumänischen) Führungskräfte beobachten konnten, wie würden sie diesen beschreiben? Welches sind Ihrer Meinung nach die typischen Unterschiede zu dem Führungsstil rumänischer (deutscher) Führungskräfte? Welche Aspekte an dem Verhalten der deutschen Führungskräfte (rumänischen Führungskräfte) schätzen Sie besonders und welche sind Ihrer Meinung nach besonders hinderlich bei der Mitarbeiterführung?“<sup>350</sup>

Anhand der Verhaltensaspekte, die die rumänischen und deutschen Führungskräfte aneinander schätzen bzw. eher negativ bewerten, können im Rahmen der Ergebnisdiskussion jene Faktoren des Führungsverhaltens abgeleitet werden, die für eine effiziente Kooperation eher als förderlich bzw. als hinderlich anzusehen sind. Gemeinsam mit den geschlossenen Fragen zum Führungsstil der deutschen und rumänischen Führungskräfte können hieraus Folgerungen für die Führungseffizienz<sup>351</sup> der deutschen und rumänischen Führungskräfte gezogen bzw. geeignete Gestaltungsempfehlungen für die deutschen Führungskräfte abgeleitet werden. In der Interviewsituation wurde den deutschen Führungskräften zudem die Frage vorgelegt, ob bezüglich des erwünschten Führungsstils der rumänischen Manager Vorgaben seitens der deutschen Muttergesellschaft existieren:

„Welcher Führungsstil der rumänischen Führungskräfte ist von der Muttergesellschaft formal vorgegeben bzw. erwünscht?“<sup>352</sup>

Es ist davon auszugehen, dass die Existenz entsprechender Vorgaben gezielte Maßnahmen der deutschen Führungskräfte zur Förderung des erwünschten bzw. angestrebten Führungsstils der rumänischen Manager nach sich ziehen würde, die unter Umständen der kulturell geprägten Präferenz der rumänischen Führungskräfte entgegengerichtet sein könnten.

<sup>348</sup> Vgl. Anhang 2, Fragenbereich 0.

<sup>349</sup> Die folgenden Fragen richten sich an die rumänischen Führungskräfte; in Klammer wird jeweils die Fragestellung an die deutschen Führungskräfte dargelegt.

<sup>350</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 1.

<sup>351</sup> Führungseffizienz bezeichnet im folgenden den Tatbestand, dass der Führungsstil der Vorgesetzten die Erwartungen der Mitarbeiter jeweils erfüllt; vgl. Pfohl/Buse (1997), S. 269. Vgl. ferner Park (1983), S. 24, vgl. auch Thomas (1992), S. 42.

<sup>352</sup> Vgl. Anhang 2, Frage 9.

Aspekte, die die rumänischen bzw. deutschen Führungskräfte im Rahmen ihrer Zusammenarbeit überrascht haben, wurden ebenfalls berücksichtigt:

„Gibt es bestimmte Aspekte des Entscheidungsverhaltens, die Sie unausgesprochen vorausgesetzt haben, die den rumänischen Führungskräften jedoch fremd waren, z.B. Einhaltung von Vereinbarungen, Pünktlichkeit usw.? Gibt es bestimmte Aspekte des Führungsverhaltens, die Sie unausgesprochen vorausgesetzt haben, die den rumänischen Führungskräften jedoch fremd waren, weil sie sie nicht gekannt haben; z.B. weil sie ein anderes Verständnis von Mitarbeiterführung oder Führung im allgemeinen haben?“<sup>353</sup>

Dabei wird im folgenden davon ausgegangen, dass Tatbestände, die für die Beteiligten eine Überraschung darstellen, einen wahrgenommenen Unterschied zwischen der Erwartungshaltung der rumänischen bzw. deutschen Führungskräfte und ihrem subjektiven Erleben der Realität konstituieren.<sup>354</sup> Die Kenntnis dieser als überraschend angesehenen Faktoren führt dazu, dass in Zukunft z.B. jene Verhaltensweisen vermieden werden können, die bei den rumänischen und/oder deutschen Managern zu Missverständnissen führen können. Um genau erfassen zu können, welche Faktoren sich negativ auf die Kooperation zwischen deutschen und rumänischen Führungskräften auswirken, werden die Manager im weiteren Verlauf des Interviews gefragt, welche konkreten Behinderungen es aus ihrer Sicht in der Zusammenarbeit gibt<sup>355</sup>:

„Welches Verhalten, glauben Sie, würden manche Ihrer rumänischen Kollegen (rumänischen Führungskräfte) gerne zeigen, das jedoch durch ihre Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiter in irgendeiner Form durch deren Verhalten unterbunden wird? (z.B. Anwendung eines neu erlernten Verhaltens im Training, da sich jedoch der Vorgesetzte nicht geändert hat, kann der Betreffende dieses Verhalten nicht zeigen; z.B. spezifische Erwartungen an den Führungsstil der Vorgesetzten...)“<sup>356</sup>

Diese Frage zielt nicht nur darauf ab, Behinderungen in der Führungsbeziehung zwischen deutschen und rumänischen Managern, sondern auch Behinderungen in der Führungsbeziehung zwischen rumänischen Managern und ihren Mitarbeitern zu eruieren. Die Reflexion der deutschen und rumänischen Führungskräfte über mögliche gegenseitige Behinderungen in ihrer Zusammenarbeit ist ein erster wichtiger Schritt zur Verbesserung ihrer Kooperationsbeziehung. Im Hinblick auf die Optimierung ihrer Zusammenarbeit werden die Führungskräfte in einem nächsten Schritt gefragt, welche persönlichen Erfolgsstrategien sie vertreten, um einerseits ihre Führungsbeziehung zu den deutschen bzw. rumänischen Managern zu verbessern und andererseits ihr persönliches Verhältnis zu ihren Mitarbeitern zu optimieren.

<sup>353</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 2.

<sup>354</sup> Vgl. ähnlich Bolten (1995), S. 35.

<sup>355</sup> Vgl. hierzu auch Thomas (1992), S. 43.

<sup>356</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 5.

„Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie? Welches waren die zwei bis drei entscheidenden Maßnahmen, die Sie getroffen haben, um Ihre direkte Zusammenarbeit mit Ihrem deutschen Vorgesetzten (Ihren rumänischen Mitarbeitern) zu optimieren? Welches waren Ihre zwei bis drei entscheidenden Maßnahmen, um Ihren Führungsstil (den Führungsstil der rumänischen Führungskräfte) gegenüber Ihren (ihren) Mitarbeitern zu perfektionieren?“<sup>357</sup>

Die persönlichen Erfolgsstrategien der rumänischen und deutschen Führungskräfte können dafür genutzt werden, die persönlichen Erfolgserlebnisse zu explizieren und damit für mehrere Führungskräfte zugänglich und nutzbar zu machen.

Die Frage nach den Effektivitätsbedingungen<sup>358</sup>, die erforderlich wären, um die Kooperation zwischen deutschen und rumänischen Managern sowie zwischen den rumänischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern zu optimieren, zielt darauf ab, möglichst viele Erfolgsfaktoren, – selbst wenn diese zum gegenwärtigen Zeitpunkt aufgrund fehlender Fähigkeiten oder Fertigkeiten der Führungskräfte nicht realistisch erscheinen – in die Betrachtung zu integrieren<sup>359</sup>:

„Welche Bedingungen müssten gegeben sein, damit die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihrem deutschen Vorgesetzten (den rumänischen Führungskräften) noch effektiver verläuft? Was würden Sie sich von Ihrem deutschen Vorgesetzten (den rumänischen Führungskräften) noch wünschen? Was könnten Sie noch unterstützend tun? Welche Bedingungen müssten gegeben sein, damit die Mitarbeiterführung durch Sie (die rumänischen Führungskräfte) noch effektiver gestaltet wird? Was würden Sie sich von Ihrem deutschen Vorgesetzten (den rumänischen Führungskräften) diesbezüglich noch wünschen? Was könnten Sie unterstützend tun?“<sup>360</sup>

Für eine effiziente Zusammenarbeit zwischen rumänischen und deutschen Managern ist jedoch auch von Bedeutung, inwiefern den rumänischen Managern die Möglichkeit geboten wird, sich in bestimmten Management- und Fachthemen weiterzubilden. Daher werden die rumänischen Manager im Interview gefragt, inwieweit sie an Managementseminaren, -trainings und/oder anderen Weiterbildungsveranstaltungen ihres Unternehmens teilgenommen haben:

„Haben Weiterbildungsveranstaltungen/Seminare zum Führungsstil stattgefunden? Zu welchen Themengebieten haben Sie bereits Seminare/Trainings besucht?“<sup>361</sup>

<sup>357</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4 jeweils Frage 6.

<sup>358</sup> Als „effektiv“ wird ein Faktor angesehen, der das Erreichen des angestrebten Erfolgs positiv beeinflusst; vgl. Näther (1993), S. 123. Die rumänischen Führungskräfte werden vor allem jene Tatbestände, die vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Ziele und Interessen zu einer Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit führen, als Effektivitätsbedingungen ansehen; vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.10.

<sup>359</sup> Dabei stehen keine objektiven Effektivitätsbedingungen im Mittelpunkt der Betrachtung; die Befragten sollen jene Faktoren benennen, die aus ihrer Sicht bzw. vor dem Hintergrund ihrer persönlichen Erfahrungen zu einer Optimierung der interkulturellen Zusammenarbeit beitragen würden. Vgl. Seashore (1983), S. 65f.

<sup>360</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, Frage 7.

<sup>361</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 8.

Die Teilnahme der rumänischen Führungskräfte an Weiterbildungsveranstaltungen bzw. Seminaren oder Trainings kann dazu beitragen, ihre organisatorischen Verhaltensweisen an die neuen unternehmerischen Rahmenbedingungen anzupassen.

#### **4.2.3 Vorgehensweise zur Darstellung der Ergebnisse aus den offenen und geschlossenen Fragen**

Die Antworten der Führungskräfte auf die Fragen nach überraschenden Aspekten<sup>362</sup> und eventuellen Behinderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit, der gegenseitigen Einschätzung ihres Verhaltens, ihren Erfolgsstrategien und den Effektivitätsbedingungen werden zu Kategorien verdichtet<sup>363</sup> und entsprechend den kulturellen Charakteristika der rumänischen Führungskräfte, auf die sie verweisen, sortiert.

Alle Aussagen der Führungskräfte aus den offenen und geschlossenen Fragen, die jeweils auf dieselben kulturellen Charakteristika der rumänischen Führungskräfte hindeuten, wie den Hierarchierespekt, das Sicherheitsbedürfnis, das Harmoniebedürfnis, die Passivität, das Zeitverständnis, die Leistungsorientierung, die Kreativität und Problemlösungsfähigkeit, das Misstrauen gegenüber anderen/Fremden, das übersteigerte und überkritische Selbstbild, die individualistischen Tendenzen und die Regelorientierung<sup>364</sup>, werden im Rahmen der Ergebnispräsentation gemeinsam dargelegt. Die folgende Abbildung vermittelt einen Überblick über die Reihenfolge, in der die gewonnenen Ergebnisse im folgenden erörtert werden.<sup>365</sup>

---

<sup>362</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Kapitel 4.2.2, in dem die offenen Fragen dargelegt wurden.

<sup>363</sup> Vgl. die Ausführungen zur Datenaufbereitung und –auswertung in Kapitel 4.1.5.

<sup>364</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

<sup>365</sup> Dabei sind die Ergebnisse zur Aus- bzw. Weiterbildung der rumänischen Führungskräfte (vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 8) und zu den neu erlernten bzw. verlernten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte (vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Fragenbereich 4; vgl. hierzu die Erläuterungen in Kapitel 4.2.1.8) nicht in der Übersicht enthalten, da diese im Rahmen ihrer Darstellung nicht auf die entsprechenden kulturellen Charakteristika der rumänischen Führungskräfte aufgeschlüsselt werden; vgl. hierzu die Kapitel 4.3.12 und 4.3.13 in der vorliegenden Arbeit.

### **Präsentation der empirischen Ergebnisse (Kapitel 4.3)**

- (1) Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte (Basis: geschlossene Fragen)<sup>366</sup>
- (2) Überraschende Aspekte bezüglich des Verhaltens rumänischer und deutscher Führungskräfte (Basis: offene Fragen)<sup>367</sup>
- (3) Gegenseitige Einschätzung der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich ihres organisatorischen Verhaltens (Basis: offene Fragen)<sup>368</sup>
- (4) Gegenseitige Behinderungen bezüglich des Verhaltens rumänischer und deutscher Führungskräfte (Basis: geschlossene Fragen)<sup>369</sup>

### **Gestaltungsmaßnahmen zur Handhabung der interkulturellen Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften (Kapitel 4.6)**

- (5) Persönliche Erfolgsstrategien der rumänischen und deutschen Führungskräfte (Basis: offene Fragen)<sup>370</sup>
- (6) Bedingungen der Effektivität aus der Sicht der rumänischen und deutschen Führungskräfte (Basis: offene Fragen)<sup>371</sup>

Abb. 4: Vorgehensweise zur Darlegung der empirischen Ergebnisse

## **4.3 Präsentation der empirischen Ergebnisse**

### **4.3.1 Hierarchierespekt und Führungsstil**

#### **4.3.1.1 Selbstbild-Fremdbildvergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich des Hierarchierespekts**

Tabelle 15 veranschaulicht die kulturelle Distanz zwischen den Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte hinsichtlich des Hierarchierespekts aus der Sicht der rumänischen Manager.

<sup>366</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, die Fragenbereiche 3 und 4.

<sup>367</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 2.

<sup>368</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 1.

<sup>369</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 5.

<sup>370</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 6.

<sup>371</sup> Vgl. Anhang 2, 3 und 4, jeweils Frage 7.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	FB der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Führungskräfte (n=26)
FS 01	Präferenz für einen autoritären Führungsstil des Vorgesetzten	1	-
OV 08	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	3	3
OV 07	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	3	2
FI 01	Autoritärer Führungsstil	1,5	1
OV 09	Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen	4	3,5

Tab. 15: *Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Hierarchierespekts aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Die Präferenz der rumänischen Führungskräfte für einen autoritären Führungsstil ihrer deutschen Vorgesetzten ist äußerst gering ausgeprägt. Der Medianwert „1“ deutet darauf hin, dass die rumänischen Führungskräfte einen autoritären Führungsstil ihrer Vorgesetzten nicht bevorzugen. Hinsichtlich ihres eigenen Führungsstils geben die befragten rumänischen Führungskräfte an, fast nie einen autoritären Führungsstil zu zeigen. Dementsprechend haben sie ein relativ hohes Bedürfnis nach Konsens, wenn sie Entscheidungen für ihre Mitarbeiter festlegen. In ihrer Selbstbeschreibung ist zudem ihr Wunsch, die Meinung und Erwartungen ihrer deutschen Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören, und ihr Wunsch nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien für Entscheidungen – durch den Medianwert „3“ wiedergegeben – mäßig ausgeprägt.

Aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte besteht kaum eine kulturelle Distanz zu den entsprechenden Verhaltensweisen der deutschen Führungskräfte.<sup>372</sup> Die rumänischen Manager sehen den Führungsstil der deutschen Führungskräfte ebenfalls als nicht-autoritär an, schätzen das Bedürfnis nach Konsens der deutschen Manager zwar etwas geringer, aber dennoch ähnlich ein. Sie schreiben den deutschen Führungskräften einen ebenso hohen Wunsch zu, die Meinung bzw. Erwartungen ihrer Vorgesetzten (aus der deutschen Muttergesellschaft) vor bestimmten Entscheidungen zu hören und einen etwas niedrigeren Wunsch nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien für Entscheidungen. Der geringe Medianunterschied zwischen dem Selbstbild der rumänischen Führungskräfte und ihrem Fremdbild über die deutschen Führungskräfte, der jeweils einen Wert  $\leq 1$  annimmt, ist ein Hinweis darauf, dass aus der

<sup>372</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 68 in Kapitel 4.2.1, in dem dargelegt wird, dass ein Medianunterschied von „1“ bzw. „ $\leq 1$ “ eine relativ geringe kulturelle Distanz, während ein Medianunterschied von „4“ eine außergewöhnlich hohe kulturelle Distanz vermuten lässt.

Sicht der rumänischen Manager hinsichtlich dieser Verhaltensweisen keine Konflikte mit den deutschen Managern auftreten werden.

Betrachtet man hingegen die Selbstwahrnehmung der deutschen Führungskräfte und ihr Fremdbild über die rumänischen Führungskräfte – in Tabelle 16 dargestellt – so ergibt sich ein gänzlich anderes Bild.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der deutschen Führungskräfte (n=4)	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)
FS 01	Präferenz für einen autoritären Führungsstil des Vorgesetzten	-	-
OV 08	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	2,5	5
OV 07	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	2,5	4,5
FI 01	Autoritärer Führungsstil	2,5	4
OV 09	Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen	4	2,5

*Tab. 16: Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Hierarchierespekts aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Die deutschen Führungskräfte sind der Überzeugung, manchmal einen autoritären Führungsstil zu zeigen; demgegenüber schätzen sie ihr Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen jedoch relativ hoch ein. Ihr Wunsch, die Meinung und Erwartungen ihrer Vorgesetzten aus der Muttergesellschaft zu hören sowie ihr Wunsch nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien für Entscheidungen ist ihres Erachtens mittel bzw. eher niedrig ausgeprägt. Im Unterschied zu ihrem Selbstbild gehen sie davon aus, dass rumänische Führungskräfte in der Tendenz autoritär sind, ein mittel bzw. eher niedriges Bedürfnis nach Konsens haben, einen jeweils starken Wunsch nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien für Entscheidungen hegen und die Meinung sowie Erwartungen ihrer deutschen Vorgesetzten vor der Entscheidung hören wollen. Die relativ hohen Medianunterschiede zwischen ihrer Selbsteinschätzung und der Fremdeinschätzung über die rumänischen Führungskräfte, die von „2,5“ bis „1,5“ reichen, verweisen auf interkulturelle Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte.

Tabelle 17 legt im folgenden dar, inwieweit das Selbstbild der rumänischen Führungskräfte und das Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Manager den Annahmen über das kulturgeprägte Verhalten der rumänischen Führungskräfte entspricht. In der oberen Hälfte der Spalten 4 und 6 geben die entsprechenden Zahlenwerte jene Ausprägungen des Medians an, die eine mittlere (3), hohe (bei einem Skalenwert von 4 bzw. 2) und sehr ho-

he (bei einem Skalenwert von 5 bzw. 1) Übereinstimmung mit den Annahmen über das kulturprägte Verhalten rumänischer Führungskräfte aufweisen würde. In der unteren Hälfte der Spalten 4 und 6 wird mit „Ja“ bzw. „Nein“ jeweils vermerkt, ob die Ergebnisse des Fragebogens diesen Annahmen entsprechen oder von ihnen abweichen.<sup>373</sup> Dabei weist das Wort „Ja“ auf eine hohe bzw. vollkommene Übereinstimmung hin, während „Ja\*“ einen Hinweis auf eine mittlere Übereinstimmung darstellt.<sup>374</sup>

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kulturprägen Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	Übereinstimmung mit den Annahmen über die Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)	Übereinstimmung mit den Annahmen über die Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen
FS 01	Präferenz für einen autoritären Führungsstil des Vorgesetzten	1	(3), 4, 5 Nein	-	(3), 4, 5 -
OV 08	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	3	(3), 4, 5 Ja*	5	(3), 4, 5 Ja
OV 07	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	3	(3), 4, 5 Ja*	4,5	(3), 4, 5 Ja
FI 01	Autoritärer Führungsstil	1,5	(3), 4, 5 Nein	4	(3), 4, 5 Ja
OV 09	Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen	4	1, 2, (3) Nein	2,5	1, 2, (3) Ja

Tab. 17: Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich des Hierarchiespekts

Entgegen ihrer kulturellen Prägung bevorzugen rumänische Führungskräfte ihrem Selbstbild gemäß keinen autoritären Führungsstil ihrer deutschen Vorgesetzten, zeigen selbst keinen autoritären Führungsstil und haben daher auch ein erhöhtes Bedürfnis nach Konsens.<sup>375</sup> Ihr mäßig ausgeprägter Wunsch, die Meinung bzw. Erwartungen ihrer deutschen Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören und ihr Wunsch nach Weisungen sowie konkreten Richtlinien für Entscheidungen entspricht hingegen eher – wenn auch nicht vollständig – ihrer kulturellen Prägung. Die rumänischen Führungskräfte sind somit davon überzeugt, jene organisatorischen Verhaltensweisen, die eine stark ausgeprägte hierarchische Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern widerspiegeln, wie den autoritären Führungsstil, die Präferenz für einen autoritären Führungsstil des Vorgesetzten und ein geringes Konsensbedürfnis, nicht zu zeigen. Hingegen sind sie jedoch der Auffassung, jene Verhaltensweisen, die ihnen im Rahmen der

<sup>373</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.2.1.1.

<sup>374</sup> Im Falle von „Ja\*“ nimmt der Median jeweils den mittleren Wert „3“ an.

<sup>375</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.1, vgl. ferner Fischer (1996), S. 149ff. sowie S. 163 zum engen Zusammenhang zwischen Hierarchiespekt und Konsensbedürfnis.

Entscheidungsfindung geeignet erscheinen, ihnen ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln<sup>376</sup>, in mäßigem Umfang zu zeigen.

Die Selbsteinschätzung der rumänischen Führungskräfte im Rahmen der empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung lässt entgegen der Annahmen über ihre kulturell geprägten Verhaltensweisen den Schluss zu, dass sie keine strenge hierarchische Distanz zu ihren deutschen Vorgesetzten bevorzugen. Ein extremer Machtunterschied, der sich in einem autoritären Führungsstil ihrer Vorgesetzten und der Vorgabe von Entscheidungen äußert, wird von den rumänischen Führungskräften nicht gewünscht. Entsprechend ihrer kulturellen Prägung sehen sie ihre Vorgesetzten jedoch als eine Instanz an, die ihnen die gewünschte Orientierung und Richtlinien für Entscheidungen vermitteln sollte.

Im Gegensatz zu dem Selbstbild der rumänischen Führungskräfte zeigt das Fremdbild der deutschen über die rumänischen Führungskräfte auf, dass die rumänischen Führungskräfte nach Ansicht der deutschen Manager einen relativ autoritären Führungsstil zeigen, und dabei ein eher geringes Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen mit ihren Mitarbeitern haben. Ihr Wunsch, die Meinung bzw. Erwartungen ihrer deutschen Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören und ihr Wunsch nach Weisungen sowie konkreten Richtlinien für Entscheidungen ist ihres Erachtens auch sehr hoch. Die Einschätzung der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte stimmt demnach – im Gegensatz zu der Selbsteinschätzung der rumänischen Manager – mit den Annahmen über das kulturelle Verhalten der rumänischen Führungskräfte überein.

In der Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte bauen rumänische Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern durch ihren autoritären Führungsstil und die Vorgabe von Entscheidungen eine hohe hierarchische Distanz auf; von ihren Vorgesetzten wünschen sie sich vor allem eine intensive Hilfestellung für die Entscheidungsfindung. Im Gegensatz zur Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte, die hinsichtlich der bevorzugten geringen hierarchischen Distanz zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten bzw. Mitarbeitern eine Anpassung ihrer Verhaltensweisen andeutet, lässt die Beurteilung der deutschen Führungskräfte diesen Schluss nicht zu, sondern weist darauf hin, dass das Verhalten der rumänischen Manager ihren kulturellen Tendenzen voll entspricht. Zudem stellen die hohen Medianunterschiede zwischen der Selbstbewertung der rumänischen Manager und ihrer Fremdbewertung durch die deutschen Führungskräfte einen Hinweis auf eine kritische Beurteilung durch die deutschen Führungskräfte bzw. eine eher positive Selbsteinschätzung durch die rumänischen Führungskräfte dar. Die rumänischen Führungskräfte beurteilen ihr Verhalten auf der Basis ihrer erzielten Lernfortschritte bzw. ihrer wahrgenommenen Anpassung an die kapitalistische Art und

---

<sup>376</sup> Hierzu gehören ihr Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören sowie ihr Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen. Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.2.

Weise des Wirtschaftens, während die deutschen Führungskräfte die Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte vermutlich an dem Verhalten deutscher Führungskräfte in der gleichen Situation messen.

#### 4.3.1.2 Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich des Führungsstils

Alle vier befragten deutschen Führungskräfte der Joint-Ventures und Tochtergesellschaften haben im Rahmen der Befragung angegeben, dass keine Vorgaben der Muttergesellschaft hinsichtlich eines erwünschten Führungsstils der rumänischen Führungskräfte existieren. Der kooperative<sup>377</sup> Führungsstil gilt zwar aus der Sicht der jeweiligen Muttergesellschaften als erstrebenswert, es wird jedoch seitens der Muttergesellschaft kein Druck auf die deutschen Führungskräfte ausgeübt, dessen Realisierung bei den rumänischen Führungskräften voranzutreiben.<sup>378</sup>

Tabelle 18 stellt im folgenden dar, welchen Führungsstil die rumänischen und deutschen Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Manager im organisatorischen Kontext am häufigsten zeigen, und welchen Führungsstil der deutschen Führungskräfte die rumänischen Manager bevorzugen.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kulturgeprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte, (n=26)	FB der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Führungskräfte (n=26)	Wunsch der rumänischen Führungskräfte an den Führungsstil der deutschen Führungskräfte (n=26)
FI/FS 01	Autoritärer Führungsstil	1,5	1	1
FI/FS 02	Beratender Führungsstil	4	4	5
FI/FS 03	Demokratischer Führungsstil	4	4	5
FI/FS 04	Partizipativer Führungsstil I: Delegation von Routine-Entscheidungen	5	5	5
FI/FS 05	Partizipativer Führungsstil II: Delegation von bedeutenden Entscheidungen	2	4	4
FI/FS 09	Erfüllung der Erwartungen der Mitarbeiter	4	5	5

Tab. 18: Führungsstil (FI) und erwünschter Führungsstil (FS) der rumänischen und der deutschen Führungskräfte

<sup>377</sup> Ein kooperativer Führungsstil wird im folgenden als Überbegriff für einen beratenden, demokratischen und delegativen Führungsstil verwendet; vgl. etwa Domsch/Harms/Macke (1998), S. 237.

<sup>378</sup> Vgl. Anhang 2, Frage 9.

In ihrem Selbstbild gehen die rumänischen Führungskräfte davon aus, dass sie kaum autoritär führen, sich häufig mit ihren Mitarbeitern beraten, häufig gemeinsame Entscheidungen mit ihnen treffen, Routine-Entscheidungen immer an sie delegieren, jedoch kaum Entscheidungen, die aus ihrer Sicht bedeutend bzw. weitreichend sind, an ihre Mitarbeiter weitergeben. Ihrer Meinung nach erfüllen sie mit ihrem Führungsstil die Erwartungen ihrer Mitarbeiter zum größten Teil. Entsprechend ihrer Selbstbeschreibung praktizieren die rumänischen Führungskräfte den autoritären Führungsstil fast nie, während sie – abgesehen von der Delegation von Routine-Entscheidungen – am häufigsten den beratenden und den demokratischen Führungsstil einsetzen. Die Tatsache, dass sie sich mit ihren Mitarbeitern vor der Entscheidung beraten und bestimmte Entscheidungen gemeinsam mit ihnen treffen, führt jedoch nicht dazu, dass sie auch Entscheidungen, die aus ihrer Sicht bedeutend sind, an sie delegieren. Diese behalten sie zum größten Teil sich selbst vor.

Vergleicht man das Selbstbild der rumänischen Führungskräfte mit ihrem Fremdbild über die deutschen Führungskräfte, so lässt sich – mit Ausnahme des partizipativen Führungsstils II, der Delegation bedeutender Entscheidungen – eine große Ähnlichkeit feststellen. Allein bezüglich der Delegation bedeutender Entscheidungen, sehen die rumänischen Führungskräfte einen bedeutenden Unterschied zwischen ihrem organisatorischen Verhalten und dem Verhalten der deutschen Führungskräfte. Sie sind davon überzeugt, dass ihre deutschen Vorgesetzten relativ viele bedeutende Entscheidungen an sie weiterleiten, während sie selbst kaum bedeutende Entscheidungen an ihre Mitarbeiter weitergeben. Allerdings ist in dieser Hinsicht kein Konflikt zu erwarten, da die rumänischen Führungskräfte mit dem delegativen Führungsstil (II) ihrer Vorgesetzten zufrieden sind.<sup>379</sup> Das Fremdbild der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Manager zeigt auf, dass die deutschen Führungskräfte in der Wahrnehmung der rumänischen Führungskräfte nicht autoritär führen sowie in gleichem Maße und relativ häufig den beratenden, partizipativen und delegativen Führungsstil zeigen. Die rumänischen Führungskräfte geben in diesem Zusammenhang an, dass der Führungsstil ihrer deutschen Vorgesetzten ihre Erwartungen voll erfüllt.

Stellt man die Fremdbeschreibung des Führungsstils der deutschen Führungskräfte durch die rumänischen Führungskräfte den Wünschen der rumänischen Führungskräfte an den Führungsstil der deutschen Führungskräfte gegenüber, so ist eine relativ große Übereinstimmung zwischen dem Ist-Führungsstil der deutschen Führungskräfte und ihrem Soll-Führungsstil erkennbar. Während die Medianunterschiede zwischen Soll- und Ist-Führungsstil der deutschen Führungskräfte hinsichtlich des autoritären und des partizipativen Führungsstils I und II jeweils „0“ betragen, nimmt der Medianunterschied bezüglich des beratenden und demokratischen Führungsstils jeweils den Wert „1“ an. Die rumänischen Führungskräfte wünschen

---

<sup>379</sup> Vgl. Spalte 5 in Tabelle 18.

sich, dass ihre deutschen Vorgesetzten sich vor Entscheidungen möglichst immer mit ihnen beraten und Entscheidungen mit ihnen gemeinsam fällen. Hinsichtlich des präferierten Führungsstils der rumänischen Führungskräfte gegenüber den deutschen Führungskräften lässt sich auf der Basis der vorliegenden Ergebnisse feststellen, dass die rumänischen Führungskräfte – entgegen ihrer kulturellen Prägung – auf keinen Fall einen autoritären Führungsstil, sondern gleichermaßen einen beratenden und demokratischen Führungsstil bevorzugen.

Tabelle 19 veranschaulicht die Selbstbeschreibung der deutschen Führungskräfte und ihre Fremdbeschreibung über die rumänischen Führungskräfte hinsichtlich des Führungsstils.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kulturgeprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der deutschen Führungskräfte (n=4)	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)
FI/S 01	Autoritärer Führungsstil	2,5	4
FI/S 02	Beratender Führungsstil	4	2
FI/S 03	Demokratischer Führungsstil	3	1
FI/S 04	Partizipativer Führungsstil I: Delegation von Routine-Entscheidungen	4,5	5
FI/S 05	Partizipativer Führungsstil II: Delegation von bedeutenden Entscheidungen	2	2
FI/S 09	Erfüllung der Erwartungen der Mitarbeiter	4	2

*Tab. 19: Führungsstil der deutschen Führungskräfte und Fremdbild der deutschen über die rumänischen Führungskräfte*

Die deutschen Führungskräfte sind der Überzeugung, dass sie – mit Ausnahme der Delegation von Routine-Entscheidungen, d.h. des delegativen Führungsstils I – am häufigsten den beratenden Führungsstil zeigen. Etwas seltener zeigen sie hingegen den demokratischen Führungsstil, gefolgt von dem autoritären und dem delegativen Führungsstil II. Ihrer Ansicht nach erfüllen sie die Erwartungen der rumänischen Manager zu einem großen Teil.

In der Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte zeigen die rumänischen Führungskräfte – mit Ausnahme der Delegation von Routine-Entscheidungen an ihre Mitarbeiter – den autoritären Führungsstil am häufigsten. Dem gegenüber zeigen sie den beratenden Führungsstil sowie den delegativen Führungsstil II relativ selten und treffen Entscheidungen nie gemeinsam mit ihren Mitarbeitern. Diese Beobachtung der deutschen Führungskräfte entspricht somit ihrer – im Rahmen des Hierarchierespekts getroffenen – Einschätzung, dass rumänische Führungskräfte nur ein sehr geringes Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung einer Entscheidung besitzen. Die deutschen Führungskräfte sind der Auffassung, dass die rumänischen Führungskräfte mit ihrem vorwiegend autoritären Führungsstil die Erwartungen ihrer Mitarbeiter kaum oder nur ungenügend erfüllen.

Aus der Sicht der deutschen Führungskräfte können Konflikte insbesondere hinsichtlich des autoritären, beratenden und demokratischen Führungsstils auftreten. Ihre Ansicht, dass die rumänischen Führungskräfte die Erwartungen ihrer Mitarbeiter kaum erfüllen, birgt ebenfalls ein Konfliktpotential, da die rumänischen Manager die gegenteilige Meinung vertreten.

Der Selbstbild-Fremdbildvergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte hinsichtlich des Führungsstils deutet darauf hin, dass aus Sicht der rumänischen Führungskräfte kaum Konfliktpotentiale zu erwarten sind, da diese mit dem vorwiegend beratenden, demokratischen und partizipativen Führungsstil ihrer deutschen Vorgesetzten zufrieden sind. Aus der Sicht der deutschen Führungskräfte können Konflikte hinsichtlich des kaum beratenden, nicht-demokratischen und autoritären Führungsstils der rumänischen Führungskräfte insbesondere dann entstehen, wenn diese den vorwiegend autoritären Führungsstil der rumänischen Manager nicht akzeptieren.

Ein überraschendes Ergebnis ist in diesem Zusammenhang die festgestellte Diskrepanz zwischen der Selbsteinschätzung der rumänischen Führungskräfte und der Fremdeinschätzung der deutschen über die rumänischen Manager. Die rumänischen Führungskräfte gehen im Rahmen ihrer Selbstbeschreibung davon aus, dass sie – neben dem delegativen Führungsstil I – den beratenden und demokratischen Führungsstil am häufigsten zeigen, den autoritären Führungsstil und den delegativen Führungsstil II hingegen selten praktizieren. In den Augen der deutschen Führungskräfte zeigen die rumänischen Führungskräfte hingegen den delegativen Führungsstil I und den autoritären Führungsstil am häufigsten, den beratenden und delegativen Führungsstil II selten und den demokratischen Führungsstil nie. Die Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte ist damit der Sichtweise der rumänischen Führungskräfte gleichsam entgegengerichtet.

Die Antworten der rumänischen und deutschen Führungskräfte auf die offenen Fragen des Interviews werden im folgenden dargestellt und dienen dazu, die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zu untermauern bzw. um neue Erkenntnisse zu bereichern.

#### **4.3.1.3 Überraschende Aspekte bezüglich des Hierarchierespekts und Führungsstils aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte**

Tabelle 20 legt jene Aspekte dar, die die rumänischen Führungskräfte am Verhalten ihrer deutschen Vorgesetzten überrascht haben.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Autoritärer Führungsstil der deutschen Führungskräfte	Der Führungsstil der deutschen Führungskräfte wird als autoritärer empfunden als der Führungsstil rumänischer Führungskräfte. Deutsche Führungskräfte setzen Entscheidungen auch ohne das Einverständnis ihrer Mitarbeiter durch.	4

*Tab. 20: Überraschende Aspekte bezüglich des Führungsstils der deutschen Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Vier der befragten rumänischen Führungskräfte sind von dem autoritären Führungsstil ihrer deutschen Vorgesetzten überrascht, der im Vergleich zum Führungsstil rumänischer Führungskräfte autoritärer eingestuft wird. Als Begründung führen sie an, dass die deutschen Führungskräfte Entscheidungen auch ohne das Einverständnis der rumänischen Führungskräfte durchsetzen. Die Aussagen einiger rumänischer Führungskräfte, dass sie vom autoritären Führungsstil der deutschen Manager überrascht sind, stellt einen Widerspruch zu dem Ergebnis des Fragebogens dar, in dem die Führungskräfte den Führungsstil der deutschen Manager als nicht-autoritär bewerten. Ein möglicher Grund könnte die Fragestellung des Fragebogens darstellen, in dem danach gefragt wird, ob deutsche Führungskräfte Entscheidungen alleine treffen, ohne sie den rumänischen Führungskräften zu erläutern.<sup>380</sup> Dies wird von den meisten rumänischen Führungskräften verneint; allerdings schließt diese Frage nicht die Möglichkeit mit ein, dass die deutschen Manager autoritäre Entscheidungen treffen können und diese ihren Mitarbeitern nachträglich begründen.

Im Gegenzug hierzu ist eine deutsche Führungskraft – wie in Tabelle 21 veranschaulicht – von dem tendenziell autoritären Führungsstil der rumänischen Führungskräfte überrascht. Diese Einschätzung steht im Einklang mit dem Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Manager im Rahmen des Selbstbild-Fremdbildvergleichs.<sup>381</sup>

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Tendenziell autoritärer Führungsstil der rumänischen Führungskräfte		1

*Tab. 21: Überraschende Aspekte bezüglich des Führungsstils der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

<sup>380</sup> Vgl. Anhang 3 und 4, Fragenbereich 3, jeweils Frage FI/FS 01.

<sup>381</sup> Vgl. Tabelle 19 im vorangegangenen Kapitel.

#### **4.3.1.4 Gegenseitige Einschätzung rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich des Führungsstils**

In Tabelle 22 wird dargelegt, wie die rumänischen Führungskräfte den Führungsstil der Deutschen im Vergleich zu den rumänischen Führungskräften wahrnehmen und bewerten. Dabei werden positive und negative Bewertungen in den Spalten 3 und 5 jeweils durch ein (+) bzw. (-) gekennzeichnet.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Führungsstil rumänischer Führungskräfte	Anzahl der Nennungen	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Führungsstil deutscher Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Autoritärer Führungsstil der deutschen Führungskräfte	Deutsche Führungskräfte fällen häufig Entscheidungen entsprechend ihren Vorstellungen, selbst wenn die Mehrheit der rumänischen Führungskräfte sich nicht für die betreffende Entscheidung ausspricht. Die deutschen Führungskräfte versuchen weniger durch Argumente, als durch die Ausübung von Macht zu „überzeugen“. Sie erteilen viele Weisungen.	8 (-)		
Härterer/unnachgiebiger Führungsstil deutscher Führungskräfte bzw. nachgiebigerer Führungsstil rumänischer Führungskräfte	Der Führungsstil der deutschen Führungskräfte ist durch Härte und Unnachgiebigkeit gekennzeichnet, z.B. gegenüber Lohnforderungen der Mitarbeiter.	5 (-)	Eher nachgiebiger Führungsstil der rumänischen Führungskräfte, da Eingehen auf Wünsche der Mitarbeiter, z.B. Lohnforderungen.	4 (+)
Berücksichtigung der menschlichen Seite	Deutsche Führungskräfte berücksichtigen die menschliche Seite der Führung zu wenig.	1 (-)	Rumänische Führungskräfte zeichnen sich durch ihre Menschlichkeit gegenüber ihren Mitarbeitern aus.	2 (+)
Nachträgliche Begründung autoritärer Entscheidungen durch deutsche Führungskräfte	Autoritäre Entscheidungen der deutschen Führungskräfte werden im nachhinein von diesen begründet und erläutert.	2 (+)		
Tendenziell beratender Führungsstil der deutschen Führungskräfte/eher autoritärer Führungsstil der rumänischen Führungskräfte	Deutsche Führungskräfte beraten sich in der Tendenz häufiger mit ihren Mitarbeitern als rumänische Führungskräfte, bevor sie Entscheidungen fällen.	3 (+)	Rumänische Führungskräfte beraten sich kaum mit ihren Mitarbeitern: der Einbezug von Mitarbeitern bedeutet gleichzeitig Delegation von Macht und damit auch Machtverlust für sie.	1 (-)
Demokratischer Führungsstil der deutschen Führungskräfte		2 (+)		
Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	Deutsche Führungskräfte behandeln ihre Mitarbeiter eher als Gleichberechtigte.	3 (+)	Rumänische Führungskräfte behandeln ihre Mitarbeiter zu sehr als Untergebene.	3 (-)

Tab. 22: *Einschätzung des Führungsstils deutscher Führungskräfte im Vergleich zum Führungsstil rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Ein knappes Drittel der befragten rumänischen Führungskräfte schätzt den Führungsstil der deutschen Führungskräfte autoritär ein. Die Führungskräfte kritisieren insbesondere, dass deutsche Führungskräfte Entscheidungen auch gegen den Willen der rumänischen Führungskräfte treffen und dass sie die rumänischen Führungskräfte weniger durch Argumente als durch den Einsatz von Macht von der Richtigkeit ihrer Entscheidungen zu überzeugen versuchen. Das Verhalten der deutschen Führungskräfte zeichnet sich nach Ansicht der acht rumänischen Führungskräfte durch das Erteilen vieler Weisungen aus.

Fünf bzw. vier rumänische Führungskräfte sind zudem der Auffassung, dass der Führungsstil deutscher Führungskräfte im Vergleich zum Führungsstil rumänischer Manager unnachgiebig und hart sei. Als Beispiel führen sie an, dass rumänische Führungskräfte auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, z.B. Forderungen nach Lohnerhöhungen eher eingehen als deutsche Manager, die die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter kaum berücksichtigen würden. Eng mit dieser Auffassung verbunden ist das Urteil einer rumänischen Führungskraft, dass deutsche Manager die menschliche Seite der Führung zu wenig berücksichtigen sowie die Wahrnehmung zweier rumänischer Führungskräfte, dass der Führungsstil rumänischer Manager sich im Vergleich zum Führungsstil deutscher Manager durch Menschlichkeit gegenüber ihren Mitarbeitern auszeichnet. Die negative Bewertung des autoritären und harten/unnachgiebigen bzw. rigorosen Führungsstils der deutschen Führungskräfte durch einen Teil der rumänischen Führungskräfte kann zu entsprechenden Konflikten führen bzw. ein Konfliktpotential beinhalten.

Die Tatsache, dass die rumänischen Führungskräfte den autoritären und harten Führungsstil der deutschen Führungskräfte kritisieren, kann mit ihren sozialistischen Sozialisierungserfahrungen in Verbindung gebracht werden. Der Führungsstil der Leiter in den sozialistisch geführten Betrieben war autoritär, da Weisungen, die von oben nach unten weitergegeben wurden, auch durchgeführt werden mussten.<sup>382</sup> Um die Leistungen der Mitarbeiter jedoch zumindest auf einem stabilen – wenn auch geringen – Niveau aufrechtzuerhalten, haben die Führungskräfte jene Faktoren, die als unabänderlich angesehen wurden, wie die Weitergabe und Befolgung von Weisungen, die Produktionsvorgaben usw. durch eine einfühlsame Haltung gegenüber den Mitarbeitern, Verständnis für ihre persönlichen Probleme und Schwierigkeiten, kleinen Gefälligkeiten, die ihre Motivation steigern sollten, auszugleichen versucht.<sup>383</sup> Die sozialistischen Führungskräfte zeigten zwar einen autoritären Führungsstil, gingen jedoch auf die Bedürfnisse und persönlichen Anliegen ihrer Mitarbeiter ein. Dies hat im Rahmen der Zusammenarbeit mit deutschen Managern zur Folge, dass ein autoritärer Führungsstil der deutschen Führungskräfte, falls diese nicht auf die Bedürfnisse und Anliegen der rumänischen

<sup>382</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.3.1.

<sup>383</sup> Vgl. hierzu Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 27f. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.3.6 zur Anpassung der Leistungsorientierung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens.

Manager eingehen, in vielen Fällen als hart und unnachgiebig und sogar wenig menschlich empfunden wird.<sup>384</sup>

Der autoritäre Führungsstil der deutschen Führungskräfte kann in Verbindung mit einer von den rumänischen Managern als hart, rigoros und unnachgiebig erlebten Haltung, zu Konflikten führen. Die Kritik der rumänischen Führungskräfte an dem autoritären Führungsstil der deutschen Führungskräfte bestätigt die Ergebnisse des Fragebogens insofern, als deutlich wird, dass rumänische Manager – entgegen ihrer kulturell geprägten Vorstellungen – keinen autoritären Führungsstil ihrer Vorgesetzten bevorzugen. Allerdings stellt die Wahrnehmung von 8 rumänischen Führungskräften, dass deutsche Manager autoritär führen, vor allem im Hinblick auf die Ergebnisse im Rahmen der geschlossenen Fragen des Fragebogens (Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte)<sup>385</sup>, in dem das Verhalten der deutschen Führungskräfte als nicht autoritär angesehen wurde, ein überraschendes Ergebnis dar. Ein möglicher Grund für diese Diskrepanz kann – neben der Fragestellung<sup>386</sup> – darin gesehen werden, dass deutsche Führungskräfte zwar keine Entscheidungen treffen, ohne diese nachträglich ihren Mitarbeitern zu erläutern, in der Wahrnehmung einiger Führungskräfte jedoch als autoritär betrachtet werden, da sie bei Entscheidungen auf die Bedürfnisse und Erwartungen der rumänischen Führungskräfte kaum oder gar nicht eingehen.

Im Hinblick auf den autoritären Führungsstil der deutschen Manager sehen es zwei rumänische Führungskräfte jedoch als positiv an, dass die deutschen Führungskräfte autoritäre Entscheidungen im nachhinein begründen. Drei der befragten Führungskräfte berichten von ihrer Beobachtung, dass deutsche Führungskräfte sich im Vergleich zu rumänischen Führungskräften häufiger mit ihren Mitarbeitern beraten, bevor sie eine Entscheidung fällen. Als Grund für den wenig beratenden Führungsstil der rumänischen Führungskräfte benennt ein rumänischer Manager, dass rumänische Führungskräfte den Einbezug ihrer Mitarbeiter als „Delegation ihrer Macht“ erleben und diese für sie gleichbedeutend mit einem Machtverlust sei. Zwei weitere Führungskräfte würdigen den demokratischen Führungsstil der deutschen Führungskräfte. Hinsichtlich der Einschätzung des Führungsstils der deutschen Führungskräfte durch rumänische Manager fällt auf, dass im Vergleich zu den acht Führungskräften, die einen autoritären Führungsstil der deutschen Manager hervorheben, lediglich fünf einen beratenden bzw. demokratischen Führungsstil der deutschen Führungskräfte erwähnen. Die Einschätzung der fünf rumänischen Manager entspricht dem Fremdbild der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Führungskräfte im Fragebogen.

---

<sup>384</sup> Vgl. hierzu auch Domsch/Harms/Macke (1998), S. 233 ff., die im Rahmen ihrer in den neuen Bundesländern durchgeführten Interviews an 63 Führungskräften und Mitarbeitern darauf hinweisen, dass der Führungsstil der Vorgesetzten in der DDR-Zeit zwar als autoritär, aber menschlich angesehen wurde, während der Führungsstil der gleichen Vorgesetzten in der heutigen Zeit als härter, distanzierter, rücksichtsloser und autoritärer bezeichnet wird.

<sup>385</sup> Vgl. hierzu Tabelle 18 in Kapitel 4.3.1.2.

<sup>386</sup> Vgl. hierzu die Erläuterungen auf S. 91 der vorliegenden Arbeit.

Trotz der Wahrnehmung von acht Führungskräften, dass der Führungsstil der deutschen Führungskräfte autoritär und hart sei, schätzen drei rumänische Manager an deutschen Führungskräften besonders, dass diese ihre Mitarbeiter eher als Gleichberechtigte betrachten, während rumänische Manager ihre Mitarbeiter hingegen zu sehr als Untergebene behandeln. Die Beurteilung der rumänischen Führungskräfte wirkt angesichts des von mehreren rumänischen Führungskräften wahrgenommenen tendenziell autoritären Führungsstils deutscher Führungskräfte überraschend. Vor dem Hintergrund der Aussage einer Führungskraft, die auf die Bedeutung, die eine Machtposition für rumänische Führungskräfte hat<sup>387</sup>, hinweist, und die hervorhebt, dass der Einbezug von Mitarbeitern in die Entscheidungsfindung in der Wahrnehmung rumänischer Führungskräfte mit einem Machtverlust verbunden ist, ist diese Bewertung jedoch nachvollziehbar.

Die Ergebnisse im Hinblick auf den Vergleich des Führungsstils deutscher und rumänischer Führungskräfte machen deutlich, dass rumänische Führungskräfte in der Tendenz einen autoritären und harten/unnachgiebigen Führungsstil ihrer deutschen Vorgesetzten nicht gutheißen, während ein beratender und demokratischer Führungsstil der deutschen Manager positiv aufgenommen wird. Damit wird das im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs der rumänischen und deutschen Führungskräfte erzielte Resultat, dass rumänische Manager keinen autoritären Führungsstil, sondern einen beratenden und demokratischen Führungsstil der deutschen Führungskräfte bevorzugen, durch die offenen Fragen des Interviews bekräftigt. Gleichzeitig kann dieses Ergebnis so gedeutet werden, dass die kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte, einen autoritären Vorgesetzten zu präferieren, in der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden kann. Dies könnte ein erstes Indiz für einen Wandel der autoritären Präferenzen rumänischer Führungskräfte im organisatorischen Kontext darstellen.

Tabelle 23 beinhaltet die Beobachtungen der deutschen Führungskräfte bezogen auf den Führungsstil der rumänischen Manager.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der deutschen Führungskräfte zum Führungsstil rumänischer Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Autoritärer Führungsstil rumänischer Führungskräfte	Die Umsetzung eines kooperativen Führungsstils wird vermutlich scheitern, da der Führungsstil der rumänischen Führungskräfte autoritär ist.	2 (-)
Hoher Respekt der rumänischen Führungskräfte vor Autoritäten	Die rumänischen Führungskräfte zeigen einen hohen Respekt vor Autoritäten.	1
Führung der Mitarbeiter	Die rumänischen Führungskräfte haben kein Geschick, ihre Mitarbeiter zu führen. Die Führungskräfte fördern ihre Mitarbeiter nicht; einige Mitarbeiter fühlen sich daher unterfordert.	1 (-)

*Tab. 23: Einschätzung des Führungsstils rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

<sup>387</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Hierarchierespekt in Kapitel 3.2.1, insbesondere zu dem Streben rumänischer Führungskräfte nach einer Machtposition.

Zwei der vier befragten deutschen Führungskräfte beurteilen den Führungsstil der rumänischen Manager im Rahmen der offenen Fragen als autoritär und sprechen ihre Zweifel hinsichtlich der Umsetzung eines kooperativen Führungsstils aus. Die Wahrnehmung des autoritären Führungsstils der deutschen Führungskräfte entspricht damit ihrer Einschätzung im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs des Fragebogens. Ihre Zweifel an der Realisierung eines kooperativen Führungsstils lassen den Schluss zu, dass der autoritäre Führungsstil der rumänischen Manager in ihren Augen eine gewisse Beharrungstendenz aufweist.

Eine weitere deutsche Führungskraft weist darauf hin, dass rumänische Manager einen sehr hohen Respekt vor Autoritäten bzw. vor deutschen Vorgesetzten zeigen. Dies spiegelt die kulturell geprägte Neigung rumänischer Führungskräfte im Rahmen des Hierarchierespekts wider, Autoritäten dienstbeflissen zu begegnen und ihr Bemühen, ihre Erwartungen möglichst zu erfüllen.<sup>388</sup>

Hinsichtlich der Mitarbeiterführung der rumänischen Führungskräfte bemängelt eine deutsche Führungskraft das fehlende Geschick der rumänischen Manager, ihre Mitarbeiter zu führen und ihre Entwicklung zu fördern. Vor dem Hintergrund der sozialistischen Sozialisation der rumänischen Führungskräfte, in deren Rahmen die Förderung bzw. Entwicklung von Mitarbeitern nicht zu ihren Aufgaben gehörte, fühlen sich manche rumänischen Führungskräfte vermutlich immer noch nicht für die Förderung ihrer Mitarbeiter zuständig. Mangelnde Erfahrung in der Führung von Mitarbeitern kann auch ein Grund für die Vernachlässigung der Mitarbeiter sein.<sup>389</sup> Zum anderen kann die Unsicherheit des Arbeitsplatzes und der daraufhin gestiegene Konkurrenzdruck zwischen den Führungskräften sowie den Führungskräften und ihren Mitarbeitern dazu führen, dass diese ihre Mitarbeiter als potentielle Konkurrenten sehen und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter bewusst nicht fördern.<sup>390</sup>

Fasst man die Ergebnisse der gegenseitigen Bewertungen der rumänischen und deutschen Führungskräfte hinsichtlich ihres Führungsstils im Rahmen der offenen Fragen zusammen, so kann man schlussfolgern, dass interkulturelle Konflikte sowohl aus Sicht der rumänischen als auch der deutschen Manager aufgrund des autoritären Führungsstils der deutschen und rumänischen Manager entstehen können.

---

<sup>388</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zum Hierarchierespekt in Kapitel 3.2.1 sowie zum Harmoniebedürfnis rumänischer Führungskräfte gegenüber Autoritäten in Kapitel 3.2.3 der vorliegenden Arbeit.

<sup>389</sup> Vgl. etwa Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 29.

<sup>390</sup> Vgl. hierzu Brinkmann/Seifert (1998), S. 275f. sowie die Ausführungen im Rahmen des Kapitels 3.3.4 auf S. 46 der vorliegenden Arbeit zum Egalitarismus rumänischer Führungskräfte. Durch den Wegfall der Arbeitsplatzsicherheit und die Zunahme des Leistungsdrucks haben sich jene Faktoren, die ein gleichförmiges Verhalten der rumänischen Führungskräfte gefördert und eine Konkurrenz zwischen ihnen verhindert haben, verändert. Kollegen und Mitarbeiter werden daher im Kampf um die Arbeitsplätze als Konkurrenten betrachtet.

#### 4.3.1.5 Behinderungen bezüglich des Machtstrebens rumänischer Manager aus der Sicht rumänischer Führungskräfte

Im Rahmen der offenen Fragen nennen die rumänischen Führungskräfte keine Faktoren, die die interkulturelle Zusammenarbeit mit den deutschen Managern behindern, sondern nur Faktoren, die sie an ihren Kollegen und Mitarbeitern stören. Tabelle 24 stellt diese im folgenden dar.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Machtstreben der rumänischen Führungskräfte	Die Führungssituation wird als ein Kampf zwischen Generationen sowie zwischen den Führungskräften erlebt. Die rumänischen Führungskräfte versuchen jeweils, jene Führungskräfte/Kollegen mit der größeren Machtposition bzw. der vermuteten höheren Macht zu „stürzen“. Zwischen den Führungskräften besteht ein Wettlauf um die neuesten (z.T. informellen) Informationen. Jede Führungskraft versucht, ihre persönlichen Interessen durchzusetzen bzw. ihre Macht zu steigern, indem Informationen bewusst zurückgehalten werden. Erst bei gemeinsamen Besprechungen geben die Betroffenen z.B. ihr Wissen preis und haben dadurch einen Informationsvorsprung vor den Kollegen.	5

Tab. 24: Behinderungen bezüglich des Hierarchierespekts aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte

Fünf rumänische Führungskräfte kritisieren jeweils das Machtstreben ihrer rumänischen Kollegen. In ihrer Wahrnehmung gestaltet sich die Beziehung zwischen den Führungskräften als Kampf zwischen den Beteiligten. Dabei versucht jede Führungskraft, eine höhere Machtposition einzunehmen und jene Führungskräfte mit der vermuteten höheren Macht zu „stürzen“. Um ihren Informationsvorteil auszunutzen, geben die betreffenden Führungskräfte ihr Wissen erst in Besprechungen preis, in denen die anderen Beteiligten von diesen Informationen völlig überrascht werden.

Dieses Verhalten der rumänischen Führungskräfte deutet zum einen auf ihre kulturell geprägte Neigung, eine Machtposition anzustreben<sup>391</sup> hin. Zum anderen kann es auch auf die sozialistische Sozialisation der Führungskräfte bzw. ihren Glauben, dass ihr sozialer Status im Unternehmen eher durch die innegehaltene Machtposition als durch ihre persönlichen Leistungen bestimmt wird, zurückgeführt werden.<sup>392</sup> Der gestiegene Leistungsdruck und die insgesamt unsichere Arbeitssituation stellen im Rahmen der Transformation neue Anforderungen an die rumänischen Führungskräfte dar. Im Gegensatz zu ihrer sozialistischen Sozialisation wird nun ein Verhalten erforderlich, dass sich durch ihren persönlichen Leistungseinsatz und ihr Enga-

<sup>391</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zum Hierarchierespekt in Kapitel 3.2.1.

<sup>392</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen von Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994) in Kapitel 3.3.1 auf S. 43 der vorliegenden Arbeit zur Anpassung des Hierarchierespekts an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens und in Kapitel 3.3.6 zur Anpassung der Leistungsorientierung der rumänischen Führungskräfte an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens.

gement auszeichnet.<sup>393</sup> Diese Situationsänderung bewirkt, dass die rumänischen Führungskräfte ihre Kollegen zunehmend als Konkurrenten sehen und ihnen mit Misstrauen begegnen.<sup>394</sup> Mögliche fachliche Unsicherheiten und eventuelle Defizite können nun dazu führen, dass die rumänischen Führungskräfte sich weniger durch ihre Leistungen hervorheben können, und mit allen Mitteln versuchen, eine höhere Position oder eine Machtstellung, z.B. durch die Zurückhaltung relevanter Informationen, einzunehmen, um ihr Überleben bzw. ihre Stellung im Unternehmen zu sichern.<sup>395</sup> Dieses Verhalten der Führungskräfte macht die enge Verbindung zwischen ihrem kulturell geprägten Machtstreben und ihren individualistischen Tendenzen sichtbar.<sup>396</sup>

Das Machtstreben der rumänischen Führungskräfte kann somit eine Konsequenz ihrer kulturellen Prägung, ihrer Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens und des Phänomens eines „kollektiven Kulturschocks“ darstellen. Die interkulturelle Zusammenarbeit zu deutschen Führungskräften kann durch dieses ausgeprägte Konkurrenzverhalten der rumänischen Führungskräfte, die z.B. die Umsetzung von Teamarbeit<sup>397</sup> erschweren kann, empfindlich gestört werden.

Wie in Tabelle 25 dargelegt, sehen es die rumänischen Führungskräfte aus der Sicht zweier deutscher Führungskräfte – da sie nicht wissen, wie sie einen kooperativen Führungsstil umsetzen können – als hinderlich an, dass ihre Mitarbeiter keinen autoritären, sondern einen kooperativen Führungsstil bevorzugen. Damit beschreiben die deutschen Führungskräfte einen gewissen Erwartungsdruck, der auf den rumänischen Führungskräften hinsichtlich ihres Führungsstils lastet. Vergleicht man diese Aussage der deutschen Führungskräfte mit dem Selbstbild der rumänischen Manager, die der Überzeugung sind, dass sie einen nicht-autoritären Führungsstil zeigen, so lässt sich eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der deutschen und der Selbst-Wahrnehmung der rumänischen Führungskräfte feststellen.

---

<sup>393</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.3.6, in dem dargelegt wird, dass die sozialistische Sozialisation der Führungskräfte ihre geringe Leistungsorientierung positiv verstärkt hat.

<sup>394</sup> Vgl. hierzu Brinkmann/Seifert (1998), S. 375ff. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.3.4 auf S. 46 der vorliegenden Arbeit, in dem dargelegt wird, dass die Arbeitsplatzsicherheit und der geringe Fokus auf der Leistungsorientierung in der zentralen Planwirtschaft einen Konkurrenzkampf zwischen den Führungskräften verhinderte und somit die Tendenz der rumänischen Führungskräfte zum Egalitarismus, d.h. der Anpassung ihres Verhaltens an die Gruppe, förderte. Der Wegfall dieser Bedingungen, die den Egalitarismus positiv beeinflusst haben, bewirkt somit einen Kulturschock. Die Führungskräfte können ihren Kollegen nicht mehr vertrauen, da diese nicht mehr auf eine Anpassung der Verhaltensweisen bedacht sind, sondern sich in ihrem Verhalten von den Kollegen abheben wollen, um ihr eigenes Überleben im Unternehmen zu sichern. Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.4 der vorliegenden Arbeit zu den Auswirkungen des „kollektiven Kulturschocks“, zu denen auch das Misstrauen zwischen den Führungskräften gezählt werden kann.

<sup>395</sup> Vgl. Holtbrügge (1996), S. 14 und S. 16, der bezüglich russischer Führungskräfte zu einem ähnlichen Ergebnis kommt.

<sup>396</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2.10, in dem die individualistischen Tendenzen rumänischer Führungskräfte dargelegt werden.

<sup>397</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4.3.10.1, insbesondere Tabelle 56.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Wunsch der Mitarbeiter nach einem kooperativen Führungsstil der rumänischen Führungskräfte	Die Führungskräfte wissen nicht, wie sie einen kooperativen Führungsstil, den ihre Mitarbeiter von ihnen erwarten, umsetzen können.	2

*Tab. 25: Behinderungen bezüglich des Führungsstils der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Zusammenfassend ist bezüglich der Behinderungen im Rahmen der interkulturellen Zusammenarbeit festzustellen, dass aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte keine Behinderungen im Rahmen ihrer Kooperation mit deutschen Führungskräften bestehen. Dagegen kritisieren einige rumänische Führungskräfte insbesondere den bestehenden Machtkampf unter den Führungskräften. Die deutschen Führungskräfte wiederum sehen den autoritären Führungsstil der rumänischen Manager als mögliche Konfliktursache zwischen den rumänischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern an.

#### **4.3.1.6 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Hierarchierespekts und des Führungsstils**

Vergleicht man die Einschätzungen der rumänischen und deutschen Führungskräfte hinsichtlich des Hierarchierespekts und des Führungsstils der rumänischen Führungskräfte, fällt insbesondere ihre unterschiedliche, geradezu gegensätzliche Wahrnehmung auf. Ein möglicher Grund für diese feststellbaren Wahrnehmungsdiskrepanzen kann sein, dass die rumänischen Führungskräfte ihre Verhaltensweisen vor dem Hintergrund ihrer Lernfortschritte bzw. ihrer Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens beurteilen, während die deutschen Führungskräfte das Verhalten der rumänischen Manager vermutlich implizit an dem Verhalten deutscher Führungskräfte in ähnlichen Situationen messen.

Aus der Sicht der deutschen Führungskräfte erscheinen interkulturelle Konflikte insbesondere hinsichtlich folgender Verhaltensweisen der rumänischen Manager möglich:

- dem autoritären Führungsstil rumänischer Führungskräfte und ihrem geringen Konsensbedürfnis;
- der Tatsache, dass sich die rumänischen Führungskräfte kaum mit ihren Mitarbeitern vor Entscheidungen beraten und nie gemeinsam mit ihnen Entscheidungen treffen;
- dem Wunsch der Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen ihrer Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören sowie
- ihrem Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen.

Das Fremdbild der deutschen über die rumänischen Führungskräfte deutet darauf hin, dass die rumänischen Führungskräfte ihr kulturgeprägtes Verhalten zeigen. Die Selbstbeschreibung

der rumänischen Führungskräfte zeichnet jedoch ein anderes Bild. Die rumänischen Führungskräfte sind davon überzeugt, den beratenden und demokratischen Führungsstil am häufigsten zu praktizieren. Dies deutet auf einen Wandel ihrer Präferenzen bzw. einen angestrebten Wandel ihrer kulturell geprägten Verhaltensweisen im organisatorischen Kontext hin. Aus der Perspektive der rumänischen Führungskräfte bergen somit folgende Verhaltensweisen der deutschen Führungskräfte interkulturelle Konfliktpotentiale:

- ein autoritärer Führungsstil der deutschen Führungskräfte in Verbindung mit einer
- harten, unnachgiebigen und wenig menschlichen Haltung der deutschen Manager.

### 4.3.2 Sicherheitsbedürfnis

#### 4.3.2.1 Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses

Tabelle 26 legt den Selbstbild-Fremdbild-Vergleich aus Sicht der rumänischen Führungskräfte dar.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	FB der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Führungskräfte (n=26)
OV 08	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	3	3
OV 07	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	3	2
OV 03	Bedürfnis nach Absicherung	3	3,5

Tab. 26: *Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

In ihrer Selbstbeschreibung ist der Wunsch der rumänischen Führungskräfte, die Meinung und Erwartungen ihrer deutschen Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören, ihr Wunsch nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien für Entscheidungen und ihr Bedürfnis nach Absicherung mäßig ausgeprägt. Ihren deutschen Vorgesetzten schreiben sie sogar ein etwas höheres Absicherungsbedürfnis zu, während sie deren Wunsch nach Weisungen und konkreten Richtlinien von ihren Vorgesetzten aus der deutschen Muttergesellschaft etwas geringer einschätzen als ihr eigenes Bedürfnis nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien. Der Medianunterschied zwischen dem Selbstbild der rumänischen Führungskräfte und ihrem Fremdbild über die deutschen Führungskräfte nimmt einen Wert von 0, 1 und 0,5 an und weist demnach darauf hin, dass die rumänischen Führungskräfte eine relativ geringe kulturelle Distanz zu den

deutschen Führungskräften wahrnehmen. Aus der Perspektive der deutschen Führungskräfte stellt sich dies – wie in Tabelle 27 veranschaulicht – jedoch anders dar.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der deutschen Führungskräfte (n=4)	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)
OV 08	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	2,5	5
OV 07	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	2,5	4,5
OV 03	Bedürfnis nach Absicherung	2	4,5

*Tab. 27: Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Während sich die deutschen Führungskräfte eher ein geringes Bedürfnis nach Absicherung und einen relativ gering ausgeprägten Wunsch nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien für Entscheidungen sowie ein ebenso gering ausgeprägtes Bedürfnis, die Meinung und Erwartungen ihres Vorgesetzten aus der Muttergesellschaft zu hören, zuschreiben, sind diese Wünsche bzw. das Bedürfnis nach Absicherung ihrer Ansicht nach bei den rumänischen Führungskräften besonders stark vertreten. Der Medianunterschied zwischen dem Selbstbild der deutschen Führungskräfte und ihrem Fremdbild über die rumänischen Führungskräfte nimmt jeweils den Wert 2,5; 2 und 2,5 ein und ist ein Hinweis darauf, dass die deutschen Manager deutliche Unterschiede zwischen ihrer organisatorischen Haltung bzw. ihren Wünschen und den Wünschen bzw. Bedürfnissen der rumänischen Führungskräfte sehen. Aus der Perspektive der deutschen Führungskräfte erscheinen – entgegen der Wahrnehmung der rumänischen Manager – Konfliktpotentiale bzw. die Entstehung von Konflikten bezüglich aller Verhaltensweisen, die das Sicherheitsbedürfnis der rumänischen Führungskräfte widerspiegeln, möglich.

Tabelle 28 legt dar, inwieweit das Selbstbild der rumänischen Führungskräfte und das Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Manager den Annahmen über das kulturgeprägte Verhalten der rumänischen Führungskräfte entspricht.<sup>398</sup>

<sup>398</sup> Tabelle 28 ist dabei analog zu Tabelle 17 in Kapitel 4.3.1.1 aufgebaut. Vgl. die Erläuterungen zur Tabelle 17 auf S. 84f. der vorliegenden Arbeit. Vgl. Kapitel 4.2.1.2 zu den Annahmen über das kulturgeprägte Verhalten rumänischer Führungskräfte hinsichtlich ihres Sicherheitsbedürfnisses.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kulturgeprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	Übereinstimmung mit den Annahmen über die Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)	Annahme über Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen
OV 08	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	3	(3), 4, 5 Ja*	5	(3), 4, 5 Ja
OV 07	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	3	(3), 4, 5 Ja*	4,5	(3), 4, 5 Ja
OV 03	Bedürfnis nach Absicherung	3	(3), 4, 5 Ja*	4,5	(3), 4, 5 Ja

Tab. 28: Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses

Aus der obigen Tabelle wird ersichtlich, dass die Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte nur eine mittlere Übereinstimmung mit den Annahmen zu ihrem kulturgeprägten Verhalten aufweist, während das Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Manager diesen Annahmen voll entspricht.

Im Gegensatz zur Wahrnehmung ihrer deutschen Kollegen lassen die Antworten der rumänischen Führungskräfte den Schluss zu, dass ihre Verhaltensweisen im organisatorischen Kontext lediglich ein mäßiges und kein ausgeprägtes Streben nach Sicherheit widerspiegeln. Auffallend ist insbesondere die relativ große Diskrepanz zwischen dem Selbstbild der rumänischen Führungskräfte und ihrem Fremdbild durch die deutschen Führungskräfte. Die Antworten der rumänischen Führungskräfte können ein Hinweis darauf sein, dass diese sich an dem Verhalten der deutschen Manager ausrichten, das sich in ihrer Wahrnehmung nicht durch ein hohes Sicherheitsstreben, sondern ein mäßiges Streben nach Sicherheit auszeichnet.

### 4.3.2.2 Überraschende Aspekte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte

Tabelle 29 legt die Sichtweise der rumänischen Führungskräfte dar.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Fehlende Arbeitsplatzsicherheit	Die Arbeitsplatzsicherheit ist nicht mehr gegeben.	2

Tab. 29: *Überraschende Aspekte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Einen Hinweis auf das hohe Sicherheitsbedürfnis der rumänischen Führungskräfte stellt der aus der Sicht zweier Führungskräfte als relativ unangenehme Überraschung wahrgenommene Tatbestand dar, dass die Sicherheit des Arbeitsplatzes nicht mehr gegeben ist. Die Tatsache, dass die Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr besteht, ist eine Konsequenz der Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens. Sie wird von den Führungskräften in Verbindung mit dem Verhalten der deutschen Führungskräfte genannt, da diese die Kündigung einiger rumänischer Führungskräfte und Mitarbeiter im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen veranlasst haben. Die Sozialisation in den sozialistisch geführten Betrieben, in denen die Arbeitsplatzsicherheit garantiert wurde, führt dazu, dass gerade ältere rumänische Führungskräfte die fehlende Arbeitsplatzsicherheit als Mangel empfinden.

Betrachtet man die Antworten der deutschen Führungskräfte hinsichtlich der Frage, was sie an dem Verhalten der rumänischen Führungskräfte besonders überrascht hat, so verstärkt sich der Eindruck, den man durch ihre Einschätzung im Fragebogen erhalten hat. Tabelle 30 legt ihre Aussagen dar.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Angst der Führungskräfte vor Neuerungen	Rumänische Führungskräfte nehmen Neuerungen gegenüber eine negative Haltung ein.	1
Geringe Neigung der rumänischen Führungskräfte zu selbständigen Entscheidungen	Rumänische Führungskräfte meiden Entscheidungen, da sie Angst haben, die falschen Entscheidungen zu treffen.	3
Hohes Absicherungsbedürfnis der rumänischen Führungskräfte	Vor dem Fällen einer Entscheidung sichern sich die Führungskräfte erst nach allen Seiten ab bzw. versichern sich bei den deutschen Führungskräften rück, ob diese in der Form getroffen werden kann.	2
Formelle, schriftliche Kommunikation zwischen den Führungskräften	Führungskräfte, die Tür an Tür sitzen, kommunizieren auf schriftlichem Wege, statt mündliche Absprachen zu treffen.	1

Tab. 30: *Überraschende Aspekte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Eine deutsche Führungskraft ist überrascht, dass rumänische Führungskräfte Neuerungen negativ gegenüberstehen. Eine Erklärung dafür ist, dass das kulturell begründete Bedürfnis der rumänischen Führungskräfte nach Sicherheit durch ihr Gefühl der Ungewissheit<sup>399</sup>, das aufgrund der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen entsteht, zusätzlich verstärkt wird. Die Angst der Führungskräfte gegenüber Neuerungen kann auf ihre Befürchtung, die Neuerungen bzw. geplanten Änderungen könnten eine Verschlechterung ihrer jetzigen Situation zur Folge haben und mit persönlichen Nachteilen für sie verbunden sein, zurückgeführt werden.<sup>400</sup>

Drei der vier befragten deutschen Führungskräfte sind der Ansicht, dass die rumänischen Führungskräfte eine geringe Neigung zu selbständigen Entscheidungen aufweisen bzw. versuchen, Entscheidungen möglichst zu umgehen. Ihrer Ansicht nach haben die rumänischen Manager Angst davor, die falschen Entscheidungen zu treffen. Hinter dieser beobachteten Tendenz der rumänischen Führungskräfte steht ihr hohes Bedürfnis nach Sicherheit und möglicherweise die Befürchtung, die Verantwortung bzw. Schuld für eine falsche Entscheidung tragen zu müssen.<sup>401</sup> Zudem kann ihre kulturell geprägte Neigung, Entscheidungen aufzuschieben und hinauszuzögern<sup>402</sup>, die auf ihr gegenwartsorientiertes Zeitverständnis zurückgeführt werden kann, ihre Scheu vor selbständigen Entscheidungen noch erhöhen. Die Angst der Führungskräfte wird jedoch durch fachliche Unsicherheiten und – von ihnen selbst wahrgenommene – persönliche Defizite sicherlich noch verstärkt.

Im Einklang mit ihrer Einschätzung des Verhaltens der rumänischen Führungskräfte im Rahmen der geschlossenen Fragen des Fragebogens schreiben zwei deutsche Führungskräfte den rumänischen Managern auch ein hohes Absicherungsbedürfnis zu. Bevor die rumänischen Führungskräfte eine Entscheidung fällen, würden sie sich nach allen Seiten absichern bzw. nochmals den Rat der deutschen Führungskräfte einholen. Sowohl die Angst der Führungskräfte, falsche Entscheidungen zu treffen, als auch ihr Bedürfnis nach Absicherung sind kulturgeprägt; es ist jedoch anzunehmen, dass diese Verhaltensweisen durch ihre Sozialisation in den sozialistischen Betrieben positiv verstärkt wurden. Die Führungskräfte mussten im Rahmen ihrer Tätigkeit als Leiter lediglich „Anweisungen von oben“ befolgen und waren nicht gezwungen bzw. es wurde ihnen auch nicht erlaubt, selbständige Entscheidungen zu tref-

<sup>399</sup> Vgl. die Ausführungen zu den möglichen Folgen eines kollektiven Kulturschocks in Kapitel 3.4.

<sup>400</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang Catana/Catana/Finlay (1999), S. 149 und S. 162, die im Rahmen ihrer im Jahre 1997 durchgeführten Untersuchung an 200 rumänischen Managern aus staatlichen Unternehmen festgestellt haben, dass rumänische Manager vor allem dann Veränderungen mit Widerstand begegnen, wenn sie sich in ihren persönlichen Interessen bedroht fühlen; vgl. hierzu auch die Ausführungen zu den individuellen Tendenzen rumänischer Führungskräfte in Kapitel 3.2.10 der vorliegenden Arbeit.

<sup>401</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.2.4.

<sup>402</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zum Zeitverständnis rumänischer Führungskräfte in Kapitel 3.2.5 sowie die empirischen Ergebnisse in Kapitel 4.3.5.1.

fen.<sup>403</sup> Außerdem hat die kollektive Entscheidungsfindung in der zentralen Planwirtschaft dazu beigetragen, dass Verantwortung nicht direkt zuordenbar war, so dass sich die rumänischen Leiter und Direktoren in die Sicherheit der jeweiligen Gruppe zurückziehen konnten.<sup>404</sup>

Eine der befragten deutschen Führungskräfte berichtet davon, dass die rumänischen Führungskräfte in ihrem Unternehmen nicht mündlich, sondern vorwiegend auf schriftlichem Wege miteinander kommunizieren und Absprachen treffen. Als Grund hierfür kann wiederum das Bedürfnis der rumänischen Führungskräfte, sich abzusichern, angeführt werden: schriftlich festgehaltene Absprachen und Vereinbarungen geben ihnen Sicherheit, da diese von keinem der Beteiligten nachträglich geleugnet werden können. Die schriftliche Kommunikation kann als ein Relikt aus der sozialistischen Arbeitskultur angesehen werden, in der Aufträge und Vereinbarungen schriftlich festgehalten wurden.<sup>405</sup> Gleichzeitig kann diese jedoch auch als ein Hinweis auf das zwischen den rumänischen Führungskräften des betreffenden Unternehmens herrschende Misstrauen gelten.<sup>406</sup>

#### 4.3.2.3 Behinderungen bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte

Betrachtet man jene Faktoren, durch die sich die rumänischen Führungskräfte in ihrer Zusammenarbeit mit den deutschen Führungskräften behindert fühlen, so erkennt man – während es aus der Sicht der deutschen Manager keine Behinderungen gibt –, dass es in der Wahrnehmung der rumänischen Führungskräfte ebenfalls kaum hinderliche Aspekte gibt. Eine ältere Führungskraft, für die der Wegfall der Arbeitsplatzsicherheit zu den unangenehmen Überraschungen zählt, kritisiert insbesondere die Tatsache, dass man langjährigen und guten Mitarbeitern aus Rationalisierungsgründen kündigen muss.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Mangelnde Arbeitsplatzsicherheit	Die Kündigung ihrer Mitarbeiter aus Rationalisierungsgründen fällt den rumänischen Führungskräften schwer.	1

Tab. 31: *Erlebte Behinderungen bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

#### 4.3.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Sicherheitsbedürfnisses

Die Ergebnisse des Fragebogens und des Interviewleitfadens lassen den Schluss zu, dass die rumänischen Führungskräfte bezüglich des Sicherheitsbedürfnisses keine kulturelle Distanz

<sup>403</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.

<sup>404</sup> Vgl. Kapitel 3.3.4.

<sup>405</sup> Vgl. das Experteninterview mit Mihai Sora.

<sup>406</sup> Vgl. hierzu auch die in Kapitel 4.3.8.2 dargelegten empirischen Ergebnisse hinsichtlich des herrschenden Misstrauens zwischen den rumänischen Führungskräften.

zwischen sich und den deutschen Führungskräften wahrnehmen und mit Ausnahme der Arbeitsplatzsicherheit auch keine Konflikte wahrscheinlich sind. Die fehlende Arbeitsplatzsicherheit kann aus der Sicht einiger Führungskräfte als Auslöser für Konflikte zwischen deutschen und rumänischen Führungskräften fungieren, wenn

- deutsche Führungskräfte aus Rationalisierungsgründen die Kündigung von rumänischen Führungskräften bzw. Mitarbeitern veranlassen.

Im Gegensatz hierzu sehen die deutschen Manager deutliche Unterschiede zwischen ihrem organisatorischen Verhalten und dem organisatorischen Verhalten bzw. der Haltung der rumänischen Führungskräfte. Aus deutscher Sicht bestehen hinsichtlich der folgenden Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte Konfliktpotentiale:

- dem Wunsch der rumänischen Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören,
- dem Wunsch der rumänischen Führungskräfte nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen
- ihrem hohen Bedürfnis nach Absicherung und
- ihrer Tendenz, kaum selbständige Entscheidungen zu treffen.

Während die Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte nur knapp mit den Annahmen über ihr kulturgeprägtes Verhalten übereinstimmt, entspricht das Verhalten der rumänischen Manager aus dem Blickwinkel der deutschen Führungskräfte den Annahmen über ihre kulturell geprägten Verhaltensweisen. Ein möglicher Grund für die feststellbaren Unterschiede im Selbst- und Fremdbild der rumänischen Führungskräfte kann darin bestehen, dass die rumänischen Manager ihre Verhaltensweisen vor dem Hintergrund ihrer Lernfortschritte bzw. ihrer Anpassung an Verhaltensweisen und die Erwartungen der deutschen Führungskräfte beurteilen, während die deutschen Führungskräfte einen Vergleich zwischen den Verhaltensweisen deutscher und rumänischer Führungskräfte anstellen. Die rumänischen Führungskräfte ziehen die organisatorischen Verhaltensweisen der deutschen Führungskräfte möglicherweise als Bezugspunkt für ihr eigenes Verhalten heran und versuchen, sich diesem anzupassen. Ihre Selbstbeschreibung (im Rahmen der Fragen des Fragebogens) und die Tatsache, dass sie – mit Ausnahme der fehlenden Arbeitsplatzsicherheit – keine Konfliktpotentiale benennen, kann daher als ein Hinweis auf ihre Bereitschaft zur Anpassung an die deutschen Führungskräfte bzw. an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens angesehen werden.

### 4.3.3 Harmoniebedürfnis

#### 4.3.3.1 Überraschende Aspekte bezüglich des Harmoniebedürfnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte

Tabelle 32 beinhaltet die Aussagen einer deutschen Führungskraft.<sup>407</sup>

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der deutschen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Konflikte mit deutschen Führungskräften	Sowohl sachliche als auch persönliche Konflikte mit deutschen Führungskräften werden von den rumänischen Führungskräften nicht angesprochen.	1
Konflikte zwischen rumänischen Führungskräften	Die rumänischen Führungskräfte sprechen Konflikte mit ihren rumänischen Kollegen nicht an.	1

*Tab. 32: Überraschende Aspekte bezüglich des Harmoniebedürfnisses aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Während die rumänischen Führungskräfte keine überraschenden Aspekte hinsichtlich des Harmoniebedürfnisses der deutschen Führungskräfte bzw. ihres Umgangs mit Konflikten benennen, berichtet eine deutsche Führungskraft von ihrer Beobachtung, dass die rumänischen Manager weder über Konflikte mit ihren rumänischen Kollegen sprechen noch wahrgenommene Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften ansprechen. Von möglichen Missverständnissen/Konflikten bzw. der Unzufriedenheit der betroffenen rumänischen Führungskräfte erfährt die deutsche Führungskraft erst über Gerüchte, die als Folge der unausgesprochenen Sachverhalte im Unternehmen entstehen.

Die Ausführungen der deutschen Führungskraft verweisen auf die Konfliktscheu rumänischer Führungskräfte, die sich auf ihr Harmoniebedürfnis zurückführen lässt.<sup>408</sup> Allerdings muss in diesem Zusammenhang auch berücksichtigt werden, dass das zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften bestehende Vertrauensverhältnis mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Einfluss darauf ausübt, inwieweit Konflikte offen angesprochen werden.<sup>409</sup>

<sup>407</sup> Da der Wunsch der rumänischen Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor Entscheidungen zu hören, der ein Ausdruck ihres Harmoniebedürfnisses ist, bereits im Rahmen des Hierarchierespekts und des Sicherheitsbedürfnisses dargelegt wurde, wird auf den Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte an dieser Stelle verzichtet. Vgl. auch zu den jeweiligen Schlussfolgerungen die Kapitel 4.3.1.1 und 4.3.2.1.

<sup>408</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.3 zur Konfliktscheu rumänischer Führungskräfte.

<sup>409</sup> Vgl. die Ausführungen im nachfolgenden Kapitel 4.3.3.2.

### 4.3.3.2 Behinderungen bezüglich des Harmoniebedürfnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte

Tabelle 33 enthält die Verhaltensweisen rumänischer Manager, die deutsche Führungskräfte im Rahmen ihrer interkulturellen Zusammenarbeit als störend empfinden.<sup>410</sup>

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Ansprechen/Äußern von Erwartungen an deutsche Führungskräfte	Rumänische Führungskräfte äußern ihre Erwartungen an die deutschen Führungskräfte nicht.	1
Ansprechen von Konflikten	Falls es zwischen den rumänischen Führungskräften Konflikte gibt, so teilen die rumänischen Führungskräfte dies der deutschen Führungskraft nicht mit.	1

Tab. 33: Behinderungen bezüglich des Harmoniebedürfnisses aus der Sicht der deutschen Führungskräfte

Als besonders hinderlichen Faktor in der interkulturellen Zusammenarbeit empfindet eine deutsche Führungskraft die Tatsache, dass die rumänischen Führungskräfte ihre konkreten Erwartungen ihr gegenüber nicht äußern. Dieses Verhalten der rumänischen Führungskräfte kann zum einen auf ihr Bemühen, mit Autoritäten ein harmonisches Verhältnis zu unterhalten, zurückgeführt werden.<sup>411</sup> Zum anderen könnte ihre kulturell geprägte Tendenz, äußere (zum Teil auch widrige) Umstände bzw. Verhaltensweisen von anderen hinzunehmen, sie in diesem Verhalten positiv verstärken.<sup>412</sup> Die Neigung zur Passivität lässt rumänische Führungskräfte nur schwer die Initiative ergreifen und Handlungen unternehmen, die geeignet erscheinen, um ihre derzeitige Situation, mit der sie unzufrieden sind, zu verändern. Als weiterer Einflussfaktor muss zudem das Vertrauensverhältnis zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften berücksichtigt werden. So ist anzunehmen, dass die rumänischen Führungskräfte in Abhängigkeit von dem Vertrauen, das sie ihrem Vorgesetzten entgegenbringen, sowie der subjektiv empfundenen Aussicht auf Erfolg, d.h. ihrer Einschätzung, inwieweit der Vorgesetzte aufgrund ihrer Äußerung sein Verhalten ändern bzw. auf ihre Wünsche eingehen wird, die Entscheidung treffen, ihre Erwartungen entweder der deutschen Führungskraft mitzuteilen oder diese für sich zu behalten.

Die gleiche deutsche Führungskraft erlebt es als störend, dass die rumänischen Führungskräfte nicht über Konflikte mit anderen rumänischen Kollegen berichten. Dieser Punkt nimmt damit die in Tabelle 32 enthaltene Beobachtung dieser Führungskraft wieder auf. Dementsprechend stellt dieser Tatbestand für die deutsche Führungskraft nicht nur eine Überraschung, sondern auch einen hinderlichen Aspekt im Rahmen der Zusammenarbeit mit rumä-

<sup>410</sup> Die rumänischen Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang keine hinderlichen Faktoren ihrer Zusammenarbeit mit den deutschen Führungskräften genannt.

<sup>411</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.3.

<sup>412</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur Passivität rumänischer Führungskräfte, d.h. zu ihrer Tendenz, unliebsame Umstände hinzunehmen, ohne etwas dagegen zu unternehmen, in Kapitel 3.2.4 der vorliegenden Arbeit.

nischen Managern dar. Die betreffende deutsche Führungskraft fühlt sich ihren eigenen Angaben nach hilflos, da die rumänischen Führungskräfte ihre Erwartungen nicht explizieren und Missverständnisse oder Konfliktursachen nicht ansprechen. Demzufolge kann sie ihr Verhalten nicht auf die Bedürfnisse und Erwartungen der rumänischen Manager ausrichten, da sie von ihnen keine Anhaltspunkte für eine eventuell gewünschte Verhaltensmodifizierung erhält.

#### **4.3.3.3 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Harmoniebedürfnisses**

Aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte sind keine Konfliktpotentiale bezüglich des Harmoniebedürfnisses bzw. der Handhabung von Konflikten ersichtlich. In der Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte kann jedoch insbesondere folgendes Verhalten der rumänischen Führungskräfte zu Konflikten führen:

- der Wunsch der rumänischen Führungskräfte vor der Entscheidung die Meinung/Erwartungen des deutschen Vorgesetzten zu hören.

Aus dem Blickwinkel einer deutschen Führungskraft können interkulturelle Konflikte mit rumänischen Führungskräften entstehen, da diese

- die Tendenz zeigen, ihre Erwartungen an die deutschen Führungskräfte nicht zu äußern bzw. bereits bestehende Konflikte nicht anzusprechen und
- die Neigung haben, Konflikte mit ihren rumänischen Kollegen nicht anzusprechen bzw. zu übergehen.

#### **4.3.4 Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft**

##### **4.3.4.1 Selbstbild-Fremdbildvergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft**

Bei der Gegenüberstellung der Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte und ihres Fremdbildes über die Verhaltensweisen der deutschen Führungskräfte in Tabelle 34 fällt auf, dass die rumänischen Führungskräfte sowohl bei sich selbst als auch bei den deutschen Führungskräften eine sehr ausgeprägte Bereitschaft, Eigeninitiative zu zeigen und Verantwortung zu übernehmen, registrieren.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	FB der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Führungskräfte (n=26)
OV 02	Zeigen von Eigeninitiative	5	5
OV 01	Übernahme von Verantwortung	5	5

*Tab. 34: Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Im Vergleich hierzu schreiben sich die deutschen Führungskräfte ebenfalls eine hohe Eigeninitiative und eine sehr ausgeprägte Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, zu. In ihrer Wahrnehmung zeigen die rumänischen Führungskräfte – wie aus Tabelle 35 ersichtlich wird – diese beiden Verhaltensweisen jedoch relativ selten.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der deutschen Führungskräfte (n=4)	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)
OV 02	Zeigen von Eigeninitiative	4,5	2
OV 01	Übernahme von Verantwortung	5	2

*Tab. 35: Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Aus Sicht der rumänischen Führungskräfte birgt das ähnliche Verhalten der deutschen und rumänischen Manager hinsichtlich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft kein Konfliktpotential. Der Medianunterschied zwischen dem Selbstbild der deutschen Führungskräfte und ihrem Fremdbild über die rumänischen Führungskräfte, der jeweils den hohen Wert 2,5 bzw. 3 annimmt, deutet jedoch an, dass das Verhalten der rumänischen Führungskräfte Konflikte zwischen den deutschen und rumänischen Führungskräften hervorrufen könnte.

In Tabelle 36 kann man erkennen, dass die Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte sehr stark von den Annahmen über ihr kulturgeprägtes Verhalten abweicht; das Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Manager jedoch jeweils mit diesen Annahmen übereinstimmt.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	Übereinstimmung mit den Annahmen über die Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)	Annahme über Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen
OV 02	Zeigen von Eigeninitiative	5	1, 2, (3) Nein	2	1, 2, (3) Ja
OV 01	Übernahme von Verantwortung	5	1, 2, (3) Nein	2	1, 2, (3) Ja

*Tab. 36: Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft*

Die Einschätzung der deutschen Führungskräfte lässt den Schluss zu, dass die rumänischen Manager ihr kulturell geprägtes Verhalten – nämlich eine geringe Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft – im organisatorischen Kontext zeigen, während die Selbstbewertung der rumänischen Führungskräfte darauf hinweist, dass diese ihr Verhalten bereits vollkommen an die neuen Bedingungen angepasst haben. Die Wahrnehmung der rumänischen und deutschen Führungskräfte ist gleichsam entgegengerichtet.

#### **4.3.4.2 Gegenseitige Einschätzung rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft**

Tabelle 37 legt nun dar, wie die rumänischen Führungskräfte ihr Verhalten im Vergleich zum Verhalten der deutschen Manager beurteilen.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Verhalten rumänischer Führungskräfte	Anzahl der Nennungen	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Verhalten deutscher Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Fördern der Eigeninitiative	Deutsche Führungskräfte fördern die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter mehr als rumänische Vorgesetzte.	1 (+)		
Höherer Handlungsspielraum	Deutsche Führungskräfte gewähren ihren Mitarbeitern einen höheren Handlungsspielraum als rumänische Führungskräfte.	1 (+)		
Schuldzuweisungen bei Fehlern	Deutsche Führungskräfte treffen keine Schuldzuweisungen bei Fehlern.	1 (+)	Rumänische Führungskräfte treffen Schuldzuweisungen bei Fehlern. Als erstes stellen sie die Frage: „Wer hat das gemacht? Wer ist daran schuld?“	1 (-)

*Tab. 37: Einschätzung der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft deutscher Führungskräfte im Vergleich zur Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Als positiv am Verhalten deutscher Führungskräfte empfinden einzelne Führungskräfte die Tatsache, dass deutsche Führungskräfte die Eigeninitiative rumänischer Manager stärker fördern als rumänische Vorgesetzte und ihnen auch einen höheren Handlungsspielraum als diese gewähren. Die Aussagen der Führungskräfte zeigen, dass diese durchaus bereit sind, im organisatorischen Kontext Eigeninitiative zu zeigen und einen höheren Handlungsspielraum, der eine höhere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme voraussetzt, gutheißen. Die Beurteilungen dieser Führungskräfte spiegeln demnach ihre kulturgeprägte passive Tendenz nicht wider.

Eine weitere Führungskraft kritisiert die Neigung der rumänischen Führungskräfte, bei Fehlern sofort Schuldzuweisungen zu treffen und als erstes den „Schuldigen“ ausfindig machen zu wollen. An deutschen Führungskräften bewundert sie hingegen die Tatsache, dass diese keine Schuldzuweisungen treffen, sondern Fehler als Chance sehen, um daraus zu lernen. Die Tendenz rumänischer Führungskräfte, bei der Entstehung von Fehlern nach den Verursachern, also Schuldigen zu suchen, entspricht ihrem kulturell geprägten Hang, die Schuld für bestimmte Ereignisse oder Geschehnisse an andere weiterzugeben bzw. andere dafür verantwortlich zu machen.<sup>413</sup> Außerdem konterkariert diese Neigung den Wunsch einiger rumänischer Führungskräfte nach mehr Handlungsspielraum bzw. danach, Eigeninitiative zu zeigen, indem sie die Angst vor falschen Entscheidungen zusätzlich schürt, statt diese zu verringern.

<sup>413</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.4 zur Passivität rumänischer Führungskräfte und ihrer Implikationen für ihre Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft.

So kritisiert auch eine der vier befragten deutschen Führungskräfte – wie in Tabelle 38 dargestellt – die kulturell geprägte Tendenz rumänischer Führungskräfte, bei Fehlern anderen die Schuld zuzuschreiben und keine Verantwortung für ihre Fehler übernehmen zu wollen.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der deutschen Führungskräfte zum Verhalten rumänischer Führungskräfte	Anzahl der Nennungen	Zusammenfassung der Aussagen der deutschen Führungskräfte zum Verhalten deutscher Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Schuldzuweisungen	Die rumänischen Führungskräften schieben bei Fehlern die Schuld auf die „anderen“. Sie möchten für Fehler keine Verantwortung übernehmen.	1 (-)		

*Tab. 38: Einschätzung der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft rumänischer Führungskräfte im Vergleich zur Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft deutscher Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Die Antworten einzelner Führungskräfte hinsichtlich ihrer Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft lassen sich nicht zu Aussagen verdichten, die auf die Mehrheit der befragten rumänischen bzw. deutschen Führungskräfte übertragen werden können. Allerdings verweisen ihre Aussagen darauf hin, dass sie eine erhöhte Eigeninitiative und die Übernahme von Verantwortung positiv bewerten und anstreben. Damit werden die im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs erzielten Ergebnisse, die auf eine hohe Anpassungstendenz der rumänischen Führungskräfte hinsichtlich ihrer Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft verweisen, bestätigt.

#### **4.3.4.3 Behinderungen bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte**

Wie in Tabelle 39 dargestellt, erlebt eine der befragten rumänischen Führungskräfte ihren als relativ gering wahrgenommenen Handlungsspielraum als Hindernis in der Zusammenarbeit mit den deutschen Führungskräften und wünscht sich einen größeren Handlungsspielraum. Dieses Bedürfnis kann als Ausdruck ihrer Bereitschaft, in Zukunft mehr Verantwortung übernehmen zu wollen, gewertet werden.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Handlungsspielraum	Wunsch nach mehr Handlungsspielraum von den deutschen Führungskräften	1

*Tab. 39: Behinderungen bezüglich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Da die deutschen Führungskräfte die Auffassung vertreten, dass die rumänischen Manager nicht gerne Verantwortung übernehmen, ist anzunehmen, dass sie den Handlungsspielraum, den sie diesen gewähren, an die wahrgenommene geringe Verantwortungsbereitschaft der rumänischen Führungskräfte angepasst haben. Die dieser Sichtweise der deutschen Manager entgegengesetzte Selbsteinschätzung der rumänischen Führungskräfte bzw. ihre Überzeugung, dass sie gerne bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, kann demnach Konflikte zwischen den rumänischen und deutschen Führungskräften hervorrufen.

#### **4.3.4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft**

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die rumänischen Führungskräfte ihre Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft im Rahmen des Selbstbild-Fremdbildvergleichs sehr hoch einschätzen und keine Unterschiede zwischen ihrem Verhalten und dem Verhalten der deutschen Führungskräfte wahrnehmen. Aus ihrer Sicht sind daher zunächst keine Konfliktpotentiale gegeben.

Die hohe Selbstbewertung der rumänischen Führungskräfte und ihre positive Fremdbeurteilung des Verhaltens der deutschen Führungskräfte im Rahmen der offenen und geschlossenen Fragen deuten darauf hin, dass sich die rumänischen Führungskräfte von ihren kulturgeprägten Verhaltenstendenzen, die eher eine geringe Initiative und Verantwortungsbereitschaft beinhalten, lösen und bewusst ein anderes Verhalten zeigen bzw. zeigen wollen. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Selbstbeschreibungen der rumänischen Führungskräfte stark von den Annahmen über ihr kulturgeprägtes Verhalten unterscheiden. Ein interkultureller Konflikt könnte – wie der Wunsch einer Führungskraft nach mehr Handlungsspielraum verdeutlicht<sup>414</sup> – z.B. entstehen, wenn:

- rumänische Führungskräfte ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen hoch einschätzen, die deutschen Führungskräfte diese jedoch als relativ niedrig wahrnehmen und ihr Verhalten gegenüber den rumänischen Managern z.B. an deren wahrgenommener niedriger Verantwortungsbereitschaft ausrichten.

Aus dem Blickwinkel der deutschen Führungskräfte bestehen Konfliktpotentiale insbesondere aufgrund der im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs feststellbaren:

- niedrigen Eigeninitiative und
- der niedrigen Verantwortungsbereitschaft der rumänischen Führungskräfte,

---

<sup>414</sup> Vgl. die Tabellen 37 und 39.

die in einem großen Gegensatz zur Selbsteinschätzung der deutschen Führungskräfte steht. Diese wahrgenommene Diskrepanz kann seitens der deutschen Führungskräfte zu Konflikten führen, wenn diese ihre eigenen Verhaltensweisen zum Maßstab erheben und von den rumänischen Führungskräften ein ähnliches Verhalten erwarten. In der Sichtweise einer deutschen Führungskraft kann die Neigung der rumänischen Führungskräfte, bei Fehlern nach dem Schuldigen zu suchen, um Schuldzuweisungen zu treffen, ebenfalls Konflikte mit den rumänischen Führungskräften hervorrufen.

#### 4.3.5 Zeitverständnis

##### 4.3.5.1 Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich des Zeitverständnisses

Tabelle 40 beinhaltet das Selbstbild der rumänischen Manager und die Art und Weise, wie diese das Verhalten der deutschen Führungskräfte wahrnehmen.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	FB der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Führungskräfte (n=26)
OV 04	Einhalten vereinbarter Termine/Pünktlichkeit	5	5
OV 05	Entscheidungen werden schnell getroffen	3	4

Tab. 40: *Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Zeitverständnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Die rumänischen Führungskräfte schreiben sowohl den deutschen Führungskräften als auch sich selbst zu, vereinbarte Termine stets einzuhalten. Hinsichtlich der Schnelligkeit, mit der sie Entscheidungen treffen, weist der Medianwert „3“ darauf hin, dass diese weder gering noch hoch ist, sondern im mittleren Bereich liegt. Der Medianunterschied von „1“ zwischen der Selbstbewertung der rumänischen Führungskräfte und ihrer Fremdbewertung über die deutschen Führungskräfte deutet an, dass die rumänischen Führungskräfte davon überzeugt sind, dass die deutschen Manager Entscheidungen schneller treffen, deren Verhalten jedoch ähnlich zu ihrem eigenen Verhalten einschätzen. Die Eigen- und Fremdbewertung der rumänischen Führungskräfte ist ein Hinweis darauf, dass aus der Sicht der rumänischen Manager interkulturelle Konflikte aufgrund nicht eingehaltener Termine bzw. Vereinbarungen sowie der Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden, nicht auftreten werden.

Wie in Tabelle 41 veranschaulicht, schreiben sich die deutschen Führungskräfte im Rahmen ihres Selbstbildes eine leicht über dem mittleren Bereich liegende Termintreue/Pünktlichkeit und Schnelligkeit zu, mit der sie Entscheidungen treffen. Gleicht man das Selbstbild der deut-

schen Führungskräfte mit ihrem Fremdbild über die rumänischen Führungskräfte ab, so lässt sich feststellen, dass in der Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte ebenfalls keine Konflikte mit den rumänischen Führungskräften zu erwarten sind, da die deutschen Führungskräfte die Termintreue bzw. Pünktlichkeit sowie die Schnelligkeit, mit der die rumänischen Führungskräfte Entscheidungen treffen, ähnlich einschätzen wie bei sich selbst. Allerdings fällt ihre Beurteilung hinsichtlich der Termintreue/Pünktlichkeit strenger aus als in der Einschätzung der rumänischen Führungskräfte.<sup>415</sup>

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der deutschen Führungskräfte (n=4)	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)
OV 04	Einhalten vereinbarter Termine/Pünktlichkeit	3,5	3
OV 05	Entscheidungen werden schnell getroffen	3,5	3

*Tab. 41: Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich des Zeitverständnisses aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Während die Selbsteinschätzung der rumänischen Führungskräfte bezüglich ihrer Termintreue/Pünktlichkeit nicht den Annahmen über ihr kulturgeprägtes Verhalten entspricht, da sie sich selbst eine äußerst hohe Termintreue zuschreiben, stimmt ihre Selbstbeurteilung hinsichtlich der Schnelligkeit, mit der sie Entscheidungen treffen, knapp mit den Annahmen über ihr kulturgeprägtes Verhalten überein. Der Medianwert „3“ deutet darauf hin, dass die rumänischen Führungskräfte ihre Entscheidungen weder schnell noch langsam treffen, und damit auch nicht hinausschieben. Die Bewertung der deutschen Führungskräfte über das Verhalten der rumänischen Manager stimmt nur knapp mit den Annahmen über das kulturgeprägte Verhalten rumänischer Führungskräfte überein und beschreibt damit den Übergang zwischen ihrem kulturgeprägten Verhalten und einem neuen, leicht veränderten Verhalten. Tabelle 42 legt diesen Sachverhalt dar.

<sup>415</sup> Vgl. Tabelle 40.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	Übereinstimmung mit den Annahmen über die Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)	Übereinstimmung mit den Annahmen über die Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen
OV 04	Einhalten vereinbarter Termine/Pünktlichkeit	5	1, 2, (3) Nein	3	1, 2, (3) Ja*
OV 05	Entscheidungen werden schnell getroffen	3	1, 2, (3) Ja*	3	1, 2, (3) Ja*

Tab. 42: *Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich des Zeitverständnisses*

Sowohl die Selbst- als auch die Fremdbewertungen der rumänischen und der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Manager deuten an, dass das Verhalten der rumänischen Führungskräfte hinsichtlich ihrer Pünktlichkeit/Termtreue und der Schnelligkeit, mit der sie Entscheidungen treffen, bereits eine gewisse Anpassungstendenz erkennen lässt.

#### 4.3.5.2 Überraschende Aspekte bezüglich des Zeitverständnisses aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte

Tabelle 43 beinhaltet jene Aspekte, die die rumänischen Führungskräfte im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit den deutschen Führungskräften überrascht haben.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Planung der Tätigkeiten	Deutsche Führungskräfte planen ihre Tätigkeiten konsequent und realistisch im Gegensatz zu rumänischen Führungskräften.	1
Termtreue	Deutsche Führungskräfte halten vereinbarte Termine ein.	1
Gewissenhaftigkeit/Korrektheit deutscher Führungskräfte	Deutsche Führungskräfte werden als korrekter und gewissenhafter als rumänische Führungskräfte angesehen.	2
Im voraus geplante Besprechungen	Deutsche Führungskräfte planen Besprechungen von vornherein längerfristig ein.	1

Tab. 43: *Überraschende Aspekte bezüglich des Zeitverständnisses aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Vor dem Hintergrund ihrer Gegenwartsorientierung sind einzelne rumänische Führungskräfte besonders von der konsequenten und realistischen Planung der Tätigkeiten der deutschen Führungskräfte und ihrer Termtreue, d.h. ihrer Fähigkeit, vereinbarte Termine einzuhalten,

positiv überrascht. Die Bewunderung der betreffenden Führungskraft für die konsequente und realistische Planung deutscher Führungskräfte lässt sich mit der tendenziellen, kulturell begründeten Neigung der rumänischen Führungskräfte, ihre Zukunft nicht realistisch zu planen, sondern eher träumerisch und ungenau abzubilden, in Verbindung bringen.<sup>416</sup> Die positive Bewertung der Termintreue der deutschen Führungskräfte kann auf die kulturell geprägte Tendenz rumänischer Führungskräfte, Termine und Vereinbarungen nur schwer einzuhalten, zurückgeführt werden.

Zwei Führungskräfte heben in diesem Zusammenhang die im Vergleich zu rumänischen Führungskräften größere Gewissenhaftigkeit und Korrektheit der deutschen Führungskräfte hervor, die sich aus deren Pünktlichkeit/Termintreue ergibt. Eine weitere Führungskraft ist von der Tatsache überrascht, dass deutsche Führungskräfte Besprechungen von vornherein längerfristig einplanen. Die Planung der Besprechungen dominiert nach Ansicht einer rumänischen Führungskraft über ihre – dem gegenwartsorientierten Zeitverständnis rumänischer Führungskräfte eher entsprechende – fallweise Einberufung.

Die Aussagen einzelner rumänischer Führungskräfte deuten somit an, dass diese die realistische Planung der deutschen Führungskräfte, ihre Termintreue und ihre Gewissenhaftigkeit bzw. Korrektheit positiv bewerten.

#### **4.3.5.3 Gegenseitige Einschätzung rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich des Zeitverständnisses**

Tabelle 44 legt jene Faktoren dar, die aus dem Blickwinkel der rumänischen Führungskräfte im Hinblick auf ihr Zeitverständnis bzw. ihre Gegenwartsorientierung Konfliktpotentiale darstellen können.<sup>417</sup>

---

<sup>416</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.5 zum gegenwartsorientierten Zeitverständnis rumänischer Führungskräfte und ihrer Tendenz, sich eine positive Zukunft auszumalen. Vgl. hierzu auch Catana/Catana (1999), S. 255.

<sup>417</sup> Aussagen der rumänischen und deutschen Führungskräfte, die einen wertungsfreien Vergleich beinhalten bzw. sich auf eine neutrale Gegenüberstellung beziehen, finden sich ohne Vorzeichen, d.h. ohne (+) bzw. (-) in der Tabelle wieder.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Verhalten rumänischer Führungskräfte	Anzahl der Nennungen	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Verhalten deutscher Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Fokussierung auf Gegenwart bzw. Zukunft	Rumänische Führungskräfte richten ihre Aufmerksamkeit auf aktuelle/dringende Probleme; geringere Planung ihrer Tätigkeiten.	2 (+)	Deutsche Führungskräfte planen ihre Tätigkeiten lange voraus.	2 (-)
	Dringende/aktuelle Probleme haben Vorrang vor langfristig geplanten Tatbeständen.	1 (+)	Deutsche Führungskräfte vernachlässigen häufig aktuelle, dringende Probleme, da sie sich an ihrem Zeitplan ausrichten.	1 (-)
Flexibilität	Höhere Flexibilität/Anpassungsbereitschaft der rumänischen Manager. Daraus folgt auch eine geringere Zuverlässigkeit der rumänischen Führungskräfte.	3 (+) (-)	Geringe Flexibilität der deutschen Führungskräfte: wenn sie einmal geplant haben, so stellen sie ihre Planung nicht mehr um. Daraus folgt eine höhere Zuverlässigkeit der deutschen Führungskräfte.	3 (-) (+)
Zuständigkeiten für Aufgaben	Fallweise Verteilung von Aufgaben	3	Verteilung fester Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben	1
Konsequenz bei der Zielerreichung	Rumänische Führungskräfte führen begonnene Aufgaben häufig nicht zu Ende.	1 (-)	Deutsche Führungskräfte verfolgen die Zielerreichung konsequent.	1 (+)
Entschlossenheit/Standfestigkeit der deutschen Führungskräfte			Deutsche Führungskräfte entscheiden sich einmal und bleiben dann bei dieser Entscheidung.	5 (+)

*Tab. 44: Einschätzung des Zeitverständnisses deutscher Führungskräfte im Vergleich zum Zeitverständnis rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

In der Wahrnehmung einiger rumänischer Führungskräfte unterscheiden sich rumänische und deutsche Manager vor allem dadurch, dass rumänische Manager ihre Aufmerksamkeit auf aktuelle, dringende Probleme richten und diesen damit Vorrang vor längerfristig geplanten Tätigkeiten einräumen. Gleichzeitig planen sie ihre Tätigkeiten nicht in dem Maße, wie deutsche Führungskräfte es tun.<sup>418</sup>

<sup>418</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.5 zum gegenwartsorientierten Zeitverständnis rumänischer Führungskräfte.

Nach Ansicht der rumänischen Führungskräfte zeichnen sich deutsche Manager im Vergleich zu rumänischen Managern durch eine stärkere Planung ihrer Tätigkeiten aus und dadurch, dass sie längerfristig geplante Tätigkeiten der Erledigung aktueller, dringender Probleme vorziehen. Die rumänischen Führungskräfte bewerten die Konzentration auf aktuelle Probleme tendenziell positiver als die längerfristige Planung der Aufgaben. Diese positive Einschätzung lässt sich nicht nur auf ihr gegenwartsorientiertes Zeitverständnis zurückzuführen, sondern auch auf die Tatsache, dass ihres Erachtens die Notwendigkeit besteht, relativ kurzfristig auf die Veränderungen des Marktes reagieren zu müssen. Eine Führungskraft kritisiert in diesem Zusammenhang die aus ihrer Sicht übertriebene Planung der deutschen Führungskräfte, da die deutschen Manager dadurch häufig aktuelle und dringende Probleme vernachlässigen. Die unterschiedliche Bedeutung bzw. Priorität, die die rumänischen bzw. deutschen Führungskräfte den geplanten bzw. spontan anfallenden Arbeitstätigkeiten einräumen, kann aus der Sicht einiger rumänischer Führungskräfte Konflikte verursachen.

Als positive Folge ihrer Gegenwartsorientierung sehen drei rumänische Führungskräfte ihre hohe Flexibilität an, da sie ihre Tätigkeiten nicht in dem Maße wie ihre deutschen Kollegen von vornherein zeitlich festlegen und daher auf Änderungen der Rahmenbedingungen relativ schnell eingehen können. Ihrer Ansicht nach geht die Gegenwartsorientierung jedoch nicht nur mit der positiv bewerteten höheren Flexibilität, sondern auch mit einer geringeren Zuverlässigkeit der rumänischen Führungskräfte einher. Die geringere Zuverlässigkeit wird von ihnen als eher negative Begleiterscheinung der Gegenwartsorientierung betrachtet. Im Gegensatz zum gegenwartsorientierten Zeitverständnis der rumänischen Führungskräfte bringt das eher zukunftsorientierte Zeitverständnis der deutschen Führungskräfte nach Ansicht der rumänischen Manager den Nachteil mit sich, dass deutsche Führungskräfte weniger flexibel auf neue Rahmenbedingungen reagieren bzw. sich nur schwer von ihrem geplanten Ablauf lösen können. Die Tatsache, dass deutsche Führungskräfte ihre Tätigkeiten relativ stark an Plänen ausrichten, hat in den Augen der rumänischen Führungskräfte jedoch positive Auswirkungen auf ihre Zuverlässigkeit: deutsche Manager können auf diese Weise geplante Termine und Vereinbarungen viel eher einhalten als rumänische Manager.

In der Wahrnehmung einiger rumänischer Führungskräfte ist die Gegenwartsorientierung der rumänischen Führungskräfte bzw. ihre höhere zeitliche Flexibilität gleichzeitig mit der Art und Weise der Aufgabenverteilung verbunden. Die geringe Planung der Tätigkeiten führt bei den rumänischen Führungskräften dazu, dass die zu erledigenden Aufgaben fallweise, d.h. mit dem entstehenden Bedarf an die Mitarbeiter verteilt werden. In diesem Zusammenhang führt eine Führungskraft an, dass deutsche Führungskräfte aufgrund ihres zukunftsgerichteten Zeitverständnisses Zuständigkeiten hingegen von vornherein festlegen.

Eine rumänische Führungskraft betont, dass deutsche Führungskräfte im Vergleich zu rumänischen Managern eine hohe Konsequenz hinsichtlich der Zielerreichung aufweisen. Eine andere Führungskraft kritisiert an rumänischen Managern, dass diese einmal begonnene Arbeiten häufig nicht mehr zu Ende führen. Diese von den beiden Führungskräften beschriebenen Verhaltensweisen rumänischer und deutscher Führungskräfte können auf ihr jeweils zugrundeliegendes Zeitverständnis zurückgeführt werden. Die fehlende bzw. geringe Planung von Tätigkeiten hat zur Folge, dass die Zielorientierung rumänischer Führungskräfte in den Hintergrund tritt; damit werden jene Aspekte relevant, die auf ihre Handlungen im „Hier und Jetzt“ einwirken.<sup>419</sup> Bei der tendenziellen Ausrichtung von Handlungen an Plänen rückt hingegen der Aspekt der Zielerreichung in den Mittelpunkt, da der tatsächliche Erfolg der Handlungen an den Plänen bzw. angestrebten Zielen gemessen wird.

Fünf der befragten rumänischen Führungskräfte bewerten vor allem die Entschlossenheit und Standhaftigkeit deutscher Führungskräfte positiv. Ihre Bewunderung für die Entschlossenheit und Standhaftigkeit der deutschen Manager lässt sich durch ihre – aus der Gegenwartsorientierung resultierende – tendenzielle Handlungsunentschlossenheit bzw. Neigung, Handlungen hinauszuzögern<sup>420</sup>, begründen. So verweist die positive Einschätzung der Entschlossenheit deutscher Führungskräfte darauf, dass die rumänischen Führungskräfte dieses Verhalten erstrebens- und nachahmenswert finden.<sup>421</sup>

Die Gegenüberstellung des Zeitverständnisses der rumänischen und deutschen Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte zeigt, dass diese sich der bestehenden interkulturellen Unterschiede bewusst sind.

#### **4.3.5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Zeitverständnisses**

Die Antworten der rumänischen Führungskräfte auf die offenen Interviewfragen sind ein Hinweis darauf, dass das unterschiedliche Zeitverständnis der rumänischen und deutschen Führungskräfte sowohl Bewunderung hervorrufen als auch ein gewisses Konfliktpotential bergen kann. Aus der Sicht einiger rumänischer Führungskräfte können insbesondere folgende Verhaltensweisen der deutschen Führungskräfte zu Konflikten führen:

- Die strenge Ausrichtung deutscher Führungskräfte an Plänen und die sich möglicherweise daraus ergebende Vernachlässigung aktueller und dringender Probleme;

<sup>419</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.6 zur Leistungsorientierung.

<sup>420</sup> Vgl. Kapitel 3.2.5 zur Handlungsunentschlossenheit rumänischer Führungskräfte.

<sup>421</sup> Vgl. hierzu den in Tabelle 40 dargestellten Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte, der diese Vermutung unterstützt.

- Die geringere Flexibilität der deutschen Führungskräfte, die sich aus ihrer Ausrichtung an Plänen ergibt und die eine angemessene Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen erschwert.

Betrachtet man das Ergebnis des Fragebogens, in dem die rumänischen Führungskräfte sowohl den deutschen Managern als auch sich selbst eine äußerst hohe Termintreue zuschreiben, vor dem Hintergrund der oben diskutierten Ergebnisse des Interviewleitfadens, der die Bewunderung der rumänischen Führungskräfte für die Termintreue und Zuverlässigkeit der deutschen Führungskräfte offen legt, so liegt der Schluss nahe, dass die rumänischen Führungskräfte das organisatorische Verhalten der deutschen Führungskräfte als Bezugspunkt für ihr eigenes Verhalten ansehen. Die Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte liefert einen Hinweis darauf, dass diese bestrebt sind, vereinbarte Termine auf jeden Fall einzuhalten, Entscheidungen nicht lange hinauszuzögern und ihr Verhalten in dieser Hinsicht an das Verhalten der deutschen Führungskräfte anzupassen. Die Ergebnisse zu den offenen Fragen des Interviewleitfadens verdeutlichen jedoch, dass die Anpassungsbereitschaft der rumänischen Manager an die Termintreue/Pünktlichkeit der deutschen Führungskräfte sowie an die Geschwindigkeit, mit der diese Entscheidungen treffen, nicht mit einer Anpassung aller gegenwartsorientierten Verhaltensweisen an die Verhaltensweisen der deutschen Führungskräfte einhergeht.

Die Tatsache, dass die deutschen Führungskräfte das gegenwartsorientierte Zeitverständnis rumänischer Manager im Rahmen der offenen Interviewfragen nicht ansprechen, kann als Hinweis gewertet werden, dass sie dieses nicht als hinderlich für die interkulturelle Zusammenarbeit betrachten. Dies kann jedoch auch bedeuten, dass die rumänischen Manager sich an das Verhalten der deutschen Führungskräfte in dem Maße anpassen, dass die deutschen Führungskräfte die unterschiedlichen Präferenzen einiger rumänischer Manager hinsichtlich der Ausrichtung von Tätigkeiten an Plänen nicht wahrnehmen und demzufolge auch nicht als störend empfinden.

#### **4.3.6 Leistungsorientierung**

##### **4.3.6.1 Selbstbild-/Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich der Leistungsorientierung**

Die rumänischen Führungskräfte sind der Überzeugung, dass sowohl sie selbst als auch die deutschen Führungskräfte eine äußerst hohe Leistungsorientierung zeigen.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	FB der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Führungskräfte (n=26)
OV 10	Leistungsorientierung	5	5

*Tab. 45: Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Leistungsorientierung aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

In ähnlicher Weise attestieren die deutschen Führungskräfte sich selbst und den rumänischen Managern eine ausgeprägte Leistungsorientierung. Dabei schätzen sie ihre eigene Leistungsorientierung etwas höher ein als die der rumänischen Führungskräfte, sehen jedoch eine große Ähnlichkeit im Verhalten der rumänischen Manager und ihrem eigenen Verhalten.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der deutschen Führungskräfte (n=4)	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)
OV 10	Leistungsorientierung	4,5	4

*Tab. 46: Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Leistungsorientierung aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Der Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte zeigt auf, dass sowohl die rumänischen als auch die deutschen Führungskräfte keine kulturelle Distanz hinsichtlich ihrer Leistungsorientierung wahrnehmen.

Tabelle 47 veranschaulicht, dass weder das Selbstbild der rumänischen Führungskräfte noch die Fremdbeschreibung der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Manager den Annahmen über das kulturell geprägte Verhalten der rumänischen Manager entspricht, da beide Einschätzungen die hohe Leistungsorientierung der rumänischen Manager bestätigen.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	Übereinstimmung mit den Annahmen über die Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)	Annahme über Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen
OV 10	Leistungsorientierung	5	1, 2, (3) Nein	4	1, 2, (3) Nein

*Tab. 47: Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich der Leistungsorientierung*

Der Selbstbild-Fremdbild-Vergleich der rumänischen und deutschen Führungskräfte zeigt auf, dass die rumänischen Führungskräfte entgegen ihrer kulturellen Tendenz eine hohe Leistungsorientierung aufweisen und interkulturelle Konflikte daher unwahrscheinlich sind.

#### **4.3.6.2 Gegenseitige Einschätzung rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich der Leistungsorientierung**

Tabelle 48 beinhaltet Äußerungen der rumänischen Führungskräfte zu dem Vergleich der Leistungsorientierung deutscher und rumänischer Führungskräfte.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Verhalten rumänischer Führungskräfte	Anzahl der Nennungen	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Verhalten deutscher Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Arbeitseinsatz	Geringerer Arbeitseinsatz der rumänischen Führungskräfte im Vergleich zu den deutschen Führungskräften.	1 (-)		
Arbeitseffizienz	Rumänische Führungskräfte sind im Vergleich zu deutschen Führungskräften weniger auf die Arbeitseffizienz ausgerichtet.	1 (-)	Deutsche Führungskräfte sind eher auf die Erzielung von Effizienz ausgerichtet als rumänische Manager.	(1+)
Geringere Leistungsorientierung älterer rumänischer Führungskräfte	Die Leistungsorientierung älterer Führungskräfte ist im Gegensatz zu jüngeren Führungskräften geringer ausgeprägt, da sie sich nur schwer an die neuen Bedingungen anpassen können.	1 (-)		

*Tab. 48: Einschätzung der Leistungsorientierung rumänischer Führungskräfte im Vergleich zur Leistungsorientierung deutscher Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Eine Führungskraft ist der Überzeugung, dass die Leistungsorientierung bzw. der Arbeitseinsatz rumänischer Führungskräfte im Vergleich zu deutschen Führungskräften geringer ist.

Ergänzend führt eine weitere Führungskraft an, dass rumänische Führungskräfte im Rahmen ihrer Tätigkeiten weniger effizient sind als deutsche Führungskräfte, die bei der Verfolgung ihrer Aufgaben eine hohe Effizienzausrichtung aufweisen. Die Aussagen der beiden Führungskräfte verweisen auf die kulturell geprägte und eher niedrige Leistungsorientierung rumänischer Führungskräfte sowie ihr gegenwärtiges Zeitverständnis, das eine Effizienzausrichtung ihrer Tätigkeiten nicht fördert. Damit stehen die Äußerungen dieser Führungskräfte im Widerspruch zu dem im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs erzielten Ergebnis, wonach die rumänischen Führungskräfte eine ebenso hohe Leistungsorientierung aufweisen wie die deutschen Führungskräfte. Die Aussagen der beiden rumänischen Führungskräfte deuten in diesem Zusammenhang an, dass trotz der wahrgenommenen Ähnlichkeit in der Leistungsorientierung der rumänischen und deutschen Führungskräfte einige Unterschiede verbleiben.

Eine weitere Führungskraft aus dem Kreis der Befragten weist darauf hin, dass sich der Arbeitseinsatz bzw. die Leistung jüngerer Führungskräften von der Leistung älterer Führungskräften deutlich unterscheiden kann, da ältere Führungskräfte sich erfahrungsgemäß kaum an den neuen – leistungsorientierten – Arbeitsbedingungen ausrichten. Die Aussage dieser Führungskraft deutet an, dass gerade ältere Führungskräfte, die eine längere Sozialisationszeit in den nach sozialistischen Prinzipien geführten Betrieben verbracht haben, sich nur schwer an die neuen Bedingungen anpassen, in denen die Leistungserbringung im Vordergrund steht.<sup>422</sup>

Die Aussagen der einzelnen rumänischen Führungskräfte deuten an, dass diese eine bewundernde Haltung gegenüber der höheren Leistungsorientierung der deutschen Führungskräfte einnehmen. Aus der Sicht der rumänischen Manager gibt es daher keine Gründe für die Entstehung interkultureller Konflikte.

#### **4.3.6.3 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Leistungsorientierung**

Die Aussagen der rumänischen Führungskräfte im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs und der gegenseitigen Einschätzung hinsichtlich der Leistungsorientierung lassen den Schluss zu, dass rumänische Führungskräfte der hohen Leistungsorientierung der deutschen Führungskräfte bewundernd gegenüberstehen und selbst eine hohe Leistungsorientierung anstreben bzw. bereits zeigen. Die positive Selbst- und Fremdbewertung der rumänischen bzw. der deutschen über die rumänischen Führungskräfte ist ein Hinweis darauf, dass die rumänischen Führungskräfte ihr kulturgeprägtes Verhalten im Rahmen ihrer Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens und in der Zusammenarbeit mit den deutschen Führungskräften weitgehend verändert haben.

---

<sup>422</sup> Vgl. hierzu auch Catana/Catana (1999), S. 257.

Die Aussagen von zwei rumänischen Führungskräften im Rahmen der offenen Interviewfragen lassen die Vermutung zu, dass noch gewisse interkulturelle Unterschiede hinsichtlich der Leistungsorientierung rumänischer und deutscher Führungskräfte bestehen, d.h. dass den deutschen Managern im Vergleich zu rumänischen Managern tendenziell eine höhere Leistungsorientierung zugeschrieben wird. Die Einschätzungen dieser Führungskräfte machen deutlich, dass eine Anpassung nicht vollständig erfolgt ist, da die kulturellen Präferenzen eine gewisse Beharrungstendenz aufweisen.

#### 4.3.7 Kreativität/Problemlösungsfähigkeit

Die Tabellen 49 und 50 legen dar, dass weder aus der Sicht der rumänischen noch aus der Perspektive der deutschen Führungskräfte interkulturelle Konfliktpotentiale bezüglich des Findens innovativer/kreativer Lösungen für Probleme bestehen.

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	FB der rumänischen Führungskräfte über die deutschen Führungskräfte (n=26)
OV 06	Finden innovativer/kreativer Lösungen für Probleme	5	5

Tab. 49: *Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Kreativität/Problemlösungsfähigkeit aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der deutschen Führungskräfte (n=4)	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)
OV 06	Finden innovativer/kreativer Lösungen für Probleme	4	4

Tab. 50: *Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bezüglich der Kreativität/Problemlösungsfähigkeit aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Während die rumänischen Führungskräfte ihr eigenes Verhalten und das Verhalten der deutschen Führungskräfte äußerst positiv bewerten, fällt das Selbstbild der deutschen Manager und ihr Fremdbild über die rumänischen Führungskräfte auch sehr hoch, aber nicht im gleichen Maße aus.

Bei einem Abgleich der Selbsteinschätzung der rumänischen Führungskräfte und der Fremdeinschätzung der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit den Annahmen über die

kulturell geprägten Verhaltensweisen der rumänischen Manager lässt sich jeweils eine Übereinstimmung feststellen.<sup>423</sup>

Bezeichnung der geschlossenen Fragen im Fragebogen	Kurzform der geschlossenen Fragen zu den kultur-geprägten Verhaltensweisen im Fragebogen	SB der rumänischen Führungskräfte (n=26)	Übereinstimmung mit den Annahmen über die Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen	FB der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (n=4)	Annahme über Ausprägung der kulturell geprägten Verhaltensweisen
OV 06	Finden innovativer/kreativer Lösungen für Probleme	5	(3), 4, 5 Ja	4	(3), 4, 5 Ja

*Tab. 51: Abgleich des Selbstbildes der rumänischen Führungskräfte und des Fremdbildes der deutschen über die rumänischen Führungskräfte mit ihren kulturell geprägten Verhaltensweisen bezüglich der Kreativität/Problemlösungsfähigkeit*

Hinsichtlich der Kreativität und Problemlösungsfähigkeit ergeben sich somit keine Konfliktpotentiale zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften.

#### 4.3.8 Misstrauen gegenüber anderen/Fremden

##### 4.3.8.1 Überraschende Aspekte bezüglich des Misstrauens aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte

Als Überraschung empfinden einige rumänische Führungskräfte den Tatbestand, dass deutsche Führungskräfte ihnen sowohl zu Beginn als auch im weiteren Verlauf ihrer Zusammenarbeit misstrauisch begegnen. Tabelle 52 legt die Sichtweise der rumänischen Führungskräfte dar.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Misstrauen der deutschen Führungskräfte gegenüber den rumänischen Führungskräften	Misstrauen der deutschen Führungskräfte sowohl zu Beginn als auch im weiteren Verlauf der Arbeitsbeziehung.	5

*Tab. 52: Überraschende Aspekte bezüglich des Misstrauens aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Die von fünf rumänischen Führungskräften wahrgenommene misstrauische Haltung der deutschen Führungskräfte kann ein Ausdruck der kulturellen Distanz sein, die deutsche Führungskräfte angesichts der rumänischen Manager empfinden und/oder auch eine Reaktion auf das ihnen entgegengebrachte Misstrauen der rumänischen Führungskräfte darstellen.<sup>424</sup> Die Kritik der rumänischen Führungskräfte an dem wahrgenommenen Misstrauen deutscher Führungskräfte kann jedoch auch auf ihr – im Rahmen des übersteigerten und überkritischen Selbstbil-

<sup>423</sup> Vgl. hierzu Tabelle 51.

<sup>424</sup> Vgl. hierzu Tabelle 53 bzw. die Einschätzung der deutschen Führungskräfte.

des – kulturell geprägtes Bedürfnis zurückgeführt werden, Anerkennung von außen, insbesondere von westlichen Kooperationspartnern zu erlangen.<sup>425</sup>

Zwei deutsche Führungskräfte berichten ihrerseits von dem wahrgenommenen Misstrauen, das die rumänischen Führungskräfte ihnen entgegenbringen bzw. von der erhöhten Vorsicht, mit der rumänische Manager ihnen begegnen. Eine deutsche Führungskraft nimmt vor allem das Misstrauen zwischen den rumänischen Führungskräften wahr und führt dies auf ihre Befürchtung zurück, ihre Kollegen könnten ihnen den Arbeitsplatz streitig machen. Tabelle 53 beinhaltet diese Beobachtungen der deutschen Führungskräfte.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Misstrauen/erhöhte Vorsicht der rumänischen Führungskräfte gegenüber den deutschen Führungskräften		2
Misstrauen der rumänischen Führungskräfte gegenüber ihren rumänischen Kollegen	Die rumänischen Führungskräfte misstrauen sich gegenseitig. Sie haben vor allem Angst, dass ihre Kollegen ihnen den Arbeitsplatz streitig machen könnten.	1

*Tab. 53: Überraschende Aspekte bezüglich des Misstrauens aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Das von zwei deutschen Führungskräften wahrgenommene Misstrauen der rumänischen Manager kann zum einen auf ihre kulturelle Neigung, fremden Personen zunächst mit Misstrauen zu begegnen, zurückgeführt werden.<sup>426</sup> Zum anderen kann die misstrauische Haltung der rumänischen Führungskräfte jedoch auch durch den „Kulturschock“, den diese im Zuge des Systemwandels erleben, verstärkt werden.<sup>427</sup> Die in dem Transformationsprozess empfundene Zukunftsunsicherheit der Führungskräfte kann dazu führen, dass diese neuen Entwicklungen und westlichen Kooperationspartnern, die z.B. die Rationalisierung der Arbeitsplätze und die Förderung individueller Leistungen vorantreiben, misstrauisch begegnen.<sup>428</sup>

Die Vermutung einer deutschen Führungskraft, die rumänischen Führungskräfte würden einander misstrauen, da sie befürchten, ihre Kollegen könnten ihnen ihren Arbeitsplatz streitig machen, weist darauf hin, dass ein kulturell geprägtes Bedürfnis, das im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation befriedigt wurde, unter den neuen organisatorischen Bedingungen nicht mehr erfüllt wird. Die rumänischen Führungskräfte neigen zum „Egalitarismus“, d.h. dazu, sich in ihrem Verhalten an das Verhalten der Gruppe anzupassen und sich nicht von der

<sup>425</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.9 zu dem übersteigerten und überkritischen Selbstbild rumänischer Führungskräfte.

<sup>426</sup> Vgl. Kapitel 3.2.8 der vorliegenden Arbeit.

<sup>427</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.4.

<sup>428</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.4.

Gruppe zu unterscheiden.<sup>429</sup> In den sozialistisch geführten Betrieben war die Sicherheit der Arbeitsplätze gegeben, so dass keiner der Leiter mit seinen Kollegen um seinen Arbeitsplatz konkurrieren musste und auch keine hervorragenden Leistungen zeigen musste, um seinen Arbeitsplatz behalten zu können. Die Sozialisation der Führungskräfte in den zentralistisch geführten Betrieben hat somit ihre Neigung zum Egalitarismus positiv verstärkt.<sup>430</sup> Die Zunahme der Arbeitsunsicherheit und der allgemeinen Zukunftsunsicherheit<sup>431</sup> im Rahmen der Transformation führt nun dazu, dass jene Rahmenbedingungen, die die Tendenz der rumänischen Führungskräfte zum Egalitarismus unterstützt haben, nach und nach wegfallen und ein einheitliches Gruppenverhalten unter den neuen Umständen eher verhindern als fördern. Die rumänischen Führungskräfte erkennen, dass die Erhaltung ihres eigenen Arbeitsplatzes ihr berufliches und finanzielles Überleben sichert und versuchen daher, ihre persönlichen Interessen zu verfolgen<sup>432</sup> und ihren eigenen Arbeitsplatz auf jeden Fall zu behalten bzw. zu retten.<sup>433</sup> Die Kollegen werden zunehmend als Konkurrenten angesehen; daher besteht im Kampf um das eigene berufliche Überleben nur eine verringerte Kooperationsbereitschaft zwischen den rumänischen Führungskräften.<sup>434</sup>

Aus der Tatsache, dass sowohl rumänische als auch der deutsche Führungskräfte davon überrascht sind, dass ihnen die deutschen bzw. rumänischen Führungskräfte Misstrauen entgegenbringen, kann gefolgert werden, dass das gegenseitige Misstrauen interkulturelle Konflikte hervorrufen kann.

#### 4.3.8.2 Behinderungen bezüglich des Misstrauens aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte

Zwei rumänische Führungskräfte berichten davon, dass sie vor allem das – zwischen den rumänischen Führungskräften vorherrschende – Misstrauen und den Neid zwischen den Führungskräften als hinderlichen Faktor in ihrer Zusammenarbeit empfinden.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Behinderungen durch Misstrauen/Neid zwischen den Führungskräften	Ein erhöhter Arbeitseinsatz der rumänischen Führungskräfte/Kollegen wird misstrauisch bzw. auch neidisch betrachtet, da als Grund eine Lohnerhöhung der Betroffenen vermutet wird.	2

Tab. 54: *Behinderungen bezüglich des Misstrauens rumänischer Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

<sup>429</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.4 zu der kulturellen Tendenz rumänischer Führungskräfte, ihr Verhalten an das Verhalten der Gruppe anzugleichen.

<sup>430</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.3.4 auf S. 46 der vorliegenden Arbeit.

<sup>431</sup> Vgl. Brinkmann/Seifert (1998), S. 375f.

<sup>432</sup> Vgl. zu den individualistischen Tendenzen rumänischer Führungskräfte Kapitel 3.2.10.

<sup>433</sup> Vgl. hierzu Brinkmann/Seifert (1998), S. 375.

<sup>434</sup> Vgl. ebenda, S. 375f.

Das von zwei rumänischen Führungskräften angedeutete herrschende Misstrauen zwischen den rumänischen Managern kann nicht nur auf ihre kulturell geprägte Neigung, ihren Mitmenschen nicht völlig zu vertrauen, zurückgeführt werden, sondern muss auch unter Rückgriff auf ihre Passivität bzw. ihre Tendenz zum Egalitarismus, den neuen Stellenwert der Leistungsorientierung und ihre individuellen Tendenzen erläutert werden.

Wie oben bereits dargelegt, stellt die Neigung der rumänischen Führungskräfte zum Egalitarismus keine angemessene Reaktion mehr auf die neuen Rahmenbedingungen, die die persönlichen Leistungen und den persönlichen Arbeitseinsatz in den Vordergrund stellen, dar. Höhere Leistungen und ein vermehrter Arbeitseinsatz der rumänischen Kollegen werden kritisch und misstrauisch betrachtet. Aus der Interpretation einiger rumänischer Führungskräfte, dass Kollegen, die einen höheren Leistungseinsatz zeigen, wahrscheinlich auch eine höhere Entlohnung erhalten, lässt sich folgern, dass die Neigung zum Egalitarismus in den Köpfen einiger rumänischer Führungskräfte noch weiterbesteht: die betreffenden Führungskräfte vertreten offensichtlich den Glaubenssatz, dass sich – wenn die Rahmenbedingungen für alle Führungskräfte gleich sind – ein erhöhter Arbeitseinsatz nicht lohne. Gleichzeitig sind sie vermutlich verwirrt, dass ihre Kollegen entgegen ihrer kulturellen Tendenz (des Egalitarismus) handeln und eine höhere Leistungsorientierung zeigen. Daraus folgern sie – entsprechend der individualistischen Tendenzen der rumänischen Führungskräfte – dass, jene Führungskräfte, die sich durch eine höhere Leistung auszeichnen, auch höhere finanzielle Anreize erhalten und somit einen konkreten Nutzen aus ihrer gesteigerten Leistungsorientierung ziehen. Diese Interpretation der betreffenden rumänischen Führungskräfte ist ein Hinweis darauf, dass zumindest ein Teil der rumänischen Führungskräfte die Leistungsorientierung nicht vollständig verinnerlicht hat, sondern auf extrinsische Faktoren zurückführt.

Die von den rumänischen Führungskräften benannten Behinderungen, die sich auf das misstrauische Verhältnis zwischen den rumänischen Managern beziehen, sind auch für die interkulturelle Zusammenarbeit mit den deutschen Führungskräften von Bedeutung. Die Kenntnis über das zwischen den rumänischen Führungskräften herrschende Misstrauen stellt eine wichtige Information für die deutschen Führungskräfte dar, da diese – wollen sie die Zusammenarbeit zwischen den rumänischen Managern fördern – im Rahmen ihrer Führung besonders auf Faktoren verzichten sollten, wie z.B. die Förderung und Inszenierung einer Konkurrenzsituation, die zusätzlich Neid und Missgunst zwischen den rumänischen Führungskräften hervorrufen würde.

#### **4.3.8.3 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich des Misstrauens gegenüber anderen/Fremden**

Interkulturelle Konflikte zwischen deutschen und rumänischen Führungskräften können auf der Basis der obigen Ausführungen entstehen, wenn beide Seiten

- sich gegenseitig mit Misstrauen begegnen.

Ist die Zusammenarbeit der rumänischen Führungskräfte durch gegenseitiges Misstrauen geprägt, liegt die Vermutung nahe, dass dadurch auch die interkulturelle Zusammenarbeit mit deutschen Führungskräften in Mitleidenschaft gezogen wird.

Die Äußerungen der rumänischen Manager und der deutschen Führungskraft entsprechen den Annahmen über das kulturgeprägte Verhalten rumänischer Führungskräfte insoweit, als diese die kulturelle Tendenz rumänischer Führungskräfte widerspiegeln, anderen Personen aus ihrem Umfeld zunächst mit Misstrauen zu begegnen. Allerdings kann das zwischen den Führungskräften herrschende Misstrauen auch auf die veränderten Arbeitsbedingungen, d.h. den steigenden Arbeitsdruck, die Arbeitsplatzunsicherheit und die wahrgenommene Konkurrenz zwischen ihnen, zurückgeführt werden.

#### 4.3.9 Übersteigertes/überkritisches Selbstbild

Da rumänische Führungskräfte aufgrund ihrer kulturellen Tendenz dazu neigen, sowohl ein übersteigertes als auch ein überkritisches Selbstbild zu entwickeln, das durch Kritik bzw. fehlende Anerkennung<sup>435</sup> vermutlich noch verschärft werden würde, schätzt es eine der befragten rumänischen Führungskräfte besonders, dass deutsche Führungskräfte Kritik auf eine subtile Art vorbringen und dabei feinfühlig vorgehen. Tabelle 55 legt die Aussage der betreffenden Führungskraft dar.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Verhalten deutscher Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Vorsichtige Kritik der deutschen Führungskräfte	Deutsche Führungskräfte kritisieren ihre Mitarbeiter auf eine subtile Art und Weise bzw. gehen feinfühlig vor.	1 (+)

*Tab. 55: Einschätzung des Verhaltens deutscher Führungskräfte hinsichtlich Kritik aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Die Eigenschaft deutscher Führungskräfte, Kritik feinfühlig vorzubringen, wird von einer rumänischen Führungskraft besonders geschätzt und gibt Anlass zu der Vermutung, dass dieses Verhalten der deutschen Manager das positive Selbstbild bzw. das Selbstvertrauen von rumänischen Führungskräften verstärkt.

<sup>435</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.9.

### 4.3.10 Individualistische Tendenzen

#### 4.3.10.1 Überraschende Aspekte bezüglich der individualistischen Tendenzen aus der Sicht rumänischer und deutscher Führungskräfte

Eine der vier befragten deutschen Führungskräfte ist – wie in Tabelle 56 dargelegt – überrascht, dass die rumänischen Führungskräfte in Projekten nicht gerne in Teams zusammenarbeiten wollen. Die Führungskraft berichtet in diesem Zusammenhang davon, dass Termine, die für Besprechungen der Projektteams angesetzt werden, von einem großen Teil der rumänischen Führungskräfte nicht eingehalten werden und die rumänischen Führungskräfte nach Ausflüchten suchen, um an diesen Treffen nicht teilnehmen zu müssen.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Kaum Teamarbeit zwischen den rumänischen Führungskräften	Zwischen den rumänischen Führungskräften findet kaum Teamarbeit statt: Termine für Besprechungen der Projektgruppen werden nicht eingehalten, oder finden nur mit einem kleinen Teil des Teams statt. Die Führungskräfte suchen nach Ausflüchten, um die Termine nicht einhalten zu müssen.	1

Tab. 56: *Überraschende Aspekte bezüglich der individuellen Tendenzen aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

In Kapitel 4.3.8 wurde bereits dargelegt, dass zwischen rumänischen Führungskräften Misstrauen vorherrschen kann. Wenn die Führungskräfte einander misstrauen, da sie z.B. befürchten, ihre Kollegen könnten ihnen ihre Arbeitsplätze streitig machen, und daher darauf bedacht sind, ihre eigene Position im Unternehmen zu stärken, liegt der Schluss nahe, dass ihre Bereitschaft, mit anderen Führungskräften in einer Projektgruppe bzw. einem Team zusammenzuarbeiten, äußerst gering ist. Jede der rumänischen Führungskräfte wird bestrebt sein, ihre individuellen Interessen bzw. ihre persönliche Machtposition im Unternehmen zu schützen, da sie ihre Kollegen als Konkurrenten und daher als potentielle Gefahrenquelle ansehen. Ihre Neigung, Teamarbeit zu umgehen, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit durch ihre mangelnde Erfahrung mit dieser Form der Zusammenarbeit zusätzlich verstärkt.<sup>436</sup>

Die Kenntnis, dass zwischen den rumänischen Führungskräften Konkurrenz<sup>437</sup> und Misstrauen besteht, ist von hoher Bedeutung für deutsche Führungskräfte, da diese die Voraussetzung dafür darstellt, um die Abneigung der Führungskräfte, mit ihren Kollegen in einem Team zusammenzuarbeiten, nachvollziehen zu können und geeignete Maßnahmen entwickeln zu können.

<sup>436</sup> Vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 4.3.1.5 zum Machtstreben rumänischer Führungskräfte auf S. 98f. der vorliegenden Arbeit.

<sup>437</sup> Vgl. Kapitel 4.3.1.5 zum Machtstreben der rumänischen Führungskräfte.

#### 4.3.10.2 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der individualistischen Tendenzen

Die Aussagen der deutschen Führungskraft und der rumänischen Führungskräfte bestätigen die Ergebnisse des Kapitels 4.3.8, in dem das zwischen den Führungskräften herrschende Misstrauen dargelegt wurde.

Es handelt sich dabei zwar um Äußerungen einzelner Führungskräfte; diese sind jedoch ein Hinweis darauf, dass die neuen Arbeitsbedingungen, die eine geringe Sicherheit der Arbeitsplätze, eine höhere individuelle Leistungsorientierung und damit auch einen höheren Arbeits- und Konkurrenzdruck auf die Führungskräfte ausüben, die individualistischen Tendenzen der rumänischen Führungskräfte bestärken und ihre Neigung zum Egalitarismus vermindern. Fachliche Defizite bzw. das geringe Selbstvertrauen der rumänischen Manager, sich über ihre Leistungen zu profilieren und ihre Position auf diese Art und Weise zu sichern, können zu einem verstärkten konkurrenzorientierten Verhalten der rumänischen Führungskräfte führen.

Interkulturelle Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften könnten dann entstehen, wenn die rumänischen Führungskräfte bestimmte Erwartungen der deutschen Führungskräfte, wie z.B. deren Wunsch nach Team- bzw. Projektarbeit nicht erfüllen, da sie ihre grundlegenden individuellen Interessen, nämlich ihr Überleben im Unternehmen bzw. ihren Arbeitsplatz gefährdet sehen.

#### 4.3.11 Regelorientierung

Tabelle 57 beinhaltet die Beobachtung einer rumänischen Führungskraft zur geringen Regelorientierung rumänischer Manager:

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Regelorientierung	Wenn deutsche Manager nicht auf die Einhaltung von Regeln achten, dann umgehen rumänische Führungskräfte diese. Die betreffende Führungskraft äußert sich hierzu: „Einige haben davon profitiert, dass der deutsche Vorgesetzte in dieser Beziehung lässiger war. So ist unsere Art, wenn uns jemand lässt, dann...“	1

Tab. 57: Einschätzung der Regelorientierung rumänischer Führungskräfte aus der Sicht rumänischer Führungskräfte

Die betreffende rumänische Führungskraft betont die geringe Regelerorientierung rumänischer Führungskräfte und weist darauf hin, dass rumänische Manager – wenn die deutschen Führungskräfte nicht auf die strenge Einhaltung von Regeln bedacht sind – Regeln umgehen.<sup>438</sup>

#### 4.3.12 Ausbildung/Weiterbildung der rumänischen Führungskräfte

##### 4.3.12.1 Besuchte Weiterbildungsveranstaltungen/Trainings der rumänischen Führungskräfte

Die in Tabelle 58 enthaltenen Angaben der rumänischen Führungskräfte beziehen sich auf die Frage des Interviewleitfadens, welche Weiterbildungsveranstaltungen bzw. Seminare/Trainings die rumänischen Führungskräfte bereits besucht haben.<sup>439</sup> Eine fachliche Weiterbildung der Führungskräfte ist vor allem vor dem Hintergrund wichtig, als z.B. ihr Wunsch nach Absicherung bei Entscheidungen und die Neigung, kaum selbständige Entscheidungen zu treffen, nicht nur auf ihr Sicherheitsbedürfnis, sondern möglicherweise auch auf fachliche Defizite und Unsicherheiten zurückgeführt werden kann.

Tabelle 58 legt dar, zu welchen Themen die rumänischen Manager bereits Seminare/Trainings besucht haben.

Weiterbildungsveranstaltungen/Trainings	Kurzbeschreibung/Erläuterung	Anzahl der Nennungen
Fachseminare	Besuch von Fachseminaren, die von der Muttergesellschaft angeboten werden und zum Teil in Deutschland stattfinden	6
Teilnahme an Management-Seminaren	Teilnahme der rumänischen Führungskräfte an Management-Seminaren, die auch „weiche“ Themen des Managements, wie z.B. Führung von Mitarbeitern, behandelt haben.	6
Besuch von Vorträgen zu unterschiedlichen Management-Themen	In Unternehmen B werden lediglich Vorträge zu bestimmten Managementthemen angeboten.	12
Kein Seminarangebot	Die betreffende Führungskraft kritisiert, dass seit über einem Jahr keine Seminare bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten wurden.	1

Tab. 58: *Besuchte Weiterbildungsveranstaltungen/Seminare der rumänischen Führungskräfte*

Sechs Führungskräfte geben an, Fachseminare besucht zu haben, die zum Teil in Deutschland stattgefunden haben, während sechs weitere Führungskräfte auch an Management-Seminaren teilgenommen haben, in denen auch „weiche“ Themen, wie z.B. Führungsstil, behandelt wurden. Zwölf rumänische Führungskräfte besuchen regelmäßig Vorträge zu bestimmten Mana-

<sup>438</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.11 zur kulturellen Tendenz rumänischer Führungskräfte, Regeln möglichst zu umgehen.

<sup>439</sup> Vgl. Frage 8 in Anhang 2, 3 und 4.

gementthemen, da in ihrem Unternehmen lediglich Vorträge und keine Seminare angeboten werden.<sup>440</sup> Die Ergebnisse wecken den Eindruck, dass die Weiterentwicklung der rumänischen Führungskräfte in den Unternehmen zwar vorangetrieben wird, lassen aber keine einheitliche Linie erkennen. In diesem Zusammenhang kritisiert eine Führungskraft, dass Weiterbildungsmöglichkeiten zu selten angeboten werden bzw. seit über einem Jahr keine Seminare mehr stattgefunden haben.

#### 4.3.12.2 Gegenseitige Einschätzung des Verhaltens rumänischer und deutscher Führungskräfte bezüglich ihrer Aus- und Weiterbildung

Die Tabellen 59 und 60 enthalten die gegenseitigen Bewertungen der rumänischen und deutschen Führungskräfte bezüglich ihres Ausbildungsstandes bzw. ihrer Professionalität und Lernmotivation.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Verhalten rumänischer Führungskräfte	Anzahl der Nennungen	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte zum Verhalten deutscher Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Geringere Professionalität älterer rumänischer Führungskräfte	Die Führungskräfte der älteren Generation weisen keine ausreichende fachliche Qualifikation auf.	1 (-)	Professionalität und ausgezeichnete fachliche Ausbildung der deutschen Führungskräfte.	1 (+)

Tab. 59: *Einschätzung der Ausbildung rumänischer Führungskräfte im Vergleich zur Ausbildung deutscher Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Im Vergleich zur wahrgenommenen Professionalität und ausgezeichneten fachlichen Ausbildung der deutschen Führungskräfte wird von einer rumänischen Führungskraft insbesondere die mangelhafte fachliche Qualifikation älterer rumänischer Führungskräfte kritisiert.

Eine deutsche Führungskraft schreibt den rumänischen Managern eine hohe Lernmotivation und –bereitschaft, sich neues Wissen anzueignen, zu.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der deutschen Führungskräfte zum Verhalten rumänischer Führungskräfte	Anzahl der Nennungen (N=4)
Hohe Lernmotivation der rumänischen Führungskräfte	Rumänische Führungskräfte besitzen eine hohe Lernbereitschaft und –motivation, sich neues Wissen anzueignen.	1 (+)

Tab. 60: *Einschätzung der Ausbildung/Weiterbildung der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte*

Gemeinsam mit den Ergebnissen des Kapitels 4.3.6.2, in dem älteren Führungskräften von ihren jüngeren rumänischen Kollegen eine geringere Leistungsorientierung sowie mangelnde

<sup>440</sup> Es handelt sich hierbei um die Manager des Unternehmens B.

Flexibilität und Anpassungsbereitschaft zugeschrieben wurde, deutet die Wahrnehmung einer Führungskraft darauf hin, dass ältere Führungskräfte eine geringere fachliche Qualifikation aufweisen und sich daher kaum an die neuen fachlichen Anforderungen anpassen können. Während eine rumänische Führungskraft insbesondere die Professionalität deutscher Führungskräfte bewundert, schreibt ein deutscher Manager den rumänischen Führungskräften eine hohe Lernbereitschaft zu.

#### **4.3.12.3 Behinderungen bezüglich der Aus- und Weiterbildung rumänischer Führungskräfte aus der Sicht rumänischer Manager**

Tabelle 61 enthält jene Faktoren, die rumänische Führungskräfte an ihren älteren Kollegen als hinderlich bzw. störend empfinden.

Kategorie	Zusammenfassung der Aussagen der rumänischen Führungskräfte	Anzahl der Nennungen
Mangelnde Professionalität der älteren rumänischen Führungskräfte	Ältere Führungskräfte zeichnen sich durch eine mangelhafte fachliche Qualifizierung aus. Außerdem sind sie neuen Erkenntnissen gegenüber nicht sonderlich aufgeschlossen.	2

*Tab. 61: Behinderungen bezüglich der Ausbildung rumänischer Kollegen aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte*

Zwei rumänische Führungskräfte erleben die mangelnde Professionalität älterer Führungskräfte und die Tatsache, dass diese neuen Erkenntnissen gegenüber nicht aufgeschlossen sind, als hinderliche Faktoren im Rahmen ihrer Zusammenarbeit.

#### **4.3.12.4 Zusammenfassung der Ergebnisse hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung rumänischer Führungskräfte**

Während der Ausbildungsstand und die Professionalität deutscher Führungskräfte von einer Führungskraft positiv bewertet wird, kritisieren einige rumänische Führungskräfte insbesondere die mangelhafte Ausbildung und Professionalität ihrer älteren Kollegen, die sich gegenüber neueren Erkenntnissen nicht aufgeschlossen zeigen.

Die Aussage einer deutschen Führungskraft deutet darauf hin, dass der Ausbildungsstand bzw. die Lernmotivation der rumänischen Führungskräfte aus ihrer Sicht kein Konfliktpotential darstellt. Hingegen stellt aus der Sicht zweier rumänischer Manager die mangelhafte Qualifikation der älteren rumänischen Führungskräfte eine mögliche Konfliktursache zwischen den rumänischen Führungskräften dar.

### **4.3.13 Organisatorische Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte und ihre Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens**

#### **4.3.13.1 Noch nicht verlernte bzw. bereits verlernte sozialistisch geprägte Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte**

Die in Tabelle 62 dargelegten Ergebnisse stellen organisatorische Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte dar, die aus ihrer Sicht eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie mittlerweile immer noch zeigen bzw. bereits verlernt haben.<sup>441</sup>

Jene organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte, die ihrer Auffassung nach in ihrer sozialistischen Sozialisation positiv verstärkt wurden und die sie jetzt nicht mehr zeigen sowie die Verhaltensweisen, die sie in den sozialistischen Betrieben nicht gezeigt und erst im Transformationsprozess neu erlernt haben, liefern einen Hinweis auf ihre Anpassungsbereitschaft an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens. Die Selbsteinschätzungen der rumänischen Führungskräfte zeigen auf, inwiefern diese ihr eigenes Verhalten im Vergleich zu ihrem Verhalten in den zentralistisch geführten Betrieben als verändert bzw. als unverändert ansehen.

Während die erste Spalte der Tabelle 62 die Rangfolge der Nennungen der Verhaltensweisen wiedergibt, enthält die zweite Spalte jene organisatorischen Verhaltensweisen, die in der Wahrnehmung der rumänischen Führungskräfte eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens dargestellt haben bzw. im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation positiv verstärkt wurden. Die dritte Spalte der Tabelle legt die Gesamtzahl der Nennungen, die sich auf die Verhaltensmuster beziehen, dar. In der vierten Spalte wird aufgeführt, wie viele rumänische Führungskräfte das entsprechende Verhalten immer noch zeigen. Die fünfte Spalte weist hingegen auf, welche rumänischen Manager diese Verhaltensweisen nicht mehr zeigen bzw. bereits verlernt haben. Jene Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte, denen diese den Wert „4“ bzw. „5“ auf der Fünfer-Skala zuweisen, werden im folgenden zu den organisatorischen Verhaltensweisen gezählt, die die rumänischen Führungskräfte heute noch zeigen (siehe Spalte 4), während jene Verhaltensweisen, denen sie einen Skalenwert von „1“ bzw. „2“ beimessen, den Verhaltensweisen zugeordnet werden, die die rumänischen Führungskräfte im neuen organisatorischen Umfeld nicht mehr zeigen bzw. verlernt haben (siehe Spalte 5). Jene Zahlen, die in Spalte 4 der Tabelle 62 mit einem „\*“ versehen werden, deuten darauf hin, dass die betreffenden Führungskräfte dieses Verhalten noch nicht vollständig verlernt haben, d.h. diesem Verhalten im Rahmen ihrer Selbstbild-Bewertung den Wert „3“ zugeordnet haben.

---

<sup>441</sup> Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf den Fragenbereich 4 des Fragebogens. Vgl. Anhang 2, 3, 4 jeweils Fragenbereich 4.

Rangfolge der Nennungen	Selbstbild der rumänischen Führungskräfte: Verhaltensweisen, die eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen:	Anzahl der Nennungen	Davon Anzahl der rumänischen Führungskräfte, die das Verhalten auch heute noch zeigen:	Davon Anzahl der rumänischen Führungskräfte, die das Verhalten nicht mehr zeigen ggf. verlernt haben:
1	Bedürfnis nach Absicherung	11	5, 1*	5
2	Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	9	4, 1*	4
3	Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	6	2, 1*	3
4	Finden innovativer/kreativer Lösungen	5	5	
5	(Hohe) Leistungsorientierung	2	2	

*Tab. 62: Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte, die aus ihrer Sicht eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie immer noch zeigen bzw. nicht mehr zeigen*

Bezüglich des Bedürfnisses nach Absicherung, ihres Wunsches nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien für Entscheidungen sowie ihrem Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören, die sich dem Sicherheitsbedürfnis der rumänischen Führungskräfte zuordnen lassen<sup>442</sup>, geben jeweils die Hälfte bzw. fast die Hälfte der 11, 9 und 6 rumänischen Führungskräfte an, diese Verhaltensweisen auch im neuen organisatorischen Kontext zu zeigen, während die andere Hälfte davon überzeugt ist, diese Verhaltensweisen nicht mehr zu zeigen bzw. verlernt zu haben. Jeweils eine Führungskraft ist bezüglich dieser drei Verhaltensweisen jedoch der Auffassung, diese noch nicht vollständig verlernt zu haben.<sup>443</sup> Die Antworten der Führungskräfte sind ein Hinweis darauf, dass diese Verhaltensweisen einerseits eine gewisse Beharrungstendenz aufweisen und sich andererseits im Wandel befinden, da etwa die Hälfte der rumänischen Führungskräfte diese ihres Erachtens bereits verlernt hat.<sup>444</sup> Die Meinung der rumänischen Manager, die drei Verhaltensweisen im Rahmen ihrer Tätigkeit in den zentralistisch geführten Unternehmen häufig gezeigt zu haben, entspricht den Annahmen darüber, dass diese kulturell geprägten Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte durch ihre sozialistische Sozialisation positiv verstärkt wurden.<sup>445</sup>

Hinsichtlich des Findens innovativer und kreativer Lösungen sowie der Leistungsorientierung gehen 5 bzw. 2 Führungskräfte davon aus, dass sie diese Verhaltensweisen bereits im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation gezeigt haben und im gegenwärtigen organisatorischen Umfeld immer noch zeigen. Die Einschätzung der rumänischen Führungskräfte, dass sie die Fähigkeit, innovative und kreative Lösungen zu finden, bereits in den zentralistisch geführten Betrieben eingesetzt haben, stimmt mit der Behauptung überein, dass dieses Verhalten im

<sup>442</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.2.2.

<sup>443</sup> Vgl. in Spalte 4 jeweils die „1\*“.

<sup>444</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 4.3.2.1, in denen ein gewisser Wandel der Verhaltensweisen festgestellt wurde.

<sup>445</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2 sowie 3.3.1.

sozialistischen Kontext positiv verstärkt worden ist.<sup>446</sup> Die Überzeugung von zwei Führungskräften, bereits früher eine hohe Leistungsorientierung aufgewiesen zu haben, entspricht weder den kulturellen Annahmen über eine geringe Leistungsorientierung der rumänischen Führungskräfte noch der Vermutung, dass ihre sozialistische Sozialisation diese noch verstärkt hat. Die Selbstbewertung der beiden Führungskräfte hinsichtlich ihrer Leistungsorientierung ist jedoch ein Hinweis darauf, dass ihre kulturelle Prägung und die sozialistische Sozialisation nicht notwendigerweise zu einem uniformen Verhalten der Führungskräfte führen.

Tabelle 63 enthält jene organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte, die aus Sicht der deutschen Führungskräfte eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie in der Wahrnehmung der deutschen Manager immer noch zeigen bzw. nicht mehr zeigen.<sup>447</sup>

Rangfolge der Nennungen	Selbstbild der rumänischen Führungskräfte: Verhaltensweisen, die eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen:	Anzahl der Nennungen	Davon Anzahl der rumänischen Führungskräfte, die das Verhalten auch heute noch zeigen:	Davon Anzahl der rumänischen Führungskräfte, die das Verhalten nicht mehr zeigen ggf. verlernt haben:
1	Bedürfnis nach Absicherung	3	3	
1	Wunsch nach Weisungen/ konkreten Richtlinien für Entscheidungen	3	3	
1	Wunsch, die Meinung/Erwartung des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören	3	2, 1*	
2	Finden innovativer/kreativer Lösungen	1	1	
2	(Hohe) Leistungsorientierung	1	1	

*Tab. 63: Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte, die aus der Sicht der deutschen Führungskräfte eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie immer noch zeigen bzw. nicht mehr zeigen*

Die deutschen Führungskräfte benennen die gleichen Verhaltensweisen wie die rumänischen Führungskräfte. Im Gegensatz zu der Selbsteinschätzung der rumänischen Führungskräfte gehen die deutschen Manager jedoch davon aus, dass die rumänischen Manager diese – in ihrer sozialistischen Sozialisation positiv verstärkten – Verhaltensweisen immer noch zeigen und nicht bzw. kaum verändert haben. Drei deutsche Manager sind jeweils der Überzeugung, dass die rumänischen Führungskräfte immer noch ein hohes Bedürfnis nach Absicherung haben, einen ausgeprägten Wunsch nach Weisungen sowie konkreten Richtlinien für Entscheidungen hegen und den Wunsch haben, die Meinung bzw. die Erwartungen des Vorgesetzten

<sup>446</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.3.7.

<sup>447</sup> Tabelle 63 ist analog zu Tabelle 62 aufgebaut.

vor der Entscheidung zu hören. Eine der deutschen Führungskräfte sieht jedoch bezüglich des Wunsches der rumänischen Führungskräfte, die Meinung bzw. die Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören eine leichte Veränderung in ihrem Verhalten.

Jeweils eine deutsche Führungskraft vertritt die Auffassung, dass die rumänischen Führungskräfte ihre Fähigkeit, innovative und kreative Lösungen zu finden, sowie ihre hohe Leistungsorientierung, die beide eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen, immer noch zeigen. Die Einschätzung der deutschen Führungskraft, dass die rumänischen Führungskräfte bereits im Rahmen der zentralen Planwirtschaft eine hohe Leistungsorientierung aufgewiesen haben, widerspricht der Annahme, dass ihre sozialistische Sozialisation eher eine geringe Leistungsorientierung gefördert und positiv verstärkt hat. Ebenso wie die Aussagen der zwei rumänischen Führungskräfte in Tabelle 62 deutet sie jedoch an, dass das organisatorische Verhalten rumänischer Führungskräfte zwar in der Tendenz Ähnlichkeiten aufweist, jedoch nicht als völlig uniform angesehen werden kann.

Während sich hinsichtlich ihrer Kreativität/Problemlösungsfähigkeit und Leistungsorientierung die Einschätzungen der rumänischen und deutschen Führungskräfte gleichen, gehen ihre Beurteilungen hinsichtlich jener Verhaltensweisen, die dem Sicherheitsbedürfnis der rumänischen Führungskräfte zugerechnet werden können, auseinander. Nach Ansicht von drei deutschen Führungskräften zeigen die rumänischen Führungskräfte die entsprechenden, sozialistisch verstärkten Verhaltensweisen noch; im Gegensatz hierzu sind die rumänischen Führungskräfte diesbezüglich geteilter Meinung.

#### **4.3.13.2 Neu erlernte bzw. noch nicht erlernte organisatorische Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte**

Tabelle 64 legt jene organisatorischen Verhaltensweisen dar, die in der Wahrnehmung der rumänischen Führungskräfte erst im Rahmen ihrer Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens an Bedeutung gewonnen haben. Spalte 4 der Tabelle enthält die Angabe, wie viele rumänische Führungskräfte die entsprechenden Verhaltensweisen neu erlernt haben, während Spalte 5 die Anzahl der rumänischen Führungskräfte wiedergibt, die das jeweilige Verhalten nicht zeigen, also noch nicht erlernt haben. Schätzen die rumänischen Führungskräfte ihr Verhalten mit dem Wert „3“ auf der Fünfer-Skala ein, so wird es im folgenden zu den noch nicht erlernten Verhaltensweisen gezählt, da die rumänischen Manager dieses Verhalten noch nicht kontinuierlich bzw. beständig zeigen.

Rangfolge der Nennungen	Selbstbild der rumänischen Führungskräfte: Verhaltensmuster, die eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen:	Anzahl der Nennungen	Davon Anzahl der Führungskräfte, die das Verhalten neu erlernt haben:	Davon Anzahl der Führungskräfte, die das Verhalten nicht zeigen, also noch nicht erlernt haben:
1	Einhalten vereinbarter Termine/Pünktlichkeit	7	6	1*
1	Zeigen von Eigeninitiative	7	7	
2	Übernahme von Verantwortung	5	5	
3	Leistungsorientierung	4	3	1*
4	Finden innovativer/kreativer Lösungen	1	1	

*Tab. 64: Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte, die aus ihrer Sicht eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie im Rahmen der Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens nicht gezeigt haben und jetzt neu erlernt bzw. noch nicht erlernt haben*

Zu den Verhaltensweisen, die in der Wahrnehmung der rumänischen Führungskräfte eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen, gehören das Einhalten vereinbarter Termine/Pünktlichkeit, das Zeigen von Eigeninitiative sowie die Übernahme von Verantwortungsbereitschaft, die Leistungsorientierung und das Finden innovativer/kreativer Lösungen.<sup>448</sup>

Sechs von sieben rumänischen Führungskräften vertreten die Auffassung, dass sie im Gegensatz zu früher mittlerweile vereinbarte Termine einhalten; sieben Führungskräfte weisen darauf hin, dass sie Eigeninitiative zeigen und fünf rumänische Manager sind der Überzeugung, im neuen organisatorischen Umfeld Verantwortung zu übernehmen. Drei von vier Führungskräften sind der Meinung, die Leistungsorientierung neu erlernt zu haben, während eine Führungskraft davon ausgeht, sich erst im Zuge der Transformation die Fähigkeit, innovative und kreative Lösungen zu finden, angeeignet zu haben. Hinsichtlich der Einhaltung vereinbarter Termine und der Leistungsorientierung gibt eine Führungskraft jeweils an, diese Verhaltensweisen noch nicht stabilisiert zu haben.<sup>449</sup>

Die Selbsteinschätzungen der rumänischen Manager deuten darauf hin, dass sich diese in ihrer Wahrnehmung an die Anforderungen, die die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens an ihr organisatorisches Verhalten stellt, bereits angepasst haben.<sup>450</sup> Tabelle 65 enthält die Beurteilungen der deutschen Manager darüber, inwieweit die rumänischen Führungskräfte

<sup>448</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 3.3, in dem dargelegt wird, dass die obigen Verhaltensweisen im Rahmen der sozialistischen Sozialisation der rumänischen Führungskräfte – mit Ausnahme der Kreativität/Problemlösungsfähigkeit der rumänischen Führungskräfte – nicht gefördert wurden bzw. auch gar nicht erforderlich waren.

<sup>449</sup> Vgl. die Angabe: „1\*“ in Spalte 5 der Tabelle 64.

<sup>450</sup> Vgl. die Darlegung der empirischen Ergebnisse in den Kapiteln 4.3.4 zur Passivität, 4.3.5 zum Zeitverständnis und 4.3.6 zur Leistungsorientierung der rumänischen Führungskräfte, in denen festgestellt wurde, dass das Selbstbild der rumänischen Manager auf eine Anpassung ihres Verhaltens verweist.

aus ihrer Sicht diese Anpassung bereits vollzogen bzw. noch nicht vollzogen haben. Dabei beruhen die Einschätzungen der deutschen Führungskräfte über die modifizierten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte auf ihrer Wahrnehmung der Veränderung der Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte im Laufe ihrer gemeinsamen Zusammenarbeit.

Rangfolge der Nennungen	Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte: Verhaltensmuster, die eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen:	Anzahl der Nennungen	Davon Anzahl der rumänischen Führungskräfte, die das Verhalten neu erlernt haben:	Davon Anzahl der rumänischen Führungskräfte, die das Verhalten immer noch nicht zeigen, also noch nicht erlernt haben:
1	Übernahme von Verantwortung	3	1 (nur jüngere Fke)	2
1	Einhalten vereinbarter Termine/Pünktlichkeit	3	1	1, 1*
2	Zeigen von Eigeninitiative	2		2
2	Bedürfnis nach Konsens	2		1, 1*
2	Leistungsorientierung	2	1	1*
3	Finden innovativer/kreativer Lösungen	1		1

*Tab. 65: Verhaltensmuster der rumänischen Führungskräfte, die aus der Sicht der deutschen Führungskräfte eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen und die sie jetzt erst neu erlernt bzw. noch nicht erlernt haben*

Aus dem Blickwinkel der deutschen Führungskräfte bzw. einzelner deutscher Führungskräfte stellt die Übernahme von Verantwortung, das Einhalten vereinbarter Termine bzw. die Pünktlichkeit, das Zeigen von Eigeninitiative, das Bedürfnis nach Konsens, die Leistungsorientierung und die Fähigkeit, innovative/kreative Lösungen zu finden, Verhaltensweisen dar, die im Zuge der Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens erforderlich werden bzw. von den rumänischen Führungskräften erlernt werden müssten.

Drei von vier befragten deutschen Führungskräften sind der Ansicht, dass die rumänischen Führungskräfte noch nicht gelernt haben, Verantwortung zu übernehmen. Eine deutsche Führungskraft weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass lediglich jüngere Führungskräfte bereit sind, Verantwortung zu tragen. Hinsichtlich der Termintreue bzw. der Pünktlichkeit rumänischer Führungskräfte vertreten drei deutsche Führungskräfte geteilte Meinungen. Während eine Führungskraft davon überzeugt ist, dass die rumänischen Führungskräfte vereinbarte Termine einhalten, geht die zweite Führungskraft davon aus, dass sich dieses Verhalten der rumänischen Führungskräfte noch nicht gefestigt hat. Die dritte Führungskraft ist der Auffassung, dass rumänische Führungskräfte vereinbarte Termine nicht einhalten. Hinsichtlich der Eigeninitiative vertreten zwei deutsche Manager die Meinung, dass die rumänischen Führungskräfte noch nicht gelernt haben, Eigeninitiative zu zeigen. Bezüglich des Konsensbedürfnisses ist eine deutsche Führungskraft der Ansicht, dass die rumänischen Führungskräfte bei der Festlegung von Entscheidungen noch kein Bedürfnis nach Konsens hegen, während eine andere Führungskraft davon ausgeht, dass dieses Bedürfnis nur mäßig ausgeprägt ist.

Zwei deutsche Führungskräfte schätzen die Leistungsorientierung der rumänischen Führungskräfte jeweils hoch bzw. mäßig ein, d.h. eine Führungskraft schätzt, dass die rumänischen Manager die Leistungsorientierung neu erlernt haben; die andere Führungskraft glaubt jedoch, dass sich die Leistungsorientierung der rumänischen Führungskräfte noch nicht stabilisiert hat. Bezüglich der Fähigkeit, innovative und kreative Lösungen zu finden, ist eine Führungskraft der Überzeugung, dass die rumänischen Manager diese Fähigkeit noch nicht erworben haben.<sup>451</sup>

Drei bzw. zwei deutsche Führungskräfte sind sich somit einig, dass die rumänischen Führungskräfte noch nicht gelernt haben, Verantwortung zu übernehmen und Eigeninitiative zu zeigen. Während die deutschen Führungskräfte den rumänischen Managern tendenziell eine gewisse Leistungsorientierung zuschreiben, sind sie hinsichtlich ihrer Termintreue/Pünktlichkeit geteilter Meinung und der Auffassung, dass diese in der Regel noch kein Konsensbedürfnis aufweisen.<sup>452</sup>

Entgegen der Ansicht der rumänischen Führungskräfte, die tendenziell der Überzeugung sind, tradierte Verhaltensweisen, d.h. Verhaltensweisen, die besonders gut zur sozialistischen Art und Weise des Wirtschaftens passen, verlernt zu haben, vertreten die deutschen Führungskräfte die Meinung, dass die rumänischen Führungskräfte diese noch zeigen. Ebenso sind die deutschen Manager im Gegensatz zu den rumänischen Führungskräften der Auffassung, dass diese jene Verhaltensweisen, die im Zuge der Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens erforderlich erscheinen – mit Ausnahme der Leistungsorientierung und Termintreue/Pünktlichkeit – kaum praktizieren, während die rumänischen Führungskräfte davon ausgehen, diese tendenziell neu erlernt zu haben.

Die obigen Erkenntnisse bestätigen die Ergebnisse, die im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs gewonnen wurden<sup>453</sup>, indem sie den Eindruck bekräftigen, dass die rumänischen Führungskräfte eine große Veränderung in ihrem Verhalten wahrnehmen, während die deutschen Manager die Verhaltensänderungen eher skeptisch beurteilen und das Verhalten der rumänischen Führungskräfte in ihren Augen noch deutliche Züge ihrer sozialistischen Sozialisation trägt.

---

<sup>451</sup> Die Wahrnehmung der deutschen Führungskraft widerspricht den im Rahmen des Kapitels 3.3.7 enthaltenen Ausführungen, dass die sozialistische Sozialisation der rumänischen Führungskräfte ihre Kreativität und Problemlösungskraft zusätzlich verstärkt. Ihre Wahrnehmung unterscheidet sich dabei auch von der Beurteilung der anderen deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs; vgl. Kapitel 4.3.7.1.

<sup>452</sup> Vgl. hierzu auch die Darlegung der empirischen Ergebnisse im Rahmen des Selbstbild-Fremdbild-Vergleichs in den Kapiteln 4.3.1.1, 4.3.4.1, 4.3.5.1 und 4.3.6.1, die diese Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte bestätigen.

<sup>453</sup> Vgl. Kapitel 4.3.

## 4.4 Gesamtbetrachtung der empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung

### 4.4.1 Interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften im Überblick

Tabelle 66 legt überblicksartig dar, bezüglich welcher organisatorischer Verhaltensweisen sich interkulturelle Konflikte zwischen den rumänischen und deutschen Managern ergeben können. Die erste Spalte beschreibt das kulturelle Charakteristikum, dem die entsprechenden organisatorischen Verhaltensweisen jeweils zugeordnet werden können. Die Spalten 2 und 4 enthalten die organisatorischen Verhaltensweisen bezüglich derer Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen den rumänischen und deutschen Führungskräften aus dem Blickwinkel der rumänischen Führungskräfte (Spalte 2) bzw. aus der Perspektive der deutschen Führungskräfte entstehen können. In den Spalten 3 und 5 findet sich jeweils eine kurze Begründung für die Entstehung der interkulturellen Konflikte wieder, die entweder auf die spezifische kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte, ihre sozialistische Sozialisation und/oder auf mögliche Folgen des kollektiven Kulturschocks im Zuge des Systemwandels verweist.

Äußerungen *einzelner* rumänischer und/oder deutscher Führungskräfte, die auf mögliche Konflikte verweisen, sind in der Tabelle nicht enthalten.<sup>454</sup>

---

<sup>454</sup> Die Äußerungen einzelner Führungskräfte können durchaus auf interkulturelle Konflikte bzw. Konfliktpotentiale verweisen. Bei einzelnen Aussagen muss jedoch die relativ hohe Wahrscheinlichkeit berücksichtigt werden, dass es sich auch um Konflikte handeln kann, die auf die spezifische Führungssituation bzw. die jeweilige Führungsdyade und/oder persönliche Konflikte zurückgehen; vgl. hierzu v. Rosenstiel (1992), S. 243f. Daher werden einzelne Aussagen in der folgenden Übersicht nicht aufgeführt. Das Machstreben der rumänischen Führungskräfte und das zwischen ihnen bestehende Misstrauen (vgl. jeweils die Ausführungen auf S. 98f. und S. 130f. der vorliegenden Arbeit), die von den rumänischen Führungskräften selbst als Behinderungen genannt wurden, sind in Tabelle 66 nicht enthalten, da sie keine interkulturelle Konflikte beschreiben. Aufgrund ihrer Bedeutung für die interkulturelle Situation werden jedoch im Rahmen der Kapitel 4.6.2.1 und 4.6.2.6 effektive Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet, die sich auch auf das Machstreben und das gegenseitige Misstrauen der rumänischen Führungskräfte beziehen.

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale bzw. Konflikte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf: kulturelle Prägung/ sozialistische Sozialisation/ Kulturschock	Konfliktpotentiale bzw. Konflikte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf: kulturelle Prägung/ sozialistische Sozialisation/ Kulturschock
Hierarchierespekt	Autoritärer Führungsstil der deutschen Führungskräfte: diese setzen Entscheidungen auch ohne das Einverständnis der rumänischen Führungskräfte durch	Die Präferenz der rumänischen Führungskräfte für nicht-autoritäre Vorgesetzte unterscheidet sich von ihrer kulturellen Prägung	Ausgeprägter Wunsch der rumänischen Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor Entscheidungen zu hören	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
			Ausgeprägter Wunsch der rumänischen Führungskräfte nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
			Autoritärer Führungsstil der rumänischen Führungskräfte	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
			Geringes Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
Führungsstil	Autoritärer Führungsstil der deutschen Führungskräfte: diese setzen Entscheidungen auch ohne das Einverständnis der rumänischen Führungskräfte durch	Die Präferenz der rumänischen Führungskräfte für nicht-autoritäre Vorgesetzte unterscheidet sich von ihrer kulturellen Prägung	Autoritärer Führungsstil der rumänischen Führungskräfte (siehe Hierarchierespekt)	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
	Harte und unnachgiebige Haltung der deutschen Führungskräfte	Sozialisation in den sozialistisch geführten Betrieben: Präferenz für Vorgesetzte, die auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen	Kaum beratender Führungsstil der rumänischen Führungskräfte	
			Kein demokratischer Führungsstil der rumänischen Führungskräfte	
Sicherheitsbedürfnis	Keine Garantie der Arbeitsplatzsicherheit	Kulturell geprägtes Sicherheitsbedürfnis und Arbeitsplatzgarantie im Rahmen der zentralen Planwirtschaft	Ausgeprägter Wunsch der rumänischen Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor Entscheidungen zu hören	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
			Ausgeprägter Wunsch der rumänischen Führungskräfte nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
			Hohes Bedürfnis der rumänischen Führungskräfte nach Absicherung	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale bzw. Konflikte aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf: kulturelle Prägung/ sozialistische Sozialisation/ Kulturschock	Konfliktpotentiale bzw. Konflikte aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf: kulturelle Prägung/ sozialistische Sozialisation/ Kulturschock
(Fortsetzung Sicherheitsbedürfnis)			Rumänische Führungskräfte treffen Entscheidungen kaum selbständig	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte: Sicherheitsbedürfnis/Zeitverständnis/Passivität: geringe Tendenz zur Übernahme von Verantwortung
Harmoniebedürfnis			Ausgeprägter Wunsch der rumänischen Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor Entscheidungen zu hören	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
Passivität: Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft			Niedrige Eigeninitiative der rumänischen Führungskräfte	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
			Niedrige Verantwortungsbereitschaft der rumänischen Führungskräfte	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte
Zeitverständnis	Die strenge Ausrichtung deutscher Führungskräften an Plänen und die sich möglicherweise daraus ergebende Vernachlässigung aktueller und dringender Probleme	Gegenwartsorientiertes Zeitverständnis rumänischer Führungskräfte		
	Die geringere Flexibilität deutscher Führungskräfte, die sich aus ihrer Ausrichtung an Plänen ergibt und eine angemessene Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen erschwert	Folge des gegenwartsorientierten Zeitverständnisses: höhere Flexibilität der rumänischen Führungskräfte im Vergleich zu deutschen Führungskräften		
Misstrauen gegenüber anderen/Fremden	Misstrauen der deutschen Führungskräfte sowohl zu Beginn als auch im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit		Misstrauen bzw. erhöhte Vorsicht der rumänischen Führungskräfte gegenüber den deutschen Führungskräften	Kulturelle Prägung der rumänischen Führungskräfte; Folge des Kulturschocks

Tab. 66: Übersicht über interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte aus der Sicht der rumänischen und deutschen Führungskräfte

Die Gegenüberstellung der interkulturellen Konfliktpotentiale bzw. Konflikte in Tabelle 66 zeigt auf, dass sich die Konflikte aus Sicht der rumänischen und deutschen Führungskräfte jeweils auf unterschiedliche Konfliktbereiche bzw. Verhaltensweisen beziehen. Aus der Sicht der befragten rumänischen Führungskräfte können interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte durch folgende organisatorische Verhaltensweisen der deutschen Manager hervorgerufen werden:

- einen autoritären sowie harten und unnachgiebigen Führungsstil der deutschen Führungskräfte,
- die strenge Ausrichtung deutscher Führungskräfte an Plänen und die sich daraus ergebende Vernachlässigung aktueller sowie dringender Probleme,
- die geringere Flexibilität deutscher Führungskräfte, die sich aus ihrer Ausrichtung an Plänen ergibt,
- das Misstrauen der deutschen Führungskräfte,
- die fehlende Arbeitsplatzsicherheit (als deren Verursacher häufig die deutschen Manager gesehen werden).

Die im Vergleich zu der rumänischen Perspektive relativ hohe Zahl an Konfliktpotentialen aus der Sicht der deutschen Manager kann auf die unterschiedliche Wahrnehmung der deutschen und rumänischen Führungskräfte bezüglich des Verhaltens der rumänischen Führungskräfte zurückgeführt werden. Die rumänischen Manager sind davon überzeugt, dass sie ihre organisatorischen Verhaltensweisen hinsichtlich des Hierarchierespekts, des Führungsstils, des Sicherheits- und Harmoniebedürfnisses, der Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung, bereits an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens angeglichen haben und jene Verhaltensweisen, die aus ihrer Sicht eine Anpassung an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens dargestellt haben, nach und nach nicht mehr zeigen bzw. bereits verlernt haben.<sup>455</sup>

Aus dem Blickwinkel der deutschen Führungskräfte bestehen jedoch genau hinsichtlich dieser organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte, von denen die rumänischen Führungskräfte annehmen, dass sie diese bereits an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens angepasst haben, interkulturelle Konfliktpotentiale. In der Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte können Konflikte bezüglich des Hierarchierespekts, des Führungsstils, des Sicherheits- sowie Harmoniebedürfnisses, der Passivität, d.h. der geringen Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft der rumänischen Führungskräfte, ihrer Tendenz, Entscheidungen nicht selbständig zu treffen und des Misstrauens, mit dem diese deutschen Führungskräfte begegnen, entstehen. So ist z.B. aus der Sicht der deutschen Manager bezüglich des Hierarchierespekts und des Sicherheitsbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte,

---

<sup>455</sup> Vgl. die Tabellen 62 und 64 der vorliegenden Arbeit.

die sich in ihrem Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören, ihrem Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen sowie ihrem Bedürfnis nach Absicherung äußern, ein hohes Konfliktpotential gegeben, da diese Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte in ihren Augen sozialistisch geprägt sind und keine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen.<sup>456</sup> Hinsichtlich der von den deutschen Führungskräften als niedrig wahrgenommenen Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft der rumänischen Führungskräfte können Konflikte entstehen, da diese Verhaltensweisen aus der Sicht der deutschen Manager eine Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens darstellen, von den rumänischen Führungskräften jedoch noch nicht erlernt wurden.<sup>457</sup>

Die empirischen Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Konflikte bzw. Konfliktpotentiale, die aus dem Blickwinkel der deutschen Führungskräfte ersichtlich werden, aus der unterschiedlichen Wahrnehmung des Verhaltens der rumänischen Manager durch die rumänischen und deutschen Führungskräfte resultieren. Die Konflikte lassen sich nicht auf unvereinbare Verhaltensintentionen oder Präferenzen der rumänischen und deutschen Manager zurückführen, sondern eher auf die Umsetzung des betreffenden Verhaltens durch die rumänischen Führungskräfte, die bewirkt, dass ihre Verhaltensänderungen von den deutschen Führungskräften nicht wahrgenommen werden.

Keine interkulturellen Konflikte zwischen den rumänischen und deutschen Führungskräften bestehen jedoch hinsichtlich der folgenden organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte<sup>458</sup>:

- dem Finden innovativer/kreativer Lösungen<sup>459</sup>,
- dem Treffen schneller Entscheidungen<sup>460</sup>,
- der Termintreue/Pünktlichkeit<sup>461</sup> und
- ihrer Leistungsorientierung<sup>462</sup>.

Während die Fähigkeit der rumänischen Führungskräfte, innovative und kreative Lösungen für Probleme zu finden, kulturgeprägt ist, weist ihr Vermögen, Entscheidungen schnell treffen zu können, ihre Termintreue/Pünktlichkeit und ihre hohe Leistungsorientierung darauf hin,

---

<sup>456</sup> Vgl. Tabelle 63.

<sup>457</sup> Vgl. Tabelle 65.

<sup>458</sup> Diese organisatorischen Verhaltensweisen sind in Tabelle 67 nicht aufgeführt, da sie keine Konfliktpotentiale konstituieren.

<sup>459</sup> Vgl. Kapitel 4.3.7. Mit Ausnahme einer Führungskraft, die davon ausgeht, dass rumänische Führungskräfte noch nicht gelernt haben, innovative und kreative Lösungen zu finden (vgl. Tabelle 65), sind keine interkulturellen Konflikte hinsichtlich dieses Verhaltens zu erwarten.

<sup>460</sup> Vgl. Kapitel 4.3.5.1.

<sup>461</sup> Vgl. Kapitel 4.3.5.1.

<sup>462</sup> Vgl. Kapitel 4.3.6.1.

dass sie diese Verhaltensweisen bereits in gewisser Weise an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens angepasst haben.<sup>463</sup>

#### **4.4.2 Rückschlüsse auf die Beharrungs- bzw. Anpassungstendenz der organisatorischen Verhaltensweisen rumänischer Führungskräfte auf der Basis der empirischen Erkenntnisse**

In Tabelle 67, die auf den Ausführungen des Kapitels 4.3 basiert, wird überblicksmäßig dargestellt, inwiefern die organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen und der deutschen Führungskräfte Beharrungs- und/oder Anpassungstendenzen aufweisen. Die Tabelle 67 bildet gemeinsam mit Tabelle 66 die Grundlage für die Ableitung geeigneter Gestaltungsmaßnahmen zur Handhabung und Vorbeugung interkultureller Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften.<sup>464</sup>

Dabei wird im folgenden festgelegt, dass die organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte dann Beharrungstendenzen aufweisen, wenn diese jeweils ihrer kulturellen Prägung entsprechen. Tendenzen einer Anpassung lassen sich erkennen, wenn das Verhalten der rumänischen Manager sich deutlich von ihrer kulturellen Prägung bzw. den Annahmen über ihre kulturelle Prägung unterscheidet<sup>465</sup> und ein Verhalten im „Dazwischen“ deutet an, dass die entsprechenden Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte sich weder auf ihre kulturellen Präferenzen noch auf eine Anpassung zurückzuführen lassen, d.h. sich genau in der Mitte, im „Dazwischen“ befinden.

Tabelle 67 legt die Selbstbilder der rumänischen Führungskräfte (Spalte 2) bzw. die Fremdbilder der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte (Spalte 4) hinsichtlich ihrer organisatorischen Verhaltensweisen dar. Spalte 3 bzw. 5 geben dabei jeweils an, inwiefern das organisatorische Verhalten der rumänischen Führungskräfte aus ihrer Sicht bzw. der Perspektive der deutschen Führungskräfte Beharrungstendenzen aufweist, Tendenzen einer Anpassung zeigt und/oder auf ein Verhalten im „Dazwischen“<sup>466</sup> hindeutet.

<sup>463</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.4.2.

<sup>464</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.6. In Tabelle 68, die die Gestaltungsmaßnahmen für interkulturelle Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften darlegt, finden sich auch das Machtstreben und das zwischen den rumänischen Führungskräften bestehende Misstrauen wider, die in Tabelle 67 nicht enthalten sind, da sie keine interkulturellen Konflikte darstellen.

<sup>465</sup> Zur Festlegung, wann es sich um deutliche Unterschiede handelt, vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.2.1.

<sup>466</sup> Vgl. Boerner/Gebert (1997), S. 305, die diesen Begriff für den Transformationsprozess, d.h. das Übergangsstadium von einer geschlossenen zu einer offenen Gesellschaft geprägt haben.

Konfliktbereich	Selbstbild der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf: Beharrungstendenz; Veränderung/Anpassung; Zustand des „Dazwischen“	Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf: Beharrungstendenz; Veränderung/Anpassung; Zustand des „Dazwischen“
Hierarchierespekt	Präferenz für einen nicht-autoritären Führungsstil des Vorgesetzten	Veränderung/Anpassung	Präferenz für einen autoritären Führungsstil des Vorgesetzten	
	Nicht-autoritärer Führungsstil	Veränderung/Anpassung	Autoritärer Führungsstil der rumänischen Führungskräfte	Beharrungstendenz
	Hohes Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen	Veränderung/Anpassung	Geringes bzw. mittleres Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen	Beharrungstendenz
	Mäßiger Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten zu hören	Zustand des „Dazwischen“	Ausgeprägter Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten zu hören	Beharrungstendenz
	Mäßiger Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	Zustand des „Dazwischen“	Ausgeprägter Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	Beharrungstendenz
Sicherheitsbedürfnis	Mäßiger Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten zu hören	Zustand des „Dazwischen“	Ausgeprägter Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten zu hören	Beharrungstendenz
	Mäßiger Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	Zustand des „Dazwischen“	Ausgeprägter Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	Beharrungstendenz
	Mittleres Bedürfnis nach Absicherung	Zustand des „Dazwischen“	Hohes Bedürfnis nach Absicherung	Beharrungstendenz
			Rumänische Führungskräfte treffen Entscheidungen kaum selbständig	Beharrungstendenz: Sicherheitsbedürfnis/Zeitverständnis/Passivität
Harmoniebedürfnis	Mäßiger Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten zu hören	Zustand des „Dazwischen“	Ausgeprägter Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten zu hören	Beharrungstendenz
Passivität: Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft	Zeigen von Eigeninitiative	Veränderung/Anpassung	Kaum Zeigen von Eigeninitiative	Beharrungstendenz
	Übernahme von Verantwortungsbereitschaft	Veränderung/Anpassung	Kaum Übernahme von Verantwortung	Beharrungstendenz
Zeitverständnis	Einhalten vereinbarter Termine/Pünktlichkeit	Veränderung/Anpassung	Mäßiges Einhalten vereinbarter Termine/Pünktlichkeit	Zustand des „Dazwischen“
	Entscheidungen werden schnell getroffen	Zustand des „Dazwischen“	Entscheidungen werden mäßig schnell getroffen	Zustand des „Dazwischen“
	Die strenge Ausrichtung deutscher Führungskräfte an Plänen führt zur Vernachlässigung aktueller/dringender Probleme	Beharrungstendenz		

Konfliktbereich	Selbstbild der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf: Beharrungstendenz; Veränderung/Anpassung; Zustand des „Dazwischen“	Fremdbild der deutschen Führungskräfte über die rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf: Beharrungstendenz; Veränderung/Anpassung; Zustand des „Dazwischen“
(Fortsetzung Zeitverständnis)	Geringere Flexibilität deutscher Führungskräfte	Beharrungstendenz		
Leistungsorientierung	Hohe Leistungsorientierung	Veränderung/Anpassung	Hohe Leistungsorientierung	Veränderung/Anpassung
Kreativität/Problemlösungsfähigkeit	Finden innovativer/kreativer Lösungen für Probleme	Beharrungstendenz	Finden innovativer/kreativer Lösungen für Probleme	Beharrungstendenz
Misstrauen gegenüber anderen/Fremden	Misstrauen der deutschen Führungskräfte		Misstrauen bzw. erhöhte Vorsicht der rumänischen Führungskräfte gegenüber deutschen Führungskräften	Beharrungstendenz & Kulturschock

*Tab. 67: Beharrungs- und Anpassungstendenzen des organisatorischen Verhaltens der rumänischen Führungskräfte aus der Sicht der rumänischen und deutschen Führungskräfte*

Zusammenfassend kann man konstatieren, dass die Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte auf eine hohe Anpassungsbereitschaft bzw. –tendenz der rumänischen Führungskräfte an die neuen Rahmenbedingungen der kapitalistischen Art und Weise des Wirtschaftens verweist. Vor dem Hintergrund der Ausführungen im Rahmen der Ergebnisdarstellung und der Tatsache, dass die rumänischen Führungskräfte viele organisatorische Verhaltensweisen der deutschen Manager positiv bewerten, gibt dieses Ergebnis Anlass zu der Vermutung, dass die rumänischen Führungskräfte das Verhalten der deutschen Manager als Maßstab bzw. als Anhaltspunkt für ihr eigenes organisatorisches Verhalten betrachten. Die positive Haltung gegenüber der Leistungsorientierung, der Termintreue/Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der deutschen Führungskräfte, ihrer Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft usw. könnten ein Hinweis darauf sein, dass die rumänischen Führungskräfte jene Verhaltensweisen, die sie besonders an den deutschen Führungskräften schätzen, zu imitieren versuchen.<sup>467</sup>

Im Vergleich zu der Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte wirkt die Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte wie eine Selbstüberschätzung ihrer organisatorischen Verhaltensweisen bzw. Anpassungsfortschritte. Als Grund für diese Wahrnehmungsdiskrepanz kann der starke Wunsch der rumänischen Führungskräfte, neues Verhalten zu erlernen und tradiertes Verhalten abzulegen, genannt werden, der möglicherweise zu blinden Flecken in der Selbstbeurteilung ihres Verhaltens führt. Zum anderen kann die Tatsache, dass die rumänischen Manager ihre Fortschritte an ihrem früheren, eher sozialistisch geprägten Verhalten messen und daher eine andere Perspektive einnehmen als die deutschen Führungskräfte, zu der überaus positiven Bewertung ihres Verhaltens führen. Die deutschen Führungskräfte können die Anpassung des organisatorischen Verhaltens der rumänischen Führungskräfte nicht in dem Maße wie diese selbst beurteilen und messen das organisatorische Verhalten der rumänischen Führungskräfte vermutlich eher an dem Verhalten, das deutsche Führungskräfte in einer ähnlichen Situation zeigen würden.

#### **4.5 Gegenüberstellung der empirischen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit mit Ergebnissen von Studien zu dem organisatorischen Verhalten rumänischer Führungskräfte im Zuge der Transformation**

In Ermangelung von Studien, die interkulturelle Konflikte zwischen rumänischen und ausländischen bzw. deutschen Führungskräften behandeln, werden die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mit den Ergebnissen von Studien verglichen, die sich auf das organisatorische Verhalten von rumänischen Führungskräften konzentrieren.<sup>468</sup>

<sup>467</sup> Vgl. hierzu die kulturelle Tendenz der rumänischen Führungskräfte zur Imitation in Kapitel 3.2.4.

<sup>468</sup> Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit können hinsichtlich des Hierarchierespekts, des Führungsstils, des Sicherheitsbedürfnisses und der Leistungsorientierung mit den Erkenntnissen aus anderen Studien verglichen werden.

### 4.5.1 Hierarchierespekt und Führungsstil

Bezüglich des Hierarchierespekts der rumänischen Führungskräfte hat die vorliegende Untersuchung das Ergebnis hervorgebracht, dass die rumänischen Führungskräfte aus ihrer Sicht:

- keinen autoritären sowie keinen unnachgiebigen/harten Führungsstil ihrer deutschen Vorgesetzten bevorzugen,
- selbst keinen autoritären Führungsstil zeigen,
- dementsprechend ein hohes Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung ihrer Entscheidungen haben,
- einen mäßigen Wunsch hegen, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören,
- einen mäßigen Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen hegen.

Ihre im Jahre 1997 durchgeführte schriftliche Befragung an insgesamt 2041 rumänischen Führungskräften und Mitarbeitern<sup>469</sup> aus insgesamt 25 Unternehmen (d.h. 20 Staatsunternehmen und 5 privatisierten Unternehmen<sup>470</sup>) haben Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop mit dem Ziel durchgeführt, spezifische Einstellungen und Haltungen der Führungskräfte und Mitarbeiter bezüglich organisatorischer Veränderungen, des Arbeitsklimas, der Arbeitsplatzsicherheit, der Arbeit usw. zu eruieren.<sup>471</sup>

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Befragten zwar „eine starke Hand“<sup>472</sup> bei der Führung der Unternehmen bevorzugen<sup>473</sup>, diese Präferenz jedoch weniger auf ihren hohen Hierarchierespekt und ihre Vorliebe für autoritäre Vorgesetzte zurückzuführen ist, als auf ihr Bedürfnis, in dem als instabil und chaotisch empfundenen Umfeld eine einheitliche Richtung befolgen zu wollen.<sup>474</sup> Hinsichtlich der Frage, inwiefern sich die Führungskräfte und Mitarbeiter einen beratenden Führungsstil ihrer Vorgesetzten wünschen, sprechen sich 21,83% der Befragten dafür aus, dass ihre Vorgesetzten immer einen beratenden Führungsstil zeigen sollten, während 69,59% einen beratenden Führungsstil ihrer Vorgesetzten besonders dann befürworten, wenn die Entscheidungen sie betreffen. 8,57% verneinen in diesem Zusammenhang die Bedeutung eines beratenden Führungsstils gänzlich.<sup>475</sup>

<sup>469</sup> Davon wurden 1574 Mitarbeiter und 467 Führungskräfte befragt. Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 52f.

<sup>470</sup> Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 44f.

<sup>471</sup> Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 46f.

<sup>472</sup> Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 127; Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop sprechen in diesem Zusammenhang von einer „mana forta“.

<sup>473</sup> Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 127.

<sup>474</sup> Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 68.

<sup>475</sup> Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 69.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, aus denen hervorgeht, dass die rumänischen Führungskräfte keinen autoritären, sondern einen beratenden bzw. demokratischen Führungsstil ihrer Vorgesetzten bevorzugen, finden sich in der Untersuchung von Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop in ähnlicher Form wieder. Der Wunsch der Führungskräfte und Mitarbeiter nach einer „starken Hand“, die jedoch nicht autoritär ist, sondern eher dazu dient, im Zuge des unsicheren Transformationsprozesses den Mitarbeitern eine einheitliche Orientierung und Richtung zu vermitteln, weist eine gewisse Ähnlichkeit mit den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit auf, in der sich die rumänischen Führungskräfte den Wunsch nach Richtlinien und Weisungen bzw. danach, die Meinung/Erwartungen ihres Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören, zuschreiben, sich in diesem Zusammenhang jedoch keine Vorgesetzten wünschen, die autoritär führen.<sup>476</sup> Die Tatsache, dass 35% der von Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop Befragten auf die Notwendigkeit verweisen, dass ein guter Vorgesetzter auch auf die Belange bzw. Probleme seiner Mitarbeiter eingehen sollte<sup>477</sup>, verweist auf das Ergebnis im Rahmen dieser Arbeit, dass sich die rumänischen Führungskräfte Vorgesetzte wünschen, die auf ihre Bedürfnisse Rücksicht nehmen und kein hartes bzw. unnachgiebiges Verhalten zeigen.

Im Zusammenhang mit ihrer an 563 rumänischen Führungskräften aus privatisierten rumänischen Unternehmen durchgeführten Befragung berichten Zamfir/Matauan/Lotreanu, dass ausländische Führungskräfte vor allem zwei extreme Führungsstile an rumänischen Führungskräften beobachten: entweder einen autoritären oder einen sehr nachgiebigen/nachlässigen Führungsstil.<sup>478</sup> Die erstere Wahrnehmung stimmt dabei mit der Bewertung des Führungsstils der rumänischen Führungskräfte durch die deutschen Führungskräfte in der vorliegenden Untersuchung überein.<sup>479</sup>

#### 4.5.2 Sicherheitsbedürfnis

Hinsichtlich des Sicherheitsbedürfnisses der rumänischen Manager wurde im Rahmen der vorliegenden empirischen Untersuchung festgestellt, dass rumänische Führungskräfte folgende organisatorische Verhaltensweisen bzw. Erwartungen zeigen, nämlich

- einen mäßigen Wunsch, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören,
- einen mäßigen Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen,
- ein mittleres Bedürfnis nach Absicherung und
- den Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit.

<sup>476</sup> Vgl. Tabelle 15 auf S. 83 der vorliegenden Arbeit.

<sup>477</sup> Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 128.

<sup>478</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 71.

<sup>479</sup> Vgl. etwa Tabelle 19 auf S. 89 der vorliegenden Arbeit.

So kann die fehlende Arbeitsplatzsicherheit interkulturelle Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften auslösen<sup>480</sup>, da die Kündigung von Mitarbeitern häufig den deutschen Führungskräften zugeschrieben wird.<sup>481</sup>

Catana/Catana kommen auf der Basis ihrer im Jahre 1996 durchgeführten schriftlichen Befragung von 295 rumänischen Managern aus insgesamt 242 Unternehmen<sup>482</sup> in Rumänien ebenfalls zu dem Ergebnis, dass diese die Arbeitsplatzsicherheit hoch bewerten.<sup>483</sup> Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop gelangen im Rahmen ihrer Befragung zu einem differenzierterem Resultat. Sie haben herausgefunden, dass die rumänischen Führungskräfte und Mitarbeiter der Arbeitsplatzsicherheit immer noch eine hohe Bedeutung zuschreiben, diese jedoch nicht um jeden Preis beibehalten möchten. 60% der befragten 2041 rumänischen Führungskräfte und Mitarbeiter sprachen sich in diesem Zusammenhang dagegen aus, die Arbeitsplätze künstlich aufrechtzuerhalten, um Kündigungen zu vermeiden.<sup>484</sup>

### 4.5.3 Leistungsorientierung

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die rumänischen Führungskräfte sowohl in ihrer eigenen Wahrnehmung als auch aus der Sicht der deutschen Führungskräfte eine hohe Leistungsorientierung aufweisen.

Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop kommen im Rahmen ihrer Untersuchung zu dem Schluss, dass die Präferenz der befragten Führungskräfte und Mitarbeiter für einen beratenden Führungsstil ihrer Vorgesetzten gleichzeitig zum Ausdruck bringt, dass die Befragten der Leistungsorientierung und der Perfektionierung ihrer eigenen Kompetenz eine hohe Bedeutung zuschreiben.<sup>485</sup> Für Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop gilt der Tatbestand, dass sich die Befragten mehrheitlich für eine Entlohnung aussprechen, die auf der fachlichen Kompetenz und tatsächlichen Leistungserbringung basiert, statt an die Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen oder die hierarchische Position gekoppelt zu sein, als ein Indiz für eine ausgeprägte Leistungsorientierung der befragten rumänischen Manager und Angestellten.<sup>486</sup>

---

<sup>480</sup> Die Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit wurde zwar nur von drei rumänischen Führungskräften erwähnt; sie soll hier dennoch aufgeführt werden.

<sup>481</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.3.2.

<sup>482</sup> Dabei haben Catana/Catana rumänische Führungskräfte aus 85 Staats-Unternehmen und 157 privaten Unternehmen befragt; vgl. Catana/Catana (1996), S. 197.

<sup>483</sup> Vgl. Catana/Catana (1999), S. 257.

<sup>484</sup> Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 67.

<sup>485</sup> Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 88.

<sup>486</sup> Vgl. Mereuta/Pop/Vlaicu/Pop (1998), S. 65 und S. 119. Catana/Catana (1996), S. 204, stellen im Rahmen ihrer Befragung von 295 rumänischen Managern aus 242 Staatsbetrieben in Rumänien fest, dass unter den Mitarbeitern in den Unternehmen eine geringe Leistungsorientierung und –motivation vorherrscht. Da ihre Befunde sich jedoch auf die Äußerungen von Führungskräften über ihre Mitarbeiter beziehen, können sie für eine Gegenüberstellung mit den Ergebnissen dieser Arbeit nicht herangezogen werden.

## 4.6 Gestaltungsmaßnahmen zur Handhabung der interkulturellen Konfliktpotentiale und Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften vor dem Hintergrund eines kulturgerechten Integrationsmanagements

### 4.6.1 Kulturelle Integration im Rahmen eines kulturgerechten Integrationsmanagements

Unter der Integration von Unternehmenszusammenschlüssen bzw. –akquisitionen soll im folgenden die Gesamtheit der Aktivitäten verstanden werden, „die zum Ziel haben, die beteiligten Unternehmungen bzw. sozialen Systeme so miteinander zu vereinigen, dass daraus eine einzige betriebswirtschaftliche Einheit entsteht“<sup>487</sup>. Im Rahmen eines Integrationsmanagements steht dabei die Handhabung politischer, struktureller, personeller und kultureller Probleme im Mittelpunkt.<sup>488</sup>

Die Bedeutung einer kulturgerechten Integration ergibt sich aus der Erkenntnis, dass kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Unternehmensakquisitionen zu Missverständnissen, Konflikten und sogar häufig zum Scheitern der Kooperationsbeziehungen führen.<sup>489</sup> So geben mehr als 50% der befragten Manager im Rahmen einer Studie über 200 deutsch-französische Joint-Ventures an, dass sich Spannungen in der Zusammenarbeit auf spezifische Kulturunterschiede zurückführen lassen.<sup>490</sup> In einer Befragung von Managern aus 141 italienisch-russischen Joint-Ventures weisen über 40% der Befragten darauf hin, dass kulturelle Faktoren die Hauptursache von Missverständnissen und Konflikten sind.<sup>491</sup> Die Berücksichtigung des Faktors Kultur im Rahmen eines Integrationsmanagements führt dazu, dass negative Auswirkungen kultureller Unterschiede auf den Erfolg von Joint-Ventures bzw. multinationaler Unternehmungen vermieden werden können und kulturelle Differenzen bewusst genutzt werden, um die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten.<sup>492</sup>

<sup>487</sup> Grüter (1990), S. 81.

<sup>488</sup> Vgl. Grüter (1990), S. 81 und S. 81ff. Auf Probleme der politischen, strukturellen und personellen Integration wird im folgenden nicht weiter eingegangen, da sie nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind.

<sup>489</sup> Vgl. Gugler (1992), S. 93, vgl. auch Phatak (1992), S. 113.

<sup>490</sup> Vgl. Breuer (1990), S. 23f.

<sup>491</sup> Vgl. Cattaneo (1992), S. 68.

<sup>492</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 151, vgl. Phatak (1992), S. 116, vgl. ferner Mead (1994), S. 344. Daher ist es empfehlenswert, bereits im Vorfeld, d.h. vor einer zu tätigen Akquisition zu überprüfen, inwieweit ein kultureller Fit zwischen dem akquirierenden und dem zu akquirierenden Unternehmen besteht. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass eine hohe kulturelle Distanz zwischen den Unternehmen auch mit einer höheren Anzahl interkultureller Probleme, deren Handhabung sich mit zunehmender kultureller Distanz umso schwieriger gestaltet, einhergeht; vgl. hierzu Steiner (1995), S. 122 und S. 266f. Jung fordert in diesem Zusammenhang, Unternehmen, bei denen kein oder nur ein sehr geringer kultureller Fit besteht, als Akquisitionskandidaten auszuschließen; vgl. Jung (1993), S. 265. Auf Überlegungen hinsichtlich der Überprüfung eines kulturellen Fits im Vorfeld von Akquisitionsbemühungen wird im folgenden nicht weiter eingegangen, da im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Zusammenarbeit zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften im Mittelpunkt steht, die in *bereits bestehenden* Joint-Ventures und Tochtergesellschaften kooperieren. Ziel ist es, hierfür Gestaltungsmaßnahmen zur effektiven Konflikthandhabung und -vorbeugung zu erarbeiten.

Das angestrebte Maß der Kulturanpassung bzw. Akkulturation<sup>493</sup> des erwerbenden und zu erwerbenden Unternehmens ist jeweils in Abhängigkeit von der Akquisitionszielsetzung zu sehen.<sup>494</sup> Jung weist in diesem Zusammenhang jedoch auf die Notwendigkeit hin, die Kulturanpassung nicht allein aus den zugrundeliegenden Akquisitionszielsetzungen abzuleiten, sondern sowohl aus der Sicht des erwerbenden als auch des zu akquirierenden Unternehmens zu betrachten.<sup>495</sup> Grundsätzlich lassen sich folgende Varianten einer kulturellen Integration bzw. Akkulturation unterscheiden<sup>496</sup>:

- Das kulturelle Dominanz-Modell lässt sich dadurch kennzeichnen, dass das von der Muttergesellschaft entwickelte Managementkonzept auf alle Tochtergesellschaften im Ausland angewandt wird. Kulturelle Unterschiede werden dabei ignoriert bzw. als unbedeutend angesehen. Dieses Modell kann insbesondere zu einer verminderten Identifikation und Motivation der Mitarbeiter führen, da ihre Werte und Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden.
- Beim kulturellen Kompromiss-Modell wird nach dem Prinzip der maximalen Ähnlichkeit bzw. des maximalen Konsenses zwischen Muttergesellschaft und ausländischen Tochtergesellschaften ein Kompromiss zwischen den existierenden Managementkonzepten sowie Führungsstilen gesucht, der die Richtlinien des Gesamtkonzerns bestimmt. Allerdings wird dieses Modell als relativ ineffizient betrachtet, da es für das Management nur eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten bietet, wenn sich die geplanten Maßnahmen von den getroffenen Kompromissen unterscheiden. Voraussetzung für die Realisation dieses Modells ist zudem eine hinreichende Ähnlichkeit der Kulturen.
- Im Rahmen des kulturellen Synergie-Modells werden Unterschiede im Management und der Führung von Mitarbeitern als Potentiale zur Entwicklung neuer Managementkonzepte sowie neuer Formen der Unternehmens- und Mitarbeiterführung genutzt. Unter Berücksichtigung der kulturellen Präferenzen der Partner wird versucht, synergetische Lösungen zu erarbeiten. Der Vorteil dieser Variante liegt in der hohen Akzeptanz der Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen.

Das kulturelle Synergie-Modell scheint, da es sowohl die Sichtweise der Muttergesellschaft als auch der ausländischen Tochtergesellschaften bzw. Gemeinschaftsunternehmen gleicher-

---

<sup>493</sup> Vgl. Berry (1980), S. 217. Unter Akkulturation wird die gegenseitige Anpassung von Kulturen verstanden; allerdings wird mit diesem Begriff auch berücksichtigt, dass sich eine Kultur stärker, die andere nur schwächer anpassen kann.

<sup>494</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 331. So erfordert z.B. die Realisierung von Produktionssynergiepotentialen eine starke Anbindung des akquirierten Unternehmens an die Muttergesellschaft, während finanzielle Zielsetzungen hingegen keine strenge Anbindung an das akquirierende Unternehmen erforderlich machen; vgl. hierzu Jung (1993), S. 207.

<sup>495</sup> Vgl. Jung (1993), S. 207.

<sup>496</sup> Vgl. Adler (1980), vgl. auch Thomas (1992), S. 47f.

maßen berücksichtigt<sup>497</sup> und keine der Kulturen die andere Kultur dominiert, im Rahmen eines kulturgerechten Integrationsmanagements besonders geeignet zu sein.<sup>498</sup> Allerdings muss einschränkend darauf hingewiesen werden, dass sich die vollständige Realisierung des kulturellen Synergie-Modells in der Praxis schwierig gestalten wird, da vermutlich nicht für alle Bereiche neue Wege bzw. Synergien gefunden werden können.<sup>499</sup> Zudem muss die Möglichkeit mit einbezogen werden, dass einer der Kooperationspartner eine hohe Bereitschaft zur Assimilation<sup>500</sup> zeigt, d.h. freiwillig bereit ist, sich in bestimmten Bereichen anzupassen, selbst wenn die ausgewählten Problemlösungen ihrer kulturellen Prägung z.B. nicht vollkommen entsprechen. In anderen Bereichen wiederum kann es durchaus erforderlich sein, den Kooperationspartnern gewisse Freiräume zur Verfügung zu stellen, innerhalb derer diese ihre tradierten organisatorischen Verhaltensweisen beibehalten können.<sup>501</sup> Eine erfolgreiche Akkulturation ist in diesem Fall dann gegeben, wenn verbleibende interkulturelle Unterschiede bestehen können, ohne Konflikte hervorzurufen.<sup>502</sup>

Aus den obigen Ausführungen folgt, dass im Rahmen eines kulturgerechten Integrationsmanagements interkulturelle Unterschiede zwischen den Beteiligten berücksichtigt und eine Integration angestrebt werden sollte, die auf der Nutzung kultureller Synergien, der Einbeziehung von Akkulturations- bzw. Assimilationswünschen der Beteiligten und der Bildung von Freiräumen für tradierte Verhaltensweisen, die von den Beteiligten (zunächst) nicht verändert werden können bzw. wollen, beruht. Daraus ergibt sich die Anforderung, den Beteiligten Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die es ihnen ermöglichen, Konflikte in der interkulturellen Begegnungssituation zu handhaben bzw. von vornherein zu umgehen.<sup>503</sup>

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit müssen insbesondere die in die deutsch-rumänischen Joint-Ventures und rumänischen Tochtergesellschaften entsandten deutschen Führungskräfte „interkulturelle Kompetenz“ aufweisen. Unter interkultureller Kompetenz wird im folgenden die Fähigkeit der Führungskräfte verstanden, mit einem Interaktionspartner

<sup>497</sup> Vgl. Jung (1993), S. 207.

<sup>498</sup> Die nachfolgenden Überlegungen beziehen sich auf eine „ideale“ kulturelle Integration, die losgelöst von politischen, strukturellen und personellen Fragen betrachtet wird, da diese nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind.

<sup>499</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 332. Stüdlein verweist in diesem Zusammenhang auf Berger (1993), S. 252, der betont, dass kulturell begründete Unterschiede in der Entscheidungsfindung nur wenig oder gar nicht verändert werden können.

<sup>500</sup> Vgl. Jung (1993), S. 209.

<sup>501</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 332f.

<sup>502</sup> Vgl. Holtbrügge (1996), S. 19.

<sup>503</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 152, vgl. auch Holzmüller (1997), S. 66. Um interkulturelle Konflikte von vornherein umgehen zu können, sei an dieser Stelle auf eine geeignete Form der Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt verwiesen. In den von Thomas erwähnten „Culture Assimilator Trainings“ werden den Teilnehmern repräsentative und konflikthafte interkulturelle Interaktionssituationen vorgestellt, die diese durchdenken und in Rollenspielen simulieren können. Diese Trainings dienen vor allem dazu, den kulturellen Bias zu überwinden und das Verhalten der interagierenden Personen aus dem Blickwinkel der verschiedenen Kulturen zu betrachten und zu verstehen. Vgl. hierzu Thomas (1996), S. 117; zu interkulturellen Trainings im allgemeinen vgl. auch Thomas (1997), S. 124ff., vgl. Holzmüller (1997), S. 67ff., siehe auch Thomas/Hagemann (1992), S. 196f.

anderer kultureller Zugehörigkeit angemessen und effektiv kommunizieren bzw. interagieren zu können.<sup>504</sup> Das Verhalten gilt als angemessen, wenn die Erwartungen der Interaktionsteilnehmer berücksichtigt werden, und ist effektiv, wenn es zur Erreichung der gewünschten Ziele oder zur Bedürfnisbefriedigung der Teilnehmer beiträgt.<sup>505</sup>

Gemäß Gertsen kann interkulturelle Kompetenz an affektiven, kognitiven und verhaltensbezogenen Komponenten festgemacht werden.<sup>506</sup> Zu den affektiven Kompetenzen zählen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale bzw. Einstellungen, wie Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Empathie, d.h. der Wille und die Fähigkeit, sich in die Denkweisen und Beweggründe anderskultureller Personen einzufühlen; ein möglichst geringer Grad an Ethnozentrismus, d.h. der Glauben, dass die eigene Kultur der anderen Kultur überlegen ist; Ambiguitätstoleranz, d.h. die Fähigkeit, ungewisse und mehrdeutige Situationen aushalten zu können, ohne unangemessen zu reagieren; die Fähigkeit zur Stressbewältigung und Toleranz.<sup>507</sup>

Die kognitive Kompetenz bezieht sich nicht nur auf das Wissen und die Kenntnisse über einzelne, isoliert betrachtete Besonderheiten der anderen Kultur<sup>508</sup>, sondern darauf, die innere Logik, d.h. die Verbindungen zwischen den einzelnen kulturellen Charakteristika der betreffenden Kulturmitglieder zu durchschauen und zu verstehen.<sup>509</sup> Im Hinblick auf die deutsch-rumänische Zusammenarbeit ergibt sich daher für die deutschen Führungskräfte die Anforderung, sich bereits im Vorfeld mit den kulturellen Charakteristika rumänischer Manager zu beschäftigen.<sup>510</sup> Zudem ist das Verständnis der inneren Logik der rumänischen Kultur besonders relevant, da dieses kulturadäquates Verhalten nicht nur in Situationen gestattet, die die deutschen Führungskräfte bereits aus eigener Erfahrung kennen, sondern auch, wenn neuartige Situationen auftreten, die die Führungskräfte aufgrund ihrer Kenntnisse über die „Regeln“ bzw. die innere Logik der rumänischen Kultur angemessen bewältigen können. Zur erfolgreichen Handhabung solcher Begebenheiten ist jedoch die Fähigkeit der Führungskräfte, das kulturelle Wissen auch in ein entsprechendes Verhalten umsetzen zu können, von Bedeutung. Die verhaltensbezogene Kompetenz zeigt sich somit in der Fähigkeit, in der interkulturellen Begegnungssituation ein angemessenes Kommunikations- und Interaktionsverhalten zu zeigen.<sup>511</sup>

<sup>504</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 153, vgl. Thomas (1992), S. 174, vgl. auch Kappe (1993), S. 39.

<sup>505</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 153.

<sup>506</sup> Vgl. Gertsen (1990), S. 341ff.

<sup>507</sup> Vgl. hierzu Gertsen (1990), S. 343, vgl. Kappe (1996), S. 36, vgl. Thomas (1992), S. 53, vgl. Knapp (1995), S. 9f., vgl. Stüdlein (1997), S. 155.

<sup>508</sup> Vgl. Gertsen (1990), S. 345.

<sup>509</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 157.

<sup>510</sup> In der Interviewsituation wurden die deutschen Führungskräfte gefragt, inwiefern sie sich vor ihrem Auslandsaufenthalt auf die Interaktionen mit rumänischen Führungskräften vorbereitet hätten. Die deutschen Führungskräfte antworteten einstimmig, sich vorher nicht mit der rumänischen Kultur befasst zu haben; vgl. hierzu Fragenbereich 0 in Anhang 2.

<sup>511</sup> Vgl. Gertsen (1990), S. 345.

## 4.6.2 Gestaltungsmaßnahmen auf der Basis der empirischen Ergebnisse

### 4.6.2.1 Gestaltungsmaßnahmen im Überblick

Die Ableitung geeigneter Gestaltungsmaßnahmen zur Handhabung der festgestellten interkulturellen Konflikte bzw. Konfliktpotentiale zwischen rumänischen und deutschen Managern basiert auf den empirischen Ergebnissen der vorliegenden Arbeit<sup>512</sup> und bezieht sich auf die Ausführungen der Kapitel 4.4.1 und 4.4.2. Die erarbeiteten Gestaltungsmaßnahmen stellen Empfehlungen an die deutschen Führungskräfte für eine kulturgerechte Integration in den rumänischen Tochtergesellschaften und deutsch-rumänischen Joint-Ventures, dar.<sup>513</sup>

Daher werden diese vornehmlich als Anforderungen an die deutschen Führungskräfte formuliert. Dies erscheint vor allem im Hinblick auf die mögliche Gefahr einer Dominanz der deutschen über die rumänische Kultur<sup>514</sup>, der höheren „Verhaltensvirtuosität“ der deutschen Führungskräfte und vor dem Hintergrund der Selbstbeschreibungen der rumänischen Führungskräfte sinnvoll. So bringt die Selbstbeschreibung der rumänischen Manager zwar ihren Wunsch nach Anpassung zum Vorschein<sup>515</sup>; die Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte macht jedoch deutlich, dass die Verhaltens- bzw. Veränderungsmöglichkeiten<sup>516</sup> der rumänischen Führungskräfte aufgrund ihrer kulturellen Prägung und sozialistischen Sozialisation – zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt – eher limitiert sind. Dagegen verfügen die deutschen Führungskräfte über eine höhere Verhaltensvirtuosität, d.h. sie können sich leichter an die Bedürfnisse der rumänischen Führungskräfte anpassen.<sup>517</sup>

Tabelle 68 legt neben den Konfliktpotentialen und Konflikten aus Sicht der rumänischen und deutschen Führungskräfte (Spalte 2 und Spalte 5), die sich auf spezifische Konfliktbereiche

<sup>512</sup> Dabei werden die Aussagen der rumänischen Führungskräfte bezüglich ihrer persönlichen Erfolgsstrategien (Fragenbereich 6 in Anhang 2, 3, 4) und der Effektivitätsbedingungen (Fragenbereich 7 in Anhang 2, 3, 4), im folgenden nicht dargelegt, da es sich im wesentlichen um einzelne Nennungen, d.h. Aussagen einzelner Personen handelt, aus denen keine allgemeinen Schlussfolgerungen gezogen werden können. Mehrheitliche Antworten von rumänischen Führungskräften werden jedoch in die Ausführungen zu den Gestaltungsmaßnahmen integriert.

<sup>513</sup> Dabei sollen die Gestaltungsmaßnahmen auf sinnvolle Tendenzen einer kulturgerechten Integration verweisen und können daher nur Orientierungslinien darstellen. Um detaillierte Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln, müssten die spezifischen politischen, strukturellen und personellen Faktoren der Joint-Ventures bzw. Tochtergesellschaften im einzelnen betrachtet werden.

<sup>514</sup> Die hohe Anpassungstendenz der rumänischen Führungskräfte birgt die Gefahr, dass die deutschen Führungskräfte von einer Dominanz der deutschen Kultur ausgehen, und annehmen, dass die rumänischen Führungskräfte sich in allen Aspekten an die deutschen Führungskräfte anpassen möchten.

<sup>515</sup> Vgl. Tabelle 67.

<sup>516</sup> Vgl. zu kulturellen Handlungs- bzw. Verhaltensmöglichkeiten Thomas (1992), S. 39, vgl. auch Roth (1994), S. 237ff., insbesondere S. 242.

<sup>517</sup> Durch ihre langjährige Anpassung an die kapitalistische Art und Weise sind die deutschen Führungskräfte in der Lage, bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen, die die rumänischen Führungskräfte aufgrund ihrer kulturellen sowie sozialistischen Prägung – zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt – noch nicht zeigen können (siehe z.B. das Sicherheitsbedürfnis der rumänischen Führungskräfte). Ein kulturgerechtes Integrationsmanagement macht es daher erforderlich, dass die deutschen Führungskräfte, denen mehrere „Verhaltensmöglichkeiten“ zur Verfügung stehen, auf die rumänischen Führungskräfte eingehen, d.h. sich auf deren, durch ihre kulturelle und sozialistische Prägung definierte Verhaltensmöglichkeiten einstellen und diese akzeptieren.

beziehen (Spalte 1) auch dar, inwieweit diese auf die kulturelle Prägung, die sozialistische Sozialisationserfahrungen und gegebenenfalls Kulturschock-Symptome (Spalten 3 und 6) zurückgeführt werden können. Die Spalten 4 und 7 enthalten Hinweise darauf, welche interkulturellen Kompetenzen der deutschen Führungskräfte erforderlich sind, und welche Gestaltungsmaßnahmen, die – im Hinblick auf die konkreten Konfliktpotentiale bzw. Konflikte – angemessen und effektiv sind, zur Konfliktbehandlung eingesetzt werden sollten. Die Gestaltungsmaßnahmen verweisen dabei auf eine empfehlenswerte Integrationsform. In den Spalten 4 und 7 wird daher zusätzlich angegeben, ob sich die Integration eher auf ein Nebeneinander unterschiedlicher organisatorischer Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte, die Unterstützung der Anpassungs- bzw. Assimilationstendenz der rumänischen Führungskräfte und/oder die Nutzung kultureller Synergien bezieht.

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
Hierarchie-respekt	- Autoritärer Führungsstil der deutschen Führungskräfte: diese setzen Entscheidungen auch ohne das Einverständnis der rumänischen Führungskräfte durch	- Im Vergleich zur kulturellen Prägung veränderte Präferenz der rumänischen Führungskräfte	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive Kompetenz: Erkennen, dass die rumänischen Führungskräfte einen nicht-autoritären Führungsstil bevorzugen - Verhaltenskompetenz Gestaltungsmaßnahmen: - Praktizieren eines beratenden und demokratischen Führungsstils statt eines autoritären Führungsstils - Erkennen, dass hinter dem als autoritär wahrgenommenen Verhalten der rumänischen Führungskräfte ihr Wunsch nach einem nicht-autoritären Verhalten steht.	- Ausgeprägter Wunsch der rumänischen Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor Entscheidungen zu hören	- Kulturelle Prägung aus Sicht der deutschen Führungskräfte und Zustand des „Dazwischen“ aus Sicht der rumänischen Führungskräfte - Sozialistische Sozialisation	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive und Verhaltenskompetenz Gestaltungsmaßnahme: - Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte Integration richtet sich auf: - Akzeptanz eines Nebeneinanders unterschiedlicher organisatorischer Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte
	- Harter und unnachgiebiger Führungsstil der deutschen Führungskräfte	- menschliche Führungsbeziehung im Rahmen der sozialistischen Sozialisation	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive und Verhaltenskompetenz Gestaltungsmaßnahmen: - Bedeutung einer menschlichen Führungsbeziehung erkennen - Eingehen auf Anliegen/Bedürfnisse der Mitarbeiter	- Ausgeprägter Wunsch der rumänischen Führungskräfte nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen	- Kulturelle Prägung aus Sicht der deutschen Führungskräfte und Zustand des	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive und Verhaltenskompetenz: Gestaltungsmaßnahmen: - Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
(Fortsetzung Hierarchie-respekt)			Integration richtet sich auf: - angemessenes und effektives Verhalten der deutschen Führungskräfte im Sinne der interkulturellen Kompetenz		zwischen“ aus Sicht der rumänischen Führungskräfte - Sozialistische Sozialisation	Integration richtet sich auf: - Akzeptanz eines Nebeneinanders unterschiedlicher organisatorischer Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte
	- Machtstreben/ Konkurrenz zwischen den rumänischen Führungskräften	- kulturelle Prägung: Machtstreben/individualistische Tendenzen - sozialistische Sozialisation: Machtposition war von Bedeutung/-geringe Bedeutung der eigenen Leistung	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive Kompetenz: Zusammenhang zwischen kultureller Prägung/Erfahrungen im Rahmen der sozialistischen Sozialisation/ Kulturschock-Symptomen und möglicher fehlender fachlicher Kompetenzen erkennen - Verhaltens-Kompetenz Gestaltungsmaßnahmen: - Gezieltes Vorantreiben der fachlichen Ausbildung - Bewusste Anerkennung von Leistungen - Aufdecken und Sanktionieren von Macht- und Konkurrenzkämpfen - Gemeinsame Zielerreichung der Führungskräfte statt „Abteilungsdenken“ fördern	- Geringes Bedürfnis nach Konsens bei der Festlegung von Entscheidungen	- Kulturelle Prägung aus Sicht der deutschen Führungskräfte und Veränderung/ Anpassung aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive und Verhaltenskompetenz: Erkennen, dass das Bedürfnis nach Konsens eng mit einem nicht-autoritären Führungsstil zusammenhängt Gestaltungsmaßnahmen: - Vorbildfunktion der deutschen Führungskräfte - Förderung eines nicht-autoritären Führungsstils hängt mit der Ausbildung eines höheren Bedürfnisses nach Konsens zusammen - Seminare/Trainings

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturschock: Unsicherheit der Arbeitsplätze/gestiegener Leistungsdruck bewirkt Kampf um Arbeitsplätze/Kollegen werden als Konkurrenten gesehen</li> <li>- evtl. fachliche Unsicherheiten</li> </ul>	Integration richtet sich auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufdecken und Beseitigen jener Faktoren, die das Machtstreben der rumänischen Führungskräfte positiv verstärken</li> <li>- Initiierung eines Lernprozesses der rumänischen Führungskräfte zur Gewinnung von Selbstvertrauen</li> </ul>			Integration richtet sich auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung der Anpassung-/Assimilationsbemühungen der rumänischen Führungskräfte</li> </ul>
Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritärer Führungsstil der deutschen Führungskräfte: diese setzen Entscheidungen auch ohne das Einverständnis der rumänischen Führungskräfte durch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Vergleich zur kulturellen Prägung veränderte Präferenz der rumänischen Führungskräfte</li> </ul>	Erforderliche Kompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kognitive Kompetenz: Erkennen, dass die rumänischen Führungskräfte einen nicht-autoritären Führungsstil bevorzugen</li> <li>- Verhaltenskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoritärer Führungsstil der rumänischen Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturelle Prägung aus Sicht der deutschen Führungskräfte und</li> <li>- Veränderung/ Anpassung aus der Sicht der</li> </ul>	Erforderliche Kompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kognitive Kompetenz: Erkennen, dass eigenes Verhalten Modellfunktion einnimmt</li> <li>- Verhaltenskompetenz</li> </ul>

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
(Fortsetzung Führungsstil)			Gestaltungsmaßnahmen: - Praktizieren eines beratenden und demokratischen Führungsstils statt eines autoritären Führungsstils - Erkennen, dass hinter dem als autoritär wahrgenommenen Verhalten der rumänischen Führungskräfte ihr Wunsch nach einem nicht-autoritären Verhalten steht.		rumänischen Führungskräfte	Gestaltungsmaßnahmen: - Vorbildfunktion der deutschen Führungskräfte: das Zeigen eines nicht-autoritären Führungsstils fördert einen nicht-autoritären, beratenden und demokratischen Führungsstil der rumänischen Führungskräfte und gleichzeitig deren höheres Konsensbedürfnis - Seminare/Trainings
			Integration richtet sich auf: - Unterstützung der Anpassungs-/Assimilationsbemühungen der rumänischen Führungskräfte durch Vorbildfunktion			Integration richtet sich auf: - Unterstützung der Anpassungs-/Assimilationsbemühungen der rumänischen Führungskräfte durch Vorbildfunktion und einen gegenseitigen Lernprozess
	- Harter und unnachgiebiger Führungsstil der deutschen Führungskräfte	- menschliche Führungsbeziehung im Rahmen der sozialistischen Sozialisation	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive und Verhaltenskompetenz  Gestaltungsmaßnahmen: - Bedeutung einer menschlichen Führungsbeziehung erkennen - Eingehen auf Anliegen/Bedürfnisse der Mitarbeiter	- Kaum beratender Führungsstil der rumänischen Führungskräfte	- Veränderung/ Anpassung aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive Kompetenz: Erkennen, dass eigenes Verhalten Modellfunktion einnimmt - Verhaltenskompetenz  Gestaltungsmaßnahmen: - Vorbildfunktion der deutschen Führungskräfte: das Zeigen eines nicht-autoritären Führungsstils fördert einen nicht-autoritären, beratenden und demokratischen Führungsstil der rumänischen Führungskräfte und gleichzeitig deren höheres Konsensbedürfnis - Seminare/Trainings

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
			Integration richtet sich auf: - angemessenes und effektives Verhalten der deutschen Führungskräfte im Sinne der interkulturellen Kompetenz			Integration richtet sich auf: - Unterstützung der Anpassungs-/Assimilationsbemühungen der rumänischen Führungskräfte durch Vorbildfunktion und einen gegenseitigen Lernprozess
				- Kein demokratischer Führungsstil der rumänischen Führungskräfte	- Veränderung/ Anpassung aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive Kompetenz: Erkennen, dass eigenes Verhalten Modellfunktion einnimmt - Verhaltenskompetenz Gestaltungsmaßnahmen: - Vorbildfunktion der deutschen Führungskräfte: das Zeigen eines nicht-autoritären Führungsstils fördert einen nicht-autoritären, beratenden und demokratischen Führungsstil der rumänischen Führungskräfte und gleichzeitig deren höheres Konsensbedürfnis - Seminare/Trainings Integration richtet sich auf: - Unterstützung der Anpassungs-/Assimilationsbemühungen der rumänischen Führungskräfte durch Vorbildfunktion und einen gegenseitigen Lernprozess
Sicherheitsbedürfnis	- Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit	- Kulturelle Prägung - Sozialistische Sozialisation	Erforderliche Kompetenzen: - Verhaltenskompetenz Gestaltungsmaßnahmen: - Vertrauen in eigene Leistungsfähigkeit stärken z.B. durch fachliche Perfektionierung	- Hohes Absicherungsbedürfnis der rumänischen Führungskräfte	- Kulturelle Prägung aus Sicht der deutschen Führungskräfte und	Erforderliche Kompetenzen: - Verhaltenskompetenz Gestaltungsmaßnahmen: - Befriedigung des Absicherungsbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
(Fortsetzung Sicherheitsbedürfnis)					<ul style="list-style-type: none"> <li>- te und Zustand des „Dazwischen“/sozialistische Sozialisation/Kulturschock aus Sicht der rumänischen Führungskräfte</li> </ul>	Integration richtet sich auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Akzeptanz eines Nebeneinanders unterschiedlicher organisatorischer Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rumänische Führungskräfte treffen Entscheidungen kaum selbständig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturelle Prägung: Sicherheitsbedürfnis/Gegenwartsorientierung: Handlungsunentschlossenheit/Passivität: Angst vor Verantwortung</li> </ul>	Erforderliche Kompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kognitive Kompetenz: Verbindungen zwischen kulturellen Prägungen und sozialistischer Sozialisation erkennen</li> </ul> Gestaltungsmaßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermitteln von Sicherheit: Förderung der Selbständigkeit bei gleichzeitiger Hilfestellung/Unterstützung</li> <li>- Beseitigung möglicher Engpassfaktoren, wie z.B. mangelnde fachliche Ausbildung</li> <li>- Den Führungskräften die Angst vor der Verantwortungsübernahme nehmen: keine Suche nach dem „Schuldigen“ bei Fehlern</li> </ul>

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
					tungsübernahme/sozialistische Sozialisation	Integration richtet sich auf: - Akzeptanz eines Nebeneinanders unterschiedlicher organisatorischer Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte/Unterstützung des Anpassungs-/ bzw. Assimilationsbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte
Passivität: Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft				- Kaum Zeigen von Eigeninitiative der rumänischen Führungskräfte	- Kulturelle Prägung aus Sicht der deutschen Führungskräfte und - Veränderung/ Anpassung aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Erforderliche Kompetenzen: - Verhaltenskompetenz  Gestaltungsmaßnahmen: - Die rumänischen Führungskräfte in ihrem Glauben an die eigene Leistungsfähigkeit bestärken/bewusste Entgegensteuerung zum Gefühl der „erlernten Hilflosigkeit“ - Vermitteln des Bewusstseins: Eigeninitiative ist erwünscht - Positive Verstärkung von Eigeninitiative  Integration richtet sich auf: - Unterstützung der Assimilationstendenz der rumänischen Führungskräfte
	(Fortsetzung Passivität)			Kaum Übernahme von Verantwortung durch die	- Kulturelle Prägung aus Sicht der	Erforderliche Kompetenzen: - Verhaltenskompetenz

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
Passivität: Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft)				rumänischen Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- der deutschen Führungskräfte und</li> <li>- Veränderung/ Anpassung aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte</li> </ul>	<p>Gestaltungsmaßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die rumänischen Führungskräfte in ihrem Glauben an die eigene Leistungsfähigkeit bestärken/bewusste Entgegensteuerung zum Gefühl der „erlernten Hilflosigkeit“</li> <li>- Rumänische Führungskräfte müssen Leistungserfolge sich selbst zuschreiben können: Gewähren eines gewissen Handlungsspielraums</li> <li>- Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses</li> <li>- Keine Schuldzuweisungen bei Fehlern: aktive und konstruktive Suche nach Lösungen</li> </ul> <p>Integration richtet sich auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedürfnisbefriedigung der rumänischen Führungskräfte/Unterstützung der Assimilations-/Anpassungstendenz der rumänischen Führungskräfte</li> </ul>
Zeitverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die strenge Ausrichtung deutscher Führungskräften an Plänen und die sich möglicherweise daraus ergebende Vernachlässigung aktueller und dringender Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kulturelle Prägung</li> </ul>	<p>Erforderliche Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhaltenskompetenz</li> </ul> <p>Gestaltungsmaßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einplanung von Zeitpuffern für die kurzfristige Reaktion auf Umfeldveränderungen bei gleichzeitiger Ausrichtung an Plänen</li> </ul> <p>Integration richtet sich auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzen kultureller Synergien: Verbindung des gegenwärtigen mit dem zukunftsorientierten Zeitverständnis</li> </ul>			

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
(Fortsetzung Zeitverständnis)	- Die geringere Flexibilität deutscher Führungskräfte, die sich aus ihrer Ausrichtung an Plänen ergibt und eine angemessene Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen erschwert	- Kulturelle Prägung	Erforderliche Kompetenzen: - Verhaltenskompetenz  Gestaltungsmaßnahmen: - Einplanung von Zeitpuffern für die kurzfristige Reaktion auf Umfeldveränderungen bei gleichzeitiger Ausrichtung an Plänen  Integration richtet sich auf: - Nutzen kultureller Synergien: Verbindung des gegenwärtigen mit dem zukunftsorientierten Zeitverständnis			
Misstrauen	- Misstrauen der deutschen Führungskräfte		Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive Kompetenz: Kenntnis der rumänischen Kultur  Gestaltungsmaßnahmen: - Bewusste Anerkennung von Leistungen der rumänischen Führungskräfte trägt zum Aufbau einer Vertrauensbeziehung bei  Integration richtet sich auf: - Beidseitiger Lernprozess: Förderung eines Vertrauensklimas	- Misstrauen der rumänischen Führungskräfte	- Kulturelle Prägung - Sozialistische Sozialisation - Kulturschock	Erforderliche Kompetenzen: - Affektive Kompetenz: vorurteilsfreie, offene und geduldige Haltung  Gestaltungsmaßnahmen: - Aufbau einer Vertrauensbeziehung  Integration richtet sich auf: - Beidseitiger Lernprozess: Förderung eines Vertrauensklimas
	- Misstrauen zwischen den rumänischen Führungskräften	- Kulturelle Prägung - Kulturschock: Rahmen-	Erforderliche Kompetenzen: - Kognitive Kompetenz: Kenntnis der rumänischen Kultur			

Konfliktbereich	Konfliktpotentiale aus der Sicht der rumänischen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration	Konfliktpotentiale aus der Sicht der deutschen Führungskräfte	Hinweis auf:	Erforderliche interkulturelle Kompetenzen der deutschen Führungskräfte/ Gestaltungsmaßnahmen/Integration
(Fortsetzung Misstrauen)		bedingungen des Egalitarismus sind weggefallen	Gestaltungsmaßnahmen: - Bewusste Anerkennung von Leistungen der rumänischen Führungskräfte, um das Selbstvertrauen der Führungskräfte zu stärken und zu vermeiden, dass diese Machtkämpfe mit ihren Kollegen ausführen - Vermeidung von Konkurrenzsituationen Integration richtet sich auf: - Initiierung eines Lernprozesses der rumänischen Führungskräfte zur Gewinnung von Selbstvertrauen			

Tab. 68: *Gestaltungsmaßnahmen im Rahmen eines kulturgerechten Integrationsmanagements zur Handhabung interkultureller Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften*

#### 4.6.2.2 Empfehlungen hinsichtlich des Hierarchierespekts rumänischer Führungskräfte

Aus der Sicht der deutschen Führungskräfte stellen der ausgeprägte Wunsch der rumänischen Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen ihres Vorgesetzten vor Entscheidungen zu hören, ihr ebenso ausgeprägtes Bedürfnis nach Weisungen bzw. konkreten Richtlinien für Entscheidungen, ihr geringes Konsensbedürfnis und ihr autoritärer Führungsstil<sup>518</sup> Konfliktpotentiale dar.<sup>519</sup>

Wie in Kapitel 4.4.2.1 dargelegt, weist die Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte hinsichtlich der beiden ersteren Verhaltensweisen auf ihr bestehendes Sicherheitsbedürfnis hin. Vor dem Hintergrund einer angemessenen und effektiven Konfliktthandhabung ist es erforderlich, dass deutsche Führungskräfte das Sicherheitsbedürfnis der rumänischen Führungskräfte befriedigen<sup>520</sup>, indem sie ihnen Richtlinien vorgeben und ihre konkreten Erwartungen explizieren. Deutsche Führungskräfte sollten das Bedürfnis der rumänischen Führungskräfte nach Sicherheit akzeptieren und damit ein Nebeneinander unterschiedlicher Verhaltensweisen der rumänischen und deutschen Führungskräfte zulassen, ohne diese als Ursache für interkulturelle Konflikte zu betrachten.<sup>521</sup>

Hinsichtlich des Konsensbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte verweist die Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung der rumänischen Führungskräfte und der Wahrnehmung ihres Verhaltens durch die deutschen Führungskräfte auf den Wunsch der rumänischen Führungskräfte, ein hohes Konsensbedürfnis zu zeigen. Ihr hohes Konsensbedürfnis steht in einem engen Zusammenhang zu ihrer Präferenz für einen nicht-autoritären Führungsstil ihrer Vorgesetzten, sowie ihrer Überzeugung, einen nicht-autoritären Führungsstil zu zeigen<sup>522</sup>. Die Förderung eines hohen Konsensbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte stellt sowohl aus Sicht der rumänischen Führungskräfte als auch der deutschen Manager eine Vorgehensweise dar, die auf die Bedürfnisse bzw. Präferenzen beider Seiten eingeht, und kann in Maßnahmen zur Förderung eines nicht-autoritären Führungsstils der rumänischen Führungskräfte<sup>523</sup> integriert werden. Die Integration der rumänischen Führungskräfte baut hinsichtlich des Konsensbedürfnisses auf die Unterstützung ihrer Anpassungs- bzw. Assimilationstendenzen auf.

---

<sup>518</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.6.2.2.

<sup>519</sup> Vgl. Tabelle 68.

<sup>520</sup> Damit ist diese Gestaltungsmaßnahme angemessen und effektiv, da sie sowohl den Bedürfnissen der rumänischen Führungskräfte als auch ihren Erwartungen begegnet; vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.6.1.

<sup>521</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.6.1 auf S. 158.

<sup>522</sup> Vgl. hierzu das folgende Kapitel 4.6.2.2.

<sup>523</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im nachfolgenden Kapitel.

Das von den rumänischen Führungskräften wahrgenommene Machtstreben bzw. die Konkurrenz zwischen den rumänischen Führungskräften hat zwar (noch) nicht zu interkulturellen Konflikten zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften geführt; allerdings ist die Kenntnis dieser Situation für die interkulturelle Zusammenarbeit insofern von Bedeutung, als sie für die deutschen Führungskräfte einen wichtigen Einblick in die Beweggründe rumänischer Führungskräfte bietet, warum diese z.B. nur ungern in Teams zusammenarbeiten.<sup>524</sup>

Um kulturgerechte Gestaltungsmaßnahmen einleiten zu können, sind spezielle kognitive Kompetenzen der deutschen Führungskräfte erforderlich<sup>525</sup>, damit diese die Verbindung zwischen der kulturellen Prägung der rumänischen Führungskräfte, nach einer Machtposition zu streben, ihrer sozialistischen Sozialisation, die die Bedeutung einer Machtposition zusätzlich verstärkt hat, Kulturschock-Symptomen, die sich in der verschärften Konkurrenz zwischen den rumänischen Führungskräften äußern, und möglichen fachlichen Unsicherheiten der Führungskräfte, die Machtkämpfe auslösen, da die rumänischen Führungskräfte ihrer eigenen Leistungsfähigkeit noch nicht vertrauen, erkennen und verstehen.<sup>526</sup>

Effektive Maßnahmen stellen in diesem Zusammenhang das gezielte Vorantreiben der fachlichen Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte<sup>527</sup> und die bewusste und ausgesprochene Anerkennung der Leistungen der rumänischen Führungskräfte dar, die ihren Glauben an die eigene Leistungsfähigkeit erhöhen soll. Die rumänischen Führungskräfte lernen daraus, dass sie ihre Anerkennung im Unternehmen über ihre erbrachten Leistungen und nicht über ausgefochtene Machtkämpfe mit den Kollegen erhalten.<sup>528</sup> Das Aufdecken der Macht- und Konkurrenzkämpfe zwischen den Führungskräften und ihre Sanktionierung lenkt dabei das Verhalten der Führungskräfte in die gewünschte Richtung.<sup>529</sup> Als weitere flankierende Maßnahmen sind z.B. die Fokussierung auf gemeinsame Zielerreichungen statt der Betonung des „Abteilungs-

<sup>524</sup> Vgl. hierzu die Ergebnisdarstellung in Kapitel 4.3.10.1. Eine deutsche Führungskraft weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die rumänischen Führungskräfte versuchen, die Zusammenarbeit in Teams zu umgehen.

<sup>525</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.6.1 zur kognitiven Kompetenz, die die Fähigkeit beschreibt, die innere Logik einer Kultur bzw. die Beweggründe der jeweiligen Kulturmitglieder zu verstehen. Im vorliegenden Zusammenhang bezieht sich die Anforderung an die deutschen Führungskräfte darauf, Verbindungen zwischen kulturellen, sozialistischen und Kulturschock-Einflussfaktoren zu erkennen.

<sup>526</sup> Vgl. die Ausführungen zum Machtstreben der rumänischen Führungskräfte in Kapitel 4.3.1.5 auf S. 98f. der vorliegenden Arbeit.

<sup>527</sup> In diesem Zusammenhang soll darauf hingewiesen werden, dass sechs rumänische Führungskräfte im Rahmen der Interviewfrage zu möglichen Effektivitätsbedingungen (siehe Fragenbereich 7 in Anhang 2, 3 und 4) die hohe Bedeutung ihrer professionellen Aus- und Weiterbildung betont haben. Diese wird im Rahmen der Gestaltungsmaßnahmen explizit berücksichtigt, da eine fehlende Weiterbildung dazu führen kann, dass die rumänischen Führungskräfte die, z.B. im Rahmen ihrer sozialistischen Sozialisation positiv verstärkten Verhaltensweisen, wie das Machtstreben, eine geringe Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft, eine geringe Leistungsorientierung usw. weiterhin beibehalten.

<sup>528</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 43 der vorliegenden Arbeit in Kapitel 3.3.1 zur Anpassung des Machtstrebens der rumänischen Führungskräfte an die sozialistische Art und Weise des Wirtschaftens.

<sup>529</sup> Vgl. die Ausführungen zur Regelerorientierung in Kapitel 3.2.11, die darauf verweisen, dass rumänische Führungskräfte Regeln befolgen, sobald ihre Missachtung mit negativen persönlichen Konsequenzen für sie verbunden ist.

denkens“ denkbar, die Konkurrenzverhalten überflüssig und vor dem Hintergrund drohender negativer Konsequenzen ebenso sinnlos erscheinen lässt. Im Rahmen der Integration müssen somit jene Faktoren zunächst aufgedeckt und beseitigt werden, die das Machtstreben der rumänischen Führungskräfte positiv verstärken. Gleichzeitig muss ein Lernprozess initiiert werden, der das Selbstvertrauen der rumänischen Führungskräfte in ihre eigene Leistung stärkt.

#### **4.6.2.3 Passgenaue Maßnahmen zur Förderung des Führungsstils rumänischer und deutscher Manager**

Aus der Sicht der deutschen Führungskräfte lässt sich feststellen, dass der autoritäre, kaum beratende und nicht demokratische Führungsstil der rumänischen Führungskräfte ein Konfliktpotential konstituiert.<sup>530</sup> Das Selbstbild der rumänischen Führungskräfte lässt jedoch darauf schließen, dass diese ihrer Auffassung nach nicht ihren kulturell geprägten autoritären Führungsstil zeigen, sondern eher einen beratenden und demokratischen Führungsstil. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass sich die Erwartungen der deutschen Führungskräfte zwar nicht mit dem Verhalten der rumänischen Führungskräfte, aber mit ihrer Verhaltensintention, d.h. mit ihrer Absicht, dieses Verhalten im organisatorischen Kontext zu zeigen, decken. Eine sowohl aus der Perspektive der rumänischen als auch der deutschen Führungskräfte kulturgerechte Gestaltungsmaßnahme ist daher die bewusste Förderung des beratenden und demokratischen Führungsstils der rumänischen Führungskräfte, die gleichzeitig die Ausbildung eines höheren Bedürfnisses nach Konsens bewirkt. Die Integrationsmaßnahmen konzentrieren sich demnach auf die Unterstützung der Assimilationsbemühungen der rumänischen Führungskräfte.

In der Zusammenarbeit mit rumänischen Führungskräften stellt das organisatorische Verhalten der deutschen Führungskräfte einen Referenz- bzw. Anhaltspunkt für die rumänischen Manager dar. Der Wunsch der rumänischen Führungskräfte, ihr kulturell geprägtes und durch ihre sozialistische Sozialisation positiv verstärktes Verhalten zu ändern, legt es nahe, dass diese ihr Verhalten nicht an ihren rumänischen Vorgesetzten bzw. Kollegen ausrichten, die die gleichen bzw. ähnliche Verhaltenstendenzen zeigen, sondern an ihren deutschen Vorgesetzten. Die deutschen Führungskräfte übernehmen dabei eine Vorbildfunktion.<sup>531</sup> Ihnen kommt in der interkulturellen Begegnungssituation eine bedeutende Rolle zu, da sie von den rumänischen Managern als „Modelle“ betrachtet werden, an denen diese für sie neue Verhaltensweisen, beobachten und nachahmen können.<sup>532</sup> Bandura spricht in diesem Zusammenhang

---

<sup>530</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Tabelle 68.

<sup>531</sup> Vgl. Dill/Hügler (1987), S. 182, vgl. Grüter (1990), S. 220.

<sup>532</sup> Vgl. Bandura (1979), S. 31ff.

von Beobachtungslernen.<sup>533</sup> So können die rumänischen Führungskräfte anhand der Beobachtung eines beratenden und demokratischen Führungsstils der deutschen Führungskräfte erfahren, wie diese Verhaltensweisen ausgeführt werden.

Faktoren, die das Beobachtungslernen der rumänischen Führungskräfte blockieren können, ist z.B. der von einigen rumänische Managern wahrgenommene autoritäre sowie unnachgiebige und harte Führungsstil der deutschen Führungskräfte. Ein autoritäres Verhalten der deutschen Führungskräfte verstärkt seinerseits das autoritäre Führungsverhalten der rumänischen Führungskräfte, da diese ihr Verhalten an ihrem „Modell“ ausrichten, das das Erlernen eines neuen Verhaltens in diesem Fall jedoch verhindert. Eine effektive Maßnahme zur Konfliktbehandlung bzw. -vorbeugung stellt daher ein nicht-autoritärer, beratender und demokratischer Führungsstil der deutschen Führungskräfte dar, an dem sich die rumänischen Führungskräfte orientieren können. Eine unterstützende Funktion zur Förderung eines kooperativen Führungsstils nehmen zudem Seminare bzw. Trainings ein, die die rumänischen Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern besuchen und in denen sie ihre gegenseitigen Erwartungen bzw. Wünsche mit dem Ziel, die Führungsstileffizienz zu steigern, offen legen können.

Hinsichtlich des harten und unnachgiebigen Führungsverhaltens der deutschen Führungskräfte kann zum einen zwischen einem Verhalten unterschieden werden, das von den rumänischen Führungskräften aufgrund der Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens und der damit verbundenen negativen Folgen, wie z.B. dem Wegfall der Arbeitsplatzsicherheit als hart empfunden wird, und das von den deutschen Führungskräften kaum beeinflusst werden kann. Zum anderen können die deutschen Führungskräfte jedoch jene Faktoren, die sich auf ihr persönliches Verhalten, wie ihre Härte und Unnachgiebigkeit, zurückführen lassen, berücksichtigen und einen menschlichen Führungsstil, der auf Anliegen und Probleme der rumänischen Führungskräfte eingeht, zeigen. Im vorliegenden Zusammenhang ist es jedoch nicht möglich, allgemeingültige Richtlinien für ein menschliches und verständnisvolles Führungsverhalten vorzugeben, da dieses auf die jeweilige Situation sowie die konkreten Bedürfnisse der rumänischen Führungskräfte abgestimmt sein muss.<sup>534</sup>

Die Integration im Hinblick auf den Führungsstil der rumänischen Führungskräfte richtet sich somit auf die Unterstützung ihrer Anpassungs- und Assimilationsbemühungen unter besonderer Berücksichtigung der Vorbildfunktion der deutschen Führungskräfte. Hinsichtlich ihres autoritären bzw. zum Teil autoritären Führungsstils sind sowohl die rumänischen als auch die deutschen Führungskräfte in einem Lernprozess begriffen.

---

<sup>533</sup> Vgl. Bandura (1979), S. 31.

<sup>534</sup> In diesem Sinne ist z.B. die Entscheidung der deutschen Führungskraft aus Unternehmen A zu verstehen, die ihren Mitarbeitern Firmenwagen zur Verfügung stellen möchte, die diese auch für private Zwecke verwenden können.

#### 4.6.2.4 Maßnahmen zur Handhabung des Sicherheitsbedürfnisses rumänischer Führungskräfte

Aus dem Blickwinkel der deutschen Führungskräfte stellt das hohe Bedürfnis der rumänischen Führungskräfte nach Absicherung bei Entscheidungen eine mögliche Quelle für Konflikte dar.<sup>535</sup> Die Selbstbeschreibung der rumänischen Führungskräfte bezüglich ihres Bedürfnisses nach Absicherung lässt erkennen, dass sich ihr Verhalten in einem Zustand des „Dazwischen“ befindet, d.h. weder auf ihre kulturelle Prägung noch auf eine Veränderung ihres Verhaltens eindeutig hinweist. Vor dem Hintergrund der kulturellen und sozialistischen Prägung der rumänischen Führungskräfte sowie der im Rahmen des Systemwandels empfundenen Verunsicherung als Folge eines Kulturschocks ist es im Rahmen eines angemessenen und effektiven Integrationsmanagements erforderlich, dass die deutschen Führungskräfte das Sicherheitsbedürfnis der rumänischen Führungskräfte akzeptieren und ihnen ein Gefühl der Sicherheit vermitteln.<sup>536</sup> Die Akzeptanz des hohen Sicherheitsbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte ist auch insofern eine sinnvolle Integrationsmaßnahme, als davon ausgegangen werden kann, dass ein neues Verhalten bzw. ein neues, eventuell geringeres Sicherheitsbedürfnis erst aus der Befriedigung des „alten“ Bedürfnisses heraus erwachsen kann.<sup>537</sup>

Ein weiteres Konfliktpotential stellt in der Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte der Tatbestand dar, dass rumänische Führungskräfte Entscheidungen kaum selbständig treffen. Neben ihrem kulturell geprägten Sicherheitsbedürfnis kann dieses Verhalten auch auf ihre aus dem gegenwartsorientierten Zeitverständnis resultierende Handlungsunentschlossenheit, ihre Angst vor Verantwortungsübernahme sowie ihre Sozialisationserfahrungen im Rahmen der sozialistisch geführten Betriebe zurückgeführt werden, in denen die Führungskräfte auf Entscheidungen von oben warten mussten. Um passgenaue Gestaltungsmaßnahmen entwickeln zu können, benötigen die deutschen Führungskräfte die kognitive Kompetenz, die sie befähigt, die kulturell und sozialistisch geprägten Hintergründe und die Verbindungen zwischen diesen Verhaltensweisen zu erkennen.<sup>538</sup>

Hinsichtlich ihrer Tendenz, Entscheidungen kaum selbständig zu treffen, ergibt sich für die deutschen Führungskräfte die Anforderung, die Neigung der rumänischen Führungskräfte zur

---

<sup>535</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Tabelle 68. Die beiden anderen Verhaltensweisen, wie der Wunsch der Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor der Entscheidung zu hören sowie ihr Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen wurden bereits in Kapitel 4.6.2.1 im Rahmen des Hierarchierespekts behandelt.

<sup>536</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.6.2.1 zum Wunsch der rumänischen Führungskräfte, die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten vor Entscheidungen zu hören und ihrem Wunsch nach Weisungen/konkreten Richtlinien für Entscheidungen, die gemeinsam mit dem Bedürfnis nach Absicherung organisatorische Verhaltensweisen darstellen, die die deutschen Führungskräfte akzeptieren und bestehen lassen sollten.

<sup>537</sup> Vgl. zu Knyphausen (1988), S. 14.

<sup>538</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4.6.1.

Handlungsunentschlossenheit zu minimieren und ihnen ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln, indem sie ihnen bei Entscheidungen die benötigte Hilfestellung zukommen lassen. Übergeordnetes Ziel sollte dabei sein, die Selbständigkeit der rumänischen Führungskräfte zu fördern, indem alle Faktoren, die ein selbständiges Handeln bzw. Entscheiden der Führungskräfte vereiteln oder erschweren könnten, beseitigt werden sollten. So können z.B. Schwachpunkte in der fachlichen Ausbildung oder persönliche Schwächen dazu beitragen, dass die rumänischen Führungskräfte Entscheidungen nicht selbständig treffen können, sondern auf externe Hilfe angewiesen sind. Welche Engpassfaktoren dabei im einzelnen eine Rolle spielen, muss jeweils von Fall zu Fall untersucht werden. Damit die rumänischen Führungskräfte ihre geringe Neigung zur Übernahme von Verantwortung verlieren, müssen sie zunächst ihre Angst vor Entscheidungen bzw. vor falschen Entscheidungen ablegen. Die kulturelle Tendenz der rumänischen Führungskräfte, Verantwortung nach außen abzugeben,<sup>539</sup> um bei Fehlentscheidungen nicht der „Schuldige“ zu sein, ist im Rahmen der sozialistischen Sozialisation positiv verstärkt worden und kann erst Schritt für Schritt durch neue Sozialisationserfahrungen ersetzt werden. Die rumänischen Führungskräfte müssen lernen, dass bei Fehlentscheidungen nicht nach dem „Schuldigen“ gesucht wird, sondern nach konstruktiven Vorschlägen, um solche Fehler in Zukunft zu vermeiden und aus ihnen zu lernen. Die kulturgerechte Integration der rumänischen Führungskräfte umfasst zum einen die Akzeptanz eines Nebeneinanders unterschiedlicher organisatorischer Verhaltensweisen, z.B. hinsichtlich des Sicherheitsbedürfnisses rumänischer Führungskräfte und zum anderen Maßnahmen, die sich auf die Unterstützung der Anpassungs- und Assimilationstendenz der rumänischen Führungskräfte hinsichtlich ihrer Verantwortungsbereitschaft konzentrieren.

Aus der Sicht einiger rumänischer Führungskräfte stellt vor allem der Wegfall der Arbeitsplatzsicherheit eine Konfliktursache dar. Diese auf ihr kulturell geprägtes Sicherheitsbedürfnis und ihre sozialistische Sozialisation zurückgehende Präferenz der rumänischen Führungskräfte stellt die deutschen Führungskräfte vor Anforderungen, die sie nicht erfüllen können. Sie können jedoch ihre Bemühungen darauf richten, das Vertrauen der rumänischen Manager in ihre eigene Leistungsfähigkeit zu stärken, indem diese z.B. ihre fachliche Ausbildung perfektionieren und lernen, ihr erwünschtes Verhalten auch umzusetzen.

#### **4.6.2.5 Schritte zur Steigerung der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft rumänischer Führungskräfte**

Die geringe Eigeninitiative und Bereitschaft der rumänischen Führungskräfte, Verantwortung zu übernehmen, stellen aus dem Blickwinkel der deutschen Führungskräfte eine mögliche Ursache für Konflikte dar.<sup>540</sup> Während diese Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte in der Wahrnehmung der deutschen Führungskräfte eine Beharrungstendenz aufweisen,

<sup>539</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.4 auf S. 27 der vorliegenden Arbeit.

<sup>540</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Tabelle 68.

d.h. ihrer kulturellen Prägung entsprechen, weist die Selbstbeschreibung der rumänischen Manager auf eine Anpassung bzw. Veränderung ihres Verhaltens hin. Die feststellbare Diskrepanz zwischen dem Selbstbild der rumänischen Führungskräfte und dem Fremdbild der deutschen über die rumänischen Führungskräfte bezieht sich somit auf die unterschiedliche Wahrnehmung der deutschen und rumänischen Führungskräfte, nicht jedoch darauf, dass die rumänischen Führungskräfte eine andere Verhaltensintention verfolgen. Für eine kulturge-rechte Integration der rumänischen Führungskräfte empfiehlt sich daher die gezielte Unterstützung der Anpassungs- und Assimilationstendenzen der rumänischen Führungskräfte, da die Förderung der Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft der rumänischen Führungskräfte sowohl auf die Befriedigung der Bedürfnisse der rumänischen als auch die Erfüllung der Erwartungen der deutschen Führungskräfte ausgerichtet ist.

Um die Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft der rumänischen Führungskräfte zu steigern, müssen diese in dem Glauben an ihre eigene Leistungsfähigkeit, d.h. ihrer Überzeugung, aus eigener Kraft etwas bewegen zu können, bestärkt werden.<sup>541</sup> Dafür müssen die deutschen Führungskräfte ihrem, im Rahmen der zentralen Planwirtschaft aufgekommenen Gefühl der „erlernten Hilflosigkeit“ bewusst entgegensteuern. Dies gelingt ihnen dann, wenn die rumänischen Führungskräfte immer wieder bestimmte Ergebnisse bzw. bestimmte Erfolge erzielen, die sie auf ihre eigenen Bemühungen zurückführen können. Dagegen verstärkt z.B. ein Handlungsspielraum der rumänischen Führungskräfte, der ihnen nicht erlaubt, erzielte Erfolge sich selbst zuzuschreiben und es nahe legt, Misserfolge auf andere abzuschieben, ihre Tendenz zur Resignation.<sup>542</sup>

Die Wahrnehmung, dass persönliche Erfolge auch ihrem persönlichen Leistungseinsatz zugeschrieben werden und Eigeninitiative erwünscht ist und gleichzeitig positiv verstärkt wird, bewirkt schließlich, dass das Zeigen von Eigeninitiative und die Übernahme von Verantwortung im organisatorischen Kontext eine positive Konnotation erhalten. Neben diesen kulturge-rechten Gestaltungsmaßnahmen beziehen sich weitere Maßnahmen darauf, den rumänischen Führungskräften die benötigte Hilfestellung zu bieten, um ihr Bedürfnis nach Sicherheit zu befriedigen und ihnen nahe zu bringen, dass die Übernahme von Verantwortung nicht mit der Suche nach einem Schuldigen bei Fehlern verbunden ist, d.h. keine Schuldzuweisungen impliziert. Stattdessen sollte auf der Basis entstandener Fehler nach konstruktiven Lösungen bzw. Möglichkeiten zur Handhabung und zukünftigen Vermeidung dieser Fehler gesucht werden.

---

<sup>541</sup> Ihr fehlender Glaube an die eigene Leistungsfähigkeit ist konstituierend für die Tendenz der rumänischen Führungskräfte, kaum Eigeninitiative zu zeigen und kaum Verantwortung übernehmen zu wollen; vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.4 der vorliegenden Arbeit.

<sup>542</sup> In diesem Zusammenhang geben 10 rumänische Führungskräfte als Erfolgsstrategie an, dass sie ihren Mitarbeitern einen höheren Handlungsspielraum einräumen, damit diese lernen, Verantwortung zu übernehmen. Die Aussagen der rumänischen Führungskräfte gelten als Hinweis dafür, dass ein allzu geringer Handlungsspielraum eher die Passivität der Mitarbeiter fördern würde; vgl. hierzu auch Holtbrügge (1996), S. 15, der im Hinblick auf russische Führungskräfte zu einem ähnlichen Schluss kommt.

Es ist somit erforderlich, dass die deutschen Führungskräfte jene Faktoren, die das Zeigen von Eigeninitiative und die Übernahme von Verantwortung im organisatorischen Kontext verhindern könnten, herausfinden und beseitigen.

#### **4.6.2.6 Empfehlungen zur Anpassung des Zeitverständnisses rumänischer und deutscher Manager**

Tabelle 68 veranschaulicht, dass die strenge Ausrichtung der deutschen Führungskräfte an Plänen, die eine Vernachlässigung aktueller und dringender Probleme zur Folge haben kann sowie die geringere Flexibilität der deutschen Führungskräfte in der Wahrnehmung von rumänischen Führungskräften eine mögliche Konfliktquelle darstellen.

Die Kritik einiger rumänischer Führungskräfte an den deutschen Führungskräften, die ihre Tätigkeiten längerfristig planen, ist vor dem Hintergrund ihres gegenwartsorientierten Zeitverständnisses nachvollziehbar. Der Tatbestand, dass die rumänischen Führungskräfte jedoch trotz ihrer Gegenwartsorientierung im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit den deutschen Führungskräften gelernt haben, vereinbarte Termine einzuhalten und Entscheidungen tendenziell nicht aufzuschieben, ist ein Hinweis darauf, dass das gegenwartsorientierte Zeitverständnis der rumänischen Führungskräfte und das eher zukunftsorientierte Zeitverständnis der deutschen Manager nicht unvereinbar sind, sondern als komplementär betrachtet werden können. Die Komplementarität bezeichnet die sinnvolle Ergänzung zweier Kulturen.<sup>543</sup> Das komplementäre Zeitverständnis deutscher und rumänischer Führungskräfte bietet in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, kulturelle Synergien<sup>544</sup> zu nutzen, indem Elemente des gegenwarts- und zukunftsorientierten Zeitverständnisses sinnvoll miteinander kombiniert werden. Die Anpassung der rumänischen Führungskräfte an die Termintreue bzw. Pünktlichkeit der deutschen Führungskräfte sowie die Tatsache, dass sie Entscheidungen kaum aufschieben, zeigt, dass die rumänischen Führungskräfte diese Aspekte eines zukunftsorientierten Zeitverständnisses für sinnvoll und nachahmenswert erachten, während ihre Kritik an der aus ihrer Sicht übertriebenen Planausrichtung der deutschen Führungskräfte angesichts der rasanten Entwicklungen im Umfeld auf die Notwendigkeit verweist, die Planung flexibler zu gestalten, d.h. für die Bearbeitung aktueller und dringender Ereignisse mehr Zeitpuffer zur Verfügung zu stellen bzw. einzurichten.

Die Nutzung kultureller Synergien im Rahmen des Zeitverständnisses sollte daher auf einer sinnvollen Kombination aus dem Einsatz von Plänen und der Bereitstellung von Zeitreserven,

---

<sup>543</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 250.

<sup>544</sup> Vgl. Stüdlein (1997), S. 251, vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 4.6.1.

die kurzfristige Reaktionen auf die dynamischen Veränderungen des Umfelds erlauben<sup>545</sup>, beruhen.

#### **4.6.2.7 Maßnahmen zur Minimierung des Misstrauens zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften**

Als störend empfinden sowohl einige rumänische als auch deutsche Führungskräfte das Misstrauen, das ihnen jeweils von den deutschen bzw. rumänischen Führungskräften entgegengebracht wird.<sup>546</sup>

Das Misstrauen der rumänischen Führungskräfte gegenüber den deutschen Führungskräften kann sowohl auf ihre kulturelle Prägung als auch auf ihren erlebten Kulturschock zurückgeführt werden. Von einer vorurteilsfreien, geduldigen und offenen Haltung der deutschen Führungskräfte<sup>547</sup> gegenüber den rumänischen Managern geht mit hoher Wahrscheinlichkeit eine nachhaltig positive Wirkung auf das Misstrauen der rumänischen Manager aus. Die affektive Kompetenz der deutschen Führungskräfte bildet somit die Voraussetzung dafür, dass diese Schritt für Schritt eine Vertrauensbeziehung zu den rumänischen Führungskräften aufbauen können.

Die Kenntnis der rumänischen Kultur durch die deutschen Führungskräfte bzw. das Wissen um ihre innere Logik kann erfolgreich verhindern, dass Reaktionen der deutschen Führungskräfte, die eher auf ihre Unwissenheit als auf ihre misstrauische Einstellung gegenüber rumänischen Führungskräften zurückgehen, von den rumänischen Führungskräften als Misstrauen aufgefasst werden. Gleichzeitig ist die Anerkennung von Leistungen und Fähigkeiten der rumänischen Manager förderlich, um diesen zu zeigen, dass die deutschen Führungskräfte ihnen kein Misstrauen, sondern Vertrauen entgegenbringen.

Die Integration der rumänischen Führungskräfte richtet sich auf einen beidseitigen Lernprozess der rumänischen und deutschen Führungskräfte, in dem diese ihr gegenseitiges Misstrauen Schritt für Schritt abbauen.

Das von einigen rumänischen Führungskräften wahrgenommene Misstrauen zwischen rumänischen Managern lässt sich auf die veränderten Rahmenbedingungen, die eine steigende Bedeutung der persönlichen Leistungsorientierung bewirken und somit die Tendenz der rumänischen Führungskräfte zum Egalitarismus, d.h. einer gegenseitigen Angleichung ihres Verhal-

---

<sup>545</sup> Vgl. auch Holtbrügge (1996), S. 16f., der in diesem Zusammenhang darauf hinweist, dass die kurzfristige Orientierung russischer Führungskräfte nicht nur einen kulturellen Ursprung hat, sondern sich auch auf die außerordentlich dynamischen und tiefgreifenden Umfeldveränderungen zurückführen lässt.

<sup>546</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Tabelle 68.

<sup>547</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zur affektiven Kompetenz in Kapitel 4.6.1.

tens, obsolet erscheinen lassen. Die Tatsache, dass nun eine Konkurrenzsituation zwischen den Führungskräften besteht, führt zu gegenseitigem Misstrauen.<sup>548</sup>

Diese Haltung der rumänischen Führungskräfte ist für die interkulturelle Zusammenarbeit insofern relevant, als sie für die deutschen Führungskräfte den wertvollen Hinweis liefert, bewusst inszenierte Konkurrenzsituationen zwischen den Führungskräften zu vermeiden. Stattdessen sollten die deutschen Führungskräfte die Leistungen der rumänischen Führungskräfte bewusst anerkennen, um ihr Selbstvertrauen in die eigene Leistung zu stärken und somit zu verhindern, dass diese durch ihr Streben nach einer Machtposition bzw. in Machtkämpfen mit Kollegen Anerkennung zu erlangen versuchen.<sup>549</sup> Die Integration richtet sich somit auf die Initiierung eines Lernprozesses der rumänischen Führungskräfte, um Selbstvertrauen in ihre eigene Leistung aufzubauen.

#### **4.6.2.8 Folgerungen hinsichtlich effektiver Gestaltungsmaßnahmen zur Vermeidung und Handhabung interkultureller Konflikte**

Die obigen Ausführungen weisen auf die Notwendigkeit der kognitiven, affektiven und Verhaltens-Kompetenz der deutschen Führungskräfte hin. Diese Kompetenzen sollten sich die deutschen Führungskräfte möglichst vor einem Auslandseinsatz bzw. der interkulturellen Begegnungssituation aneignen, um kritische Situationen aufgrund ihres vernetzten Wissens über die rumänische Kultur meistern zu können.

Die kognitive Kompetenz stellt dabei eine wesentliche Bedingung für die Ableitung kulturrechter Gestaltungsmaßnahmen dar, da sie die deutschen Führungskräfte befähigt, bestimmte Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte, die sich auf eine Verbindung zwischen den kulturellen Charakteristika bzw. zwischen kulturellen Charakteristika und sozialistischen Einflüssen sowie Nachwirkungen des Kulturschocks beziehen, zu erkennen. Die Verhaltenskompetenz ist wichtig, damit die deutschen Führungskräfte ihr Wissen über die rumänische Kultur auch in adäquate organisatorische Verhaltensweisen umsetzen können.

Die Konfliktpotentiale bzw. Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften, die auf verschiedene Ursachen verweisen, erfordern eine kulturelle Integration, die sich nicht auf eine Art von Maßnahmen beschränkt, sondern eine Kombination sinnvoller Vorgehensweisen enthält. Zu dieser zählen:

---

<sup>548</sup> Vgl. die Ausführungen im Rahmen der Ergebnisdarstellung zum gegenseitigen Misstrauen der rumänischen Führungskräfte in Kapitel 4.3.8.2 auf S. 130f. der vorliegenden Arbeit.

<sup>549</sup> Vgl. auch die Ausführungen zum Machtstreben der Führungskräfte in Kapitel 4.6.2.1.

- das bewusst akzeptierte Nebeneinander unterschiedlicher organisatorischer Verhaltensweisen deutscher und rumänischer Führungskräfte hinsichtlich des Sicherheitsbedürfnisses der rumänischen Führungskräfte,
- die Unterstützung des Anpassungs-/Assimilationswunsches der rumänischen Führungskräfte hinsichtlich ihrer Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft und ihres Konsensbedürfnisses,
- die Nutzung kultureller Synergien hinsichtlich des Zeitverständnisses,
- die Ingangsetzung gegenseitiger Lern- und Anpassungsprozesse hinsichtlich des autoritären Führungsstils rumänischer und deutscher Führungskräfte sowie ihres beidseitig entgegengebrachten Misstrauens,
- die Ingangsetzung differenzierter Maßnahmen, die ein Aufdecken/Beseitigen jener Faktoren beinhalten, die das Machstreben von rumänischen Führungskräften positiv verstärken sowie
- die Initiierung eines Lernprozesses der rumänischen Führungskräfte, der ihr Vertrauen in die eigene Leistung stärken soll, um die zwischen den Führungskräften bestehenden Machtkämpfe sowie ihr gegenseitiges Misstrauen zu minimieren.

Eine kulturgerechte Integration der rumänischen Führungskräfte stellt somit hohe Anforderungen an die deutschen Führungskräfte, die vor allem lernen müssen, den Wandel in den Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte effektiv zu handhaben<sup>550</sup> und dabei die Bedürfnisse der rumänischen Führungskräfte zu berücksichtigen.

---

<sup>550</sup> Vgl. hierzu ähnlich Engelhard (1984), S. 270.

## **5. Ausblick: Tendenzen einer Verringerung der interkulturellen Konflikte zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften im Rahmen ihrer Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens**

Die Ausführungen der vorliegenden Arbeit haben deutlich gemacht, dass sowohl aus der Sicht der rumänischen als auch der deutschen Führungskräfte interkulturelle Konfliktpotentiale bzw. Konflikte bestehen, die es vor allem im Hinblick auf ein mögliches Scheitern der rumänisch-deutschen Kooperationen zu handhaben gilt.<sup>551</sup>

Die empirischen Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass den rumänischen Führungskräften generell eine hohe Bereitschaft, ihr Verhalten an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens anzupassen, zugesprochen werden kann. Allerdings weist vor allem das Fremdbild der deutschen über die rumänischen Führungskräfte darauf hin, dass das kulturell geprägte, sozialistisch verstärkte und zum Teil durch den erlebten Kulturschock hervorgerufene organisatorische Verhalten der rumänischen Führungskräfte diesen nur bestimmte Verhaltens- bzw. Anpassungsmöglichkeiten eröffnet. Diese Erkenntnis stellt jedoch eine Momentaufnahme des organisatorischen Verhaltens der rumänischen Führungskräfte dar, das im Zuge der Transformation in einem kontinuierlichen Wandel begriffen ist.

Hinsichtlich der Leistungsorientierung der rumänischen Führungskräfte sowie bestimmter Aspekte ihres Zeitverständnisses, wie ihrer Termintreue/Pünktlichkeit und der Tatsache, dass sie Entscheidungen kaum aufschieben, kann auf der Basis der empirischen Ergebnisse gefolgert werden, dass die rumänischen Führungskräfte Anpassungstendenzen erkennen lassen. Diese Anpassungstendenzen der rumänischen Manager könnten ein Hinweis darauf sein, dass sich im weiteren Verlauf der Transformation bzw. ihrer Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens die Unterschiede im organisatorischen Verhalten zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften weiterhin verringern und damit auch die bestehenden Konfliktpotentiale minimiert werden könnten.<sup>552</sup> So vertreten Harbison/Myers im Rahmen ihrer „Logik der Industrialisierung“<sup>553</sup> die Auffassung, dass sich spezifische Managementunterschiede zwischen verschiedenen Ländern im Zuge der Industrialisierung angleichen werden.<sup>554</sup> Sie sind der Überzeugung, dass sich im Laufe der ökonomischen Entwicklung auch die Autoritätsbeziehungen in den Unternehmen verändern werden. Eher autoritäre Füh-

<sup>551</sup> Vgl. hierzu auch Oesterle (1992), S. 317.

<sup>552</sup> Vgl. hierzu auch v. Keller (1982), S. 71.

<sup>553</sup> Harbison/Myers (1959), S. 117; vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.

<sup>554</sup> Vgl. auch v. Keller (1982), S. 540.

ungssysteme werden sich über paternalistische hin zu partizipativen und demokratischen Führungssystemen wandeln.<sup>555</sup>

Selbst wenn es sich beim Ansatz von Harbison/Myers um einen „kulturfreien“ Ansatz handelt<sup>556</sup>, so kann die Überlegung, dass sich bestimmte Managementformen mit zunehmender Industrialisierung bzw. zunehmender Anpassung an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens annähern werden, auch unter Beachtung kultureller Gesichtspunkte in gewissem Maße bestätigt werden. Sozioökonomische Umweltbedingungen stehen in einem Zusammenhang zur Ausbildung spezifischer kultureller Vorstellungen bzw. Werte.<sup>557</sup> So begünstigt eine wirtschaftliche Existenzangst und Unterdrückung die Ausbildung von Passivität, d.h. der Überzeugung, dass man äußeren Gegebenheiten machtlos gegenübersteht und eigene Anstrengungen zur Veränderung der Situationsbedingungen sinnlos erscheinen.<sup>558</sup> Diese passive Haltung bewirkt, dass Aktivitäten auf die Gegenwart ausgerichtet werden und keine Bereitschaft existiert, im Hinblick auf die unsichere Zukunft Handlungen zu planen und dafür auf die Befriedigung aktueller Bedürfnisse zu verzichten. Angesichts des geringen Glaubens an die eigene Kraft wird der Leistungsorientierung vor allem vor dem Hintergrund einer unsicheren Zukunft kaum eine Bedeutung zugesprochen.<sup>559</sup> Zudem verhindert ein hoher Hierarchierespekt bzw. vorherrschende autoritäre Strukturen, die mit einem relativ hohen Konformitätsdruck einhergehen, die Ausbildung und Förderung von Leistungsorientierung.<sup>560</sup> Kulturelle Präferenzen und Vorstellungen sind somit mit sozioökonomischen Faktoren gewissermaßen verbunden.

Die zunehmende Einsicht rumänischer Führungskräfte im Zuge der Transformation, dass sich ihr persönlicher Leistungseinsatz lohnt und im organisatorischen Kontext positiv bewertet wird, könnte auf längere Sicht zu einem Wandel sowohl ihrer autoritären Präferenzen, ihres Harmoniebedürfnisses als auch ihrer passiven Haltung und ihres Zeitverständnisses beitragen. Einen ersten Anhaltspunkt bieten die im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse, dass die rumänischen Führungskräfte ihre Leistungsorientierung sowie ausgewählte Aspekte ihres Zeitverständnisses bereits an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens angepasst haben bzw. sich in einem Zustand des „Dazwischen“ befinden. In einer langfristigen Betrachtung könnten die veränderten Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte zu einem Wandel ihrer kulturellen Vorstellungen führen.<sup>561</sup>

<sup>555</sup> Vgl. Harbison/Myers (1959), S. 41ff.

<sup>556</sup> Vgl. hierzu auch Schmid (1996), S. 246.

<sup>557</sup> Vgl. Oesterle (1992), S. 317.

<sup>558</sup> Vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.2.4 zur Passivität, vgl. auch v. Keller (1982), S. 188.

<sup>559</sup> Vgl. auch v. Keller (1982), S. 187.

<sup>560</sup> Vgl. ebenda, S. 185.

<sup>561</sup> Vgl. hierzu Abb. 2, die das theoretische Modell zur kulturellen Prägung des organisatorischen Verhaltens rumänischer Führungskräfte auf S. 17 dieser Arbeit wiedergibt.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt lassen sich zwar gewisse Tendenzen einer Adaption und einer angestrebten Anpassung der rumänischen Führungskräfte an die kapitalistische Art und Weise des Wirtschaftens erkennen; diese können jedoch nicht die Funktion von Vorhersagen übernehmen. Zamfir/Matauan/Lotreanu haben in diesem Zusammenhang eine Befragung an rumänischen Managern durchgeführt, in denen diese einschätzen sollten, welche Unterschiede sie zwischen dem rumänischen und dem westlichen Management wahrnehmen. Zudem wurden sie um eine Beurteilung gebeten, welche Entwicklung sie für die Zukunft vorhersehen würden.<sup>562</sup> Rund 80% der rumänischen Führungskräfte sind der Auffassung, dass sich die beiden Managementformen in der gegenwärtigen Zeit stark bzw. sehr stark unterscheiden. Hingegen vertreten nur noch knappe 40% der Befragten die Ansicht, dass diese sich auch in der Zukunft stark bzw. sehr stark unterscheiden werden.

Die Frage, inwiefern sich bzw. in welchem Maße sich die kulturell geprägten organisatorischen Verhaltensweisen der rumänischen Führungskräfte anpassen können und welches die kulturell begründeten Grenzen dieser Anpassung sein werden, sollte in einem weiterführenden Sinne vor allem Gegenstand von Längsschnitt-Untersuchungen<sup>563</sup> sein.<sup>564</sup> Dabei ist es besonders interessant zu erfahren, welche interkulturellen Konflikte bzw. bestehenden Konfliktpotentiale zwischen rumänischen und deutschen Führungskräften weiterhin bestehen bleiben, welche sich nach und nach auflösen und inwieweit sich die in dieser Arbeit diskutierten Verhaltensänderungen auch über einen langen Zeitraum hinweg beweisen werden.

---

<sup>562</sup> Vgl. Zamfir/Matauan/Lotreanu (1994), S. 72.

<sup>563</sup> Vgl. Friedrichs (1973), S. 116. Bei Längsschnitt-Untersuchungen erfolgt die Erfassung des Erkenntnisobjekts nicht nur zu einem, sondern zu mehreren Zeitpunkten.

<sup>564</sup> Vgl. etwa Wilpert (1993), S. 372.

## **Anhang**

Anhang 1:	Spezifische Interviewverfahren mit rumänischen Führungskräften	188
Anhang 2:	Interviewleitfaden für die deutschen Führungskräfte in deutscher Sprache	190
Anhang 3:	Interviewleitfaden für die rumänischen Führungskräfte in deutscher Sprache	193
Anhang 4:	Interviewleitfaden für die rumänischen Führungskräfte in rumänischer Sprache	196

## **Anhang 1: Spezifische Interviewerfahrungen mit rumänischen Führungskräften**

Die Gespräche mit den rumänischen Führungskräften verliefen in einer positiven und offenen Atmosphäre. Als großer Vorteil kann die Durchführung der Interviews in rumänischer Sprache angesehen werden, was eine dritte Person als Dolmetscher überflüssig machte und den einen oder anderen Gesprächspartner dazu bewegte, „sein Herz auszuschütten“.

Leider war es in fünf von dreißig Fällen aufgrund der knappen zeitlichen Kapazität der Führungskräfte nicht möglich, sämtliche im Interviewleitfaden enthaltene Fragen abzuhandeln, so dass die Gespräche entsprechend verkürzt werden mussten, ohne dass alle Fragen beantwortet werden konnten.

Um die Themen aber in jedem Fall umfassend zu behandeln, wurde von jedem dieser fünf Gesprächspartner die Erlaubnis eingeholt, zu einem späteren Zeitpunkt telefonisch das Gespräch fortsetzen zu können. Alle Gesprächspartner erklärten sich damit einverstanden, weiterhin bei Fragen, Rückfragen oder Interpretationen zur Verfügung zu stehen. Die entsprechenden Führungskräfte wurden in den folgenden zwei Monaten nach der Durchführung der Gespräche nochmals kontaktiert, um sich mit ihnen in bestimmten Interpretationsfragen zu beraten. Die Führungskräfte waren – ebenso wie in der Interviewsituation – sehr auskunftsfreudig und bemüht, weiterzuhelfen.

Lediglich in Unternehmen A, in dem bei drei Führungskräften noch einige Interviewfragen unbeantwortet geblieben waren, wurde eine bemerkenswerte Erfahrung gemacht. Eine der Führungskräfte, die bis zu einem bestimmten Termin eine Frage beantworten wollte, wollte nicht mehr angerufen werden, da es im Unternehmen bereits aufgefallen wäre, dass sie „Subjekt der forschenden Aufmerksamkeit“ geworden wäre. Als der deutsche Vorgesetzte daraufhin um Rat gefragt wurde, erklärte er, die drei Führungskräfte wären sich unsicher, inwiefern sie weiterhin Rede und Antwort stehen dürften, da sie hierzu nicht ausdrücklich autorisiert wurden (eine ausdrückliche Erlaubnis seitens des rumänischen und deutschen Vorgesetzten bestand nur für die Interviewsituation). Die Führungskräfte befürchteten nun – obwohl sie den Forscher persönlich kennen gelernt hatten und Gelegenheit dazu hatten, ein Vertrauensverhältnis zu ihm aufzubauen (Zusicherung der Anonymität) – der Forscher sei ein „Spion“ der Muttergesellschaft und wolle deren Loyalität zum rumänischen Unternehmen „überprüfen“. Auf Anraten des deutschen Direktors des Unternehmens A wurde daraufhin von weiteren Telefoninterviews abgesehen, so dass jeweils drei bis vier Fragen dieser drei Führungskräfte unbeantwortet bleiben mussten. Diese Erfahrung bestätigt zum einen nachträglich die Richtigkeit der Entscheidung, persönliche Interviews mit den rumänischen Führungskräften durchzuführen, zum anderen weist sie auf die Notwendigkeit hin, gerade in dieser Phase der

Transformation, die offensichtlich mit manchen Verhaltensunsicherheiten der Führungskräfte und Kommunikations-Hemmschwellen<sup>1</sup> einhergeht, sich vor jedem Schritt mit dem deutschen bzw. rumänischen Vorgesetzten abzustimmen. Vermutlich ist es den rumänischen Führungskräften des Unternehmens A nicht schwer gefallen, in relativ kurzer Zeit Vertrauen zum Forscher aufzubauen, als sie ihn persönlich kennen lernten; die meisten Führungskräfte haben sogar ihre Unterschrift unter ihren jeweils ausgefüllten Fragebogen gesetzt. In dem Augenblick jedoch, in dem der Forscher nicht mehr persönlich anwesend war, stellte sich das Misstrauen ein gegenüber einer Situation bzw. einem Informationsfluss, den sie vermeintlich nicht kontrollieren konnten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Atteslander (1995), S. 173.

## **Anhang 2: Interviewleitfaden für die deutschen Führungskräfte in deutscher Sprache**

### **0. Informative Fragen:**

- Ansprechpartner:
- Alter des Ansprechpartners:
- Telefonnummer:
- Wie haben Sie sich auf den Auslandsaufenthalt in Rumänien vorbereitet? Welche Auslandserfahrung haben Sie bereits?

### **1. Frage zum Führungsstil:**

„Wenn Sie sich typische Situationen hier in diesem Unternehmen in Rumänien vergegenwärtigen, in denen Sie den Führungsstil der rumänischen Führungskräfte beobachten konnten, wie würden sie diesen beschreiben? Welches sind Ihrer Meinung nach die typischen Unterschiede zu dem Führungsstil deutscher Führungskräfte? Welche Aspekte an dem Verhalten der rumänischen Führungskräfte schätzen Sie besonders und welche sind Ihrer Meinung nach besonders hinderlich bei der Mitarbeiterführung?“

### **2. Frage zu interkulturellen „Überraschungen“:**

„Gibt es bestimmte Aspekte des Entscheidungsverhaltens, die Sie unausgesprochen vorausgesetzt haben, die den rumänischen Führungskräften jedoch fremd waren, z.B. Einhaltung von Vereinbarungen, Pünktlichkeit usw. Gibt es bestimmte Aspekte des Führungsverhaltens, die Sie unausgesprochen vorausgesetzt haben, die den rumänischen Führungskräften jedoch fremd waren, weil sie sie nicht gekannt haben; z.B. weil sie ein anderes Verständnis von Mitarbeiterführung oder Führung im allgemeinen haben?“

### **3. Geschlossene Frage zum Führungsstil der deutschen Vorgesetzten und ihrer Wahrnehmung des Führungsstils der rumänischen Führungskräfte:**

„Wenn Sie Ihren Führungsstil mit dem Führungsstil der rumänischen Führungskräfte vergleichen, welchen Führungsstil zeigen die rumänischen Führungskräfte im Vergleich zu Ihnen?“

Nach dem Ankreuzen: „Wie erklären Sie sich diese Unterschiede?“

- Wichtiger Hinweis zum Ausfüllen: bitte verwenden Sie als Symbol
- ein Kreuz (X), wenn Sie sich selbst einschätzen;
  - einen Kreis (O), wenn Sie die rumänischen Führungskräfte einschätzen.

Nr.	Aussage					
		1	2	3	4	5
FI 01	Sie treffen Entscheidungen, ohne sie Ihren Mitarbeitern zu erläutern					
FI 02	Sie beraten sich vor Entscheidungen mit Ihren Mitarbeitern und treffen dann eine Entscheidung					
FI 03	Sie treffen mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam Entscheidungen					
FI 04	Sie delegieren Routine-Entscheidungen an Ihre Mitarbeiter					
FI 05	Sie delegieren bedeutende Entscheidungen an Ihre Mitarbeiter					
FI 06	Ihr Führungsstil ist auf die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter abgestimmt					

#### 4. Geschlossene Fragen zum organisatorischen Verhalten der rumänischen und deutschen Führungskräfte:

„Bitte kreuzen Sie jeweils an, welche Unterschiede sich zwischen Ihrem Verhalten und dem Verhalten, das die rumänischen Führungskräfte in der gleichen Situation zeigen würden, ergeben.“

Nach dem Ankreuzen: „Was sind die Ursachen für diese Unterschiede?“

- Wichtiger Hinweis zum Ausfüllen: bitte verwenden Sie als Symbol
- ein Kreuz (X), wenn Sie sich selbst einschätzen;
  - einen Kreis (O), wenn Sie die rumänischen Führungskräfte einschätzen.

Nr.	Aussage					
		1	2	3	4	5
OV 01	Sie übernehmen gerne Verantwortung für Ihre Entscheidungen					
OV 02	Sie zeigen Eigeninitiative					
OV 03	Sie haben das Bedürfnis, sich abzusichern					
OV 04	Sie halten vereinbarte Termine ein					
OV 05	Sie treffen Entscheidungen schnell					
OV 06	Sie sind innovativ/kreativ bei der Lösungsfindung					
OV 07	Sie wünschen sich Weisungen/konkrete Richtlinien für Entscheidungen					
OV 08	Sie wollen vor der Entscheidung erst die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten hören					
OV 09	Bei der Festlegung einer Entscheidung haben Sie ein großes Bedürfnis nach Konsens					
OV 10	Die Aufgabenerfüllung steht im Mittelpunkt der Arbeitsbeziehung					

Nach dem Ausfüllen:

„Welche dieser Verhaltensmuster, glauben Sie, sind insbesondere aus dem Sozialismus übernommen? Bei welchen Verhaltensmustern haben sich bereits Änderungen ergeben?“

**5. Offene Frage zu den wahrgenommenen interkulturellen Behinderungen bzw. Behinderungen durch Mitarbeiter, Kollegen:**

„Welches Verhalten, glauben Sie, würden manche rumänischen Führungskräfte gerne zeigen, das jedoch durch ihre Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiter in irgendeiner Form durch deren Verhalten unterbunden wird? (z.B. Anwendung eines neu erlernten Verhaltens im Training, da sich jedoch der Vorgesetzte nicht geändert hat, kann der Betreffende dieses Verhalten nicht zeigen; z.B. spezifische Erwartungen an den Führungsstil der Vorgesetzten...)“

**6. Offene Frage zur persönlichen Erfolgsstrategie:**

„Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie? Welches waren die 2/3 entscheidenden Maßnahmen, die Sie getroffen haben, um Ihre direkte Zusammenarbeit mit den rumänischen Führungskräften zu optimieren? Welches waren Ihre 2/3 entscheidenden Maßnahmen, um den Führungsstil der rumänischen Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern zu perfektionieren?“

**7. Offene Frage zu den Effektivitätsbedingungen:**

„Welche Bedingungen müßten gegeben sein, damit die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den rumänischen Führungskräften noch effektiver verläuft? Was würden Sie sich von den rumänischen Führungskräften noch wünschen? Was könnten Sie noch unterstützend tun? Welche Bedingungen müßten gegeben sein, damit die Mitarbeiterführung durch die rumänischen Führungskräfte noch effektiver gestaltet wird? Was würden Sie sich von den rumänischen Führungskräften diesbezüglich noch wünschen? Was könnten Sie unterstützend tun?“

**8. Offene Frage zum Besuch von Trainings/Weiterbildungsveranstaltungen:**

„Haben Weiterbildungsveranstaltungen/Seminare zum Führungsstil stattgefunden? Zu welchen Themengebieten haben Sie bereits Seminare/Trainings besucht?“

**9. Offene Frage zu Vorgaben seitens der Muttergesellschaft:**

„Welcher Führungsstil der rumänischen Führungskräfte ist von der Muttergesellschaft formal vorgegeben bzw. erwünscht?“

## **Anhang 3: Interviewleitfaden für die rumänischen Führungskräfte in deutscher Sprache**

### **O. Informative Fragen:**

- Ansprechpartner:
- Alter des Ansprechpartners:
- Seit wann sind Sie in diesem Unternehmen beschäftigt?
- Telefonnummer:

### **1. Frage zum Führungsstil:**

„Wenn Sie sich typische Situationen hier in diesem Unternehmen in Rumänien vergegenwärtigen, in denen Sie den Führungsstil des deutschen Vorgesetzten beobachten konnten, wie würden sie diesen beschreiben? Welches sind Ihrer Meinung nach die typischen Unterschiede zu dem Führungsstil rumänischer Führungskräfte? Welche Aspekte an dem Verhalten Ihres deutschen Vorgesetzten schätzen Sie besonders und welche sind Ihrer Meinung nach besonders hinderlich bei der Mitarbeiterführung?“

### **2. Frage zu interkulturellen „Überraschungen“:**

„Gibt es bestimmte Aspekte des Entscheidungsverhaltens, die Sie unausgesprochen vorausgesetzt haben, die dem deutschen Vorgesetzten jedoch fremd waren, weil er sie nicht gekannt hat, z.B. wie man eine Besprechung hält? Gibt es bestimmte Aspekte des Führungsverhaltens, die Sie unausgesprochen vorausgesetzt haben, die Ihrem deutschen Vorgesetzten jedoch fremd waren, weil er sie nicht gekannt hat; z.B. weil er ein anderes Verständnis von Mitarbeiterführung oder Führung im allgemeinen hat?“

### **3. Geschlossene Frage zum eigenen Führungsstil, dem Führungsstil des deutschen Vorgesetzten und den Erwartungen an diesen Führungsstil:**

„Kreuzen Sie bitte auf dem folgenden Bogen die Fragen zu Ihrem persönlichen Führungsstil an.“

Wichtiger Hinweis zum Ausfüllen: bitte verwenden Sie als Symbol

- einen Kreis (O), wenn Sie sich selbst einschätzen

Nr.	Aussage	<tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr>					1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5					
FI 01	Sie treffen Entscheidungen, ohne sie Ihren Mitarbeitern zu erläutern										
FI 02	Sie beraten sich vor Entscheidungen mit Ihren Mitarbeitern und treffen dann eine Entscheidung										
FI 03	Sie treffen mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam Entscheidungen										
FI 04	Sie delegieren Routine-Entscheidungen an Ihre Mitarbeiter										
FI 05	Sie delegieren bedeutende Entscheidungen an Ihre Mitarbeiter										
FI 06	Ihr Führungsstil ist auf die Erwartungen Ihrer Mitarbeiter abgestimmt										

„Geben Sie nun bitte den Führungsstil Ihres deutschen Vorgesetzten an. Welchen Führungsstil würden Sie sich von Ihrem deutschen Vorgesetzten wünschen?“

Nach dem Ankreuzen: „Wie erklären Sie sich die Unterschiede?“

Wichtiger Hinweis zum Ausfüllen: bitte verwenden Sie als Symbol

- ein Kreuz (X), wenn Sie den Ist-Führungsstil des deutschen Vorgesetzten angeben;
- einen Kreis (O), wenn Sie Ihre Wünsche/Erwartungen an den deutschen Führungsstil angeben/Soll-Führungsstil des deutschen Vorgesetzten

Nr.	Aussage	<tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr>					1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5					
FI/FS 01	Mein Vorgesetzter trifft Entscheidungen, ohne sie mir zu erläutern										
FI/FS 02	Mein Vorgesetzter berät sich vor Entscheidungen mit mir und trifft dann eine Entscheidung										
FI/FS 03	Mein Vorgesetzter trifft gemeinsam mit mir Entscheidungen										
FI/FS 04	Mein Vorgesetzter delegiert Routine-Entscheidungen an mich										
FI/FS 05	Mein Vorgesetzter delegiert bedeutende Entscheidungen an mich										
FI/FS 06	Der Führungsstil meines Vorgesetzten entspricht meinen Erwartungen.										

#### 4. Geschlossene Fragen zum organisatorischen Verhalten der rumänischen und deutschen Führungskräfte:

„Bitte kreuzen Sie jeweils an, welche Unterschiede sich zwischen Ihrem Verhalten und dem Verhalten, das Ihr deutscher Vorgesetzter in der gleichen Situation zeigen würde, ergeben.“

Nach dem Ankreuzen, Frage für auffallende Unterschiede: „Was sind die Ursachen für diese Unterschiede?“

- Wichtiger Hinweis zum Ausfüllen: bitte verwenden Sie als Symbol
- ein Kreuz (X), wenn Sie Ihren deutschen Vorgesetzten einschätzen;
  - einen Kreis (O), wenn Sie sich selbst einschätzen

Nr.	Aussage					
		1	2	3	4	5
OV 01	Sie übernehmen gerne Verantwortung für Ihre Entscheidungen					
OV 02	Sie zeigen Eigeninitiative					
OV 03	Sie haben das Bedürfnis, sich abzusichern					
OV 04	Sie halten vereinbarte Termine ein					
OV 05	Sie treffen Entscheidungen schnell					
OV 06	Sie sind innovativ/kreativ bei der Lösungsfindung					
OV 07	Sie wünschen sich Weisungen/konkrete Richtlinien für Entscheidungen					
OV 08	Sie wollen vor der Entscheidung erst die Meinung/Erwartungen des Vorgesetzten hören					
OV 09	Bei der Festlegung einer Entscheidung haben Sie ein großes Bedürfnis nach Konsens					
OV 10	Die Aufgabenerfüllung steht im Mittelpunkt der Arbeitsbeziehung					

„Welche dieser Verhaltensmuster, glauben Sie, sind insbesondere aus dem Sozialismus übernommen? Bei welchen Verhaltensmustern haben sich bereits Änderungen ergeben?“

**5. Offene Frage zu den wahrgenommenen interkulturellen Behinderungen bzw. Behinderungen durch Mitarbeiter, Kollegen:**

„Welches Verhalten, glauben Sie, würden manche Ihrer rumänischen Kollegen gerne zeigen, das jedoch durch Ihre Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeiter in irgendeiner Form durch deren Verhalten unterbunden wird? (z.B. Anwendung eines neu erlernten Verhaltens im Training, da sich jedoch der Vorgesetzte nicht geändert hat, kann der Betreffende dieses Verhalten nicht zeigen; z.B. spezifische Erwartungen an den Führungsstil der Vorgesetzten...)“

**6. Offene Frage zur persönlichen Erfolgsstrategie:**

„Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie? Welches waren die zwei bis drei entscheidenden Maßnahmen, die Sie getroffen haben, um Ihre direkte Zusammenarbeit mit Ihrem deutschen Vorgesetzten zu optimieren? Welches waren Ihre zwei bis drei entscheidenden Maßnahmen, um Ihren Führungsstil gegenüber Ihren Mitarbeitern zu perfektionieren?“

**7. Offene Frage zu den Effektivitätsbedingungen:**

„Welche Bedingungen müssten gegeben sein, damit die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihrem deutschen Vorgesetzten noch effektiver verläuft? Was würden Sie sich von Ihrem deutschen Vorgesetzten noch wünschen? Was könnten Sie noch unterstützend tun? Welche Bedingungen müssten gegeben sein, damit die Mitarbeiterführung durch Sie noch effektiver gestaltet wird? Was würden Sie sich von Ihrem deutschen Vorgesetzten diesbezüglich noch wünschen? Was könnten Sie unterstützend tun?“

**8. Offene Frage zum Besuch von Trainings/Weiterbildungsveranstaltungen:**

„Haben Weiterbildungsveranstaltungen/Seminare zum Führungsstil stattgefunden? Zu welchen Themengebieten haben Sie bereits Seminare/Trainings besucht?“

## **Anhang 4: Interviewleitfaden für die rumänischen Führungskräfte in rumänischer Sprache**

### **0. Informative Fragen:**

- Numele Dvs.:
- Citi ani aveti?:
- De cit timp lucrati in aceasta firma?
- Numarul Dvs. de telefon:

### **1. Frage zum Führungsstil:**

„(Va pun o intrebare, dar o sa va rog sa nu va ginditi la un caz special sau la o persoana speciala). Deci, daca va ginditi la cazuri tipice in care ati cooperat cu managerii germani, puteti să-mi spuneti, cum ati descrie stilul de conducere al managerilor germani? Care sunt diferentele tipice intre stilul de conducere al managerilor nemti si romani? (Care sunt punctele unde se ivesc dificultati si care sunt punctele care se rezolva intotdeauna in mod simplu?) Care sunt aspectele pe care le pretuiti/le apreciati in mod deosebit in comportamentul romanilor si al nemtilor? Si care sunt aspectele, pe care nu le apreciati si care vă pun probleme/va deranjează?“

### **2. Frage zu interkulturellen „Überraschungen“:**

„La luarea unei deciziei exista anumite reguli de joc. Care din aceste reguli, pe care Dvs. le considerati ca fiind de la sine intelese, n-au fost urmate de seful german pentru ca el de fapt nu le cunostea? De exemplu.cum se desfasoara o discutie....In ceea ce priveste stilul de conducere exista anumite reguli de joc. Care din aceste reguli, pe care Dvs. le considerati ca fiind de la sine intelese, n-au fost urmate seful german pentru ca el de fapt nu le cunostea? De exemplu pentru ca nemtii au alta conceptie despre conducerea subalternilor sau conducere in general.“

### **3. Geschlossene Frage zum eigenen Führungsstil, dem Führungsstil des deutschen Vorgesetzten und den Erwartungen an diesen Führungsstil:**

„Uitati-va la acest grafic si marcati va rog cu o cruce stilul de conducere pe care il aveti.“

Indicatiile pentru a completa acest grafic: va rog sa folositi ca simbol

- un cerc (O), daca va referiti la Dvs.

Nr.	Aussage	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>nu e asa</span> <span>←————→</span> <span>e exact asa</span> </div>				
		1	2	3	4	5
FI 01	Iau o decizie fara s-o explic subalternilor					
FI 02	Ma sfatuiesc cu subalternii mei inainte de a lua o decizie					
FI 03	Iau o decizie in comun cu subalternii mei					
FI 04	Ii las pe subalternii mei sa ia decizii de rutina.					
FI 05	Ii las pe subalternii mei sa ia decizii de importanta					
FI 06	Stilul meu de conducere se adapteaza la asteptarile subalternilor					

„Uitati-va la acest grafic si marcati va rog cu o cruce stilul de conducere al sefului Dvs. german. Daca tineti seama de aceste criterii, ce dorinte mai aveti?“

Nach dem Ankreuzen: „Care sunt cauzele acestor diferente/deosebiri?“

Indicatiile pentru a completa acest grafic: va rog sa folositi ca simbol

- O cruce (X), daca este vorba de situatia existenta
- Un cerc (O), daca este vorba, despre ceea ce v-ati dori

Nr.	Aussage	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>nu e asa</span> <span>←————→</span> <span>e exact asa</span> </div>				
		1	2	3	4	5
FI/FS 01	Seful meu ia decizii, fara să mi le explice					
FI/FS 02	Seful meu se sfatuiesc cu mine inainte de a lua o decizie					
FI/FS 03	Luam o decizie in comun					
FI/FS 04	Seful meu ma lasa pe mine sa iau decizii de rutina					
FI/FS 05	Seful meu ma lasa pe mine sa iau decizii de importanta					
FI/FS 06	Stilul de conducere al sefului meu corespunde asteptarilor mele					

#### 4. Geschlossene Fragen zum organisatorischen Verhalten der rumänischen und deutschen Führungskräfte:

„Care sunt diferentele între comportamentul Dvs. și comportamentul șefului german într-o situație similară sau identică?“

Nach dem Ankreuzen, Frage für auffallende Unterschiede: „Care sunt cauzele acestor diferențe/deosebiri?“

Indicații pentru a completa acest grafic: vă rog să folosiți ca simbol

- un cerc (O), dacă vă referiți la Dvs.
- o cruce (X), dacă vă referiți la șeful german

Nr.	Aussage	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: left; padding-right: 5px;"><i>nu e asa</i></div> <div style="text-align: center; padding: 0 10px;">  </div> <div style="text-align: right; padding-left: 5px;"><i>e exact asa</i></div> </div>				
		1	2	3	4	5
OV 01	Sunt dispus să-mi asum responsabilitatea pentru deciziile mele/luate					
OV 02	Am inițiativa personală					
OV 03	Am nevoie de a fi asigurat					
OV 04	Sunt punctual, respect termenele stabilite					
OV 05	Iau decizii repede					
OV 06	Sunt inovativ/creativ în găsirea unei soluții					
OV 07	Doresc și aștept indicații/linii precise de orientare					
OV 08	Iau decizii numai când cunosc dorințele și așteptările șefului meu					
OV 09	La luarea unei decizii, nevoia de consens este foarte mare					
OV 10	În centrul relațiilor de muncă stă realizarea sarcinilor					

„Ce modele de compartiment credeți că au fost preluate din timpul socialismului? La care din modelele de compartiment au apărut schimbări?“

#### 5. Offene Frage zu den wahrgenommenen interkulturellen Behinderungen bzw. Behinderungen durch Mitarbeiter, Kollegen:

„Ce comportament ar manifesta unii colegi români, dacă n-ar fi împiedicați într-un fel sau altul de alți colegi sau de șefi? De exemplu: aplicarea unui comportament nou, învățat în timpul unui training/seminar, nu este posibil pentru că șeful a rămas la modelul vechi.“

#### 6. Offene Frage zur persönlichen Erfolgsstrategie:

„Care este strategia Dvs. de a reuși? Care au fost măsurile (dați numai câteva exemple, (două, trei) pe care le-ați luat pentru a îmbunătăți colaborarea între Dvs. și șeful german? Care este strategia Dvs. de a reuși? (Cum ați putea descrie pe scurt stilul Dvs. de conducere?) Care au fost măsurile - dați numai câteva exemple, - pe care le-ați luat pentru a îmbunătăți stilul Dvs. de conducere/colaborarea între Dvs. și subalternii Dvs.?“

#### 7. Offene Frage zu den Effektivitätsbedingungen:

„Ce condiții trebuie să existe pentru ca colaborarea între Dvs. și șeful german să fie mai eficientă? Ce vă ați dori în plus de la șeful german? Cu ce ați mai putea Dvs. contribui pentru eficiența colaborării? Ce condiții trebuie să existe pentru ca subalternii Dvs. să fie conduși/(dirijați) mai eficient? Ce vă ați dori în plus de la șeful german? Cu ce ați mai putea Dvs. contribui pentru eficiența colaborării?“

#### 8. Offene Frage zum Besuch von Trainings/Weiterbildungsveranstaltungen:

„Au avut loc seminare/trainings dedicate acestei probleme/stilului de conducere? La ce fel de trainings ați participat deja?“

## Literaturverzeichnis

- Adler, N. J.** (1980), Cultural synergy: the management of cross-cultural organizations, in: Burke, W. W./Goodstein, L. D. (Hrsg.): Trends and issues in organizational development: current theory and practice, San Diego: University Associates, 1980, S. 163-184.
- Adler, N. J.** (1983), Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend, in: Academy of Management Review, Vol. 8, 2/1983, S. 226-232.
- Adler, N. J.** (1991), International dimensions of organizational behavior, 2<sup>nd</sup> ed. The Wadsworth international dimensions of business series, Boston: PWS-Kent, 1991.
- Allaire, Y./Firsirotu M. E.** (1984), Theories of Organizational Culture, in: Organization Studies, 1984, S. 193-226.
- Apfelthaler, G.** (1998), Interkulturelles Management als Soziales Handeln, Wien 1998.
- Atteslander, P.** (1984), Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin, New York, 1985.
- Atteslander, P.** (1995), Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin, New York 1995.
- Aviel, D.** (1990), Cultural barriers to international transactions, in: Journal of General Management, Vol. 15, 4/1990 (Summer 1990), S. 5-31.
- Banai, M./Levicki, C. J.** (1988), Europe, in: Nath, R. (1988), Comparative Management. A Regional View, Cambridge, Mass. (1988), S. 97-137.
- Bandura, A.** (1979), Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart 1979.
- Barbu, D.** (1997), Un mit al totalitarismului: colectivismul, in: Boia, L. (Hrsg.), Miturile Comunismului Romanesc (II), Bucuresti 1997.
- Bauer, E.** (1989), Übersetzungsprobleme und Übersetzungsmethoden bei einer multinationalen Marketingforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 02/1989, S. 174-205.
- Bayer, L.** (1996), Kulturgerechte Konzepte für das Management in Mittel- und Osteuropa, in: Steinle, C., Bruch, H., Lawa, D. (Hrsg.), Management in Mittel- und Osteuropa: Konzepte, Praxis, Perspektiven, Frankfurt a. M. 1996, S. 99-123.
- Benninghaus, H.** (1996), Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse, München, Wien 1996.
- Berceanu, R.** (2000), Rumäniens Industrie- und Handelspolitik. Auf dem Weg nach Europa, in: Ost-West Contact, Das Wirtschaftsmagazin für Ost-West-Kooperation, 46. Jahrgang, 03/2000, S. 4-7.

- Berry, J. W.** (1980), Social and Cultural Change, in: Triandis, H. C., Brislin, R. W. (Hrsg.), Handbook of Cross-Cultural-Psychology, Vol. 5, Boston, London, Sydney 1980, S. 211-279.
- Biermann, M.** (1994), Paradigmatische Positionen in der Organisationstheorie und ihre Bedeutung für eine Organisationsforschung, Ibbenbüren 1994.
- Bitov, A.** (1989), Armenische Lektionen. Eine Reise in ein kleines Land, Frankfurt am Main 1989.
- Boerner, S./Gebert, D.** (1997), Unternehmen zwischen Resignation und Hoffnung – Ergebnisse einer Fallstudie in einem Moskauer Betrieb, in: JEEMS, Vol. 2, 3/1999.
- Boia, L.** (1997), Istorie si mit in constiinta romaneasca, Bucuresti 1997.
- Bolten, J.** (1995), Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive, in: Bolten, J. (Hrsg.), Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Berlin 1995, S. 24–43.
- Bortz, J.** (1984), Lehrbuch der empirischen Forschung. Für Sozialwissenschaftler, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo (1984).
- Bosch, B.** (1996), Interkulturelles Management. Eine kultursoziologische Fallstudie über die Führung deutscher Niederlassungen in Malta, Darmstadt 1996.
- Brandenburger, M.** (1995), Interkulturelles Management - Ein Konzept zur Entsendung von Führungskräften unter besonderer Berücksichtigung von Auswahl und Vorbereitung, Köln 1995.
- Breuer, J. P.** (1990), Syntonie und Interface: Konfliktlösungs-Service für deutsch-französische Kooperationen, in: M&M Marktforschung und Management, 1990, Nr. 1, S. 22-26.
- Brinkmann, U./Seifert, M.** (1998), Zum Stellenwert von Vertrauen und Misstrauen im ostdeutschen Transformationsprozess, in: Lang, R. (Hrsg.), Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess, München und Mering 1998.
- Bühl, W.** (1987), Kulturwandel - Für eine dynamische Kultursoziologie, Darmstadt 1987.
- Catana, A./Catana, D.** (1996), Aspects of Transformation of Corporate Cultures in Romania, in: Lang, R. (1996, Hrsg.), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. II. Chemnitzer Ostforum ´, 6. – 9. März 1995, München und Mering 1996, S. 195-209.
- Catana, A./Catana, D.** (1999), Romanian Cultural Background and its Relevance for Cross-Cultural Management, in: JEEMS, Vol. 3, 3/1999, S. 252-258.
- Catana, A./Catana, D./Finlay, J. L.** (1999), Managerial Resistance to Change: Romania´s Quest for a Market Economy, in: JEEMS, Vol. 4, 1/1999, S. 149-165.

- Cattaneo, E.** (1992), Managing joint-ventures in Russia: can the problem be solved?, in: Long Range Planning, Oktober 1992, Vol. 25, Nr. 5, S. 68-72.
- Cioran, E.** (1990), The Romanian Adamism, in: The Government of Romania – The public Information Department (1995), The Romanians. Psychology, Spiritual Identity, Destiny, 1995, S. 93-99.
- Constantiniu, F.** (1997), O istorie sincera a poporului roman, Bucuresti 1997.
- Demorgon, J./Molz, M.** (1996), Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen, in: Thomas, A. (Hrsg.), Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996, S. 43-87.
- Dietsch, U.** (1999), Deutsche Wirtschaftsdelegation besucht Bulgarien und Rumänien, in: Ost-West-Contact. Das Wirtschaftsmagazin für Ost-West-Kooperation, 45. Jahrgang, 12/1999, S. 78-79.
- Dill, P./Hügler, G.** (1987), Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management. In: Heinen, E. (Hrsg.): Unternehmenskultur, München 1987, S. 141-209.
- Dittrich, E./Makó, C./Stojanov, C.** (1996), Unternehmenskultur, Nationalkultur und Transformation, in: Lang, R. (1996), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München/Mering 1996, S. 73-91.
- Domsch, M. E./Harms, M./Macke, H.** (1998), Selbst- und Fremdbild des Führungsverhaltens von ostdeutschen Führungskräften, in: Lang, R. (Hrsg.), Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess, München und Mering (1998).
- Domsch, M. E./Ladwig, D. H.** (1995), Transformation through Joint-Ventures Cultures in the Formerly Socialist Countries: A Human Resource Perspective with „Cultural Model“, in: Culpan, R., Kumar, B. N. (Hrsg.), Transformation Management in Postcommunist Countries, Organizational Requirements for a Market Economy, Westport, Connecticut, London 1995, S. 105-119.
- Domsch, M.E./Lieberum, U.B./Strasse, C.** (1997), Interkulturelles Personalmanagement in deutsch-polnischen Joint-Ventures und deutschen Tochterunternehmen in Polen, in: JEEMS, Vol. 2, 4/1997, S. 377-406.
- Dormayer, H.-J./Kettern, T.** (1987), Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung – Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur, in: Heinen, E. (Hrsg.), Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München/Wien 1987, S. 49-67.
- Draghicescu, D.** (1996), Din psihologia poporului roman, Bucuresti 1996.
- Dülfer, E.** (1996), Möglichkeiten und Grenzen westlicher Organisationskulturkonzepte im Hinblick auf Osteuropa, in: Lang, R. (1996), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München/Mering 1996, S. 23-41.

- Dürichen, G.** (1973), *Kulturanthropologische Befunde in pädagogischer Sicht*, Meisenheim am Glan 1973.
- Elias, N.** (1977), *Zur Grundlegung einer Theorie sozialer Prozesse*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 2/1977, S. 127-149.
- Engelhard, J.** (1984), *Entwicklungsorientierte Personalpolitik: theoretische Grundlagen und empirische Untersuchung*, Wiesbaden 1984.
- Farmer, R. N./Richman, B. M.** (1964), *A Model for Research in Comparative Management*, in: *California Management Review*, Vol. 7, Winter 1964, S. 55-68.
- Feichtinger, C./Fink, G.** (1999), *Der kollektive Kulturschock im Postkommunismus*, in *JEEMS*, Vol. 4, 1/1999, S. 128-149.
- Fischer, M.** (1996), *Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft. Kulturanalyse und Interkulturelles Management*, Wiesbaden 1996.
- Friedrichs, F.** (1973), *Methoden empirischer Sozialforschung*, Reinbek bei Hamburg 1973.
- Gabele, E./Kirsch, W./Treffert, J.** (1977), *Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Eine empirische Analyse*, München 1977.
- Gertsen, M. C.** (1990), *Intercultural competence and expatriates*, in: *The International Journal of Human Resource Management*, December 1990, Vol. 1, Nr. 3, S. 341-362.
- Gilberg, T.** (1990), *Nationalism and Communism in Romania. The Rise and Fall of Ceausescu's Personal Dictatorship*, Oxford 1990.
- Gilbert, D.U.** (1998), *Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen. Ein diskursethischer Ansatz zur Regelung von Konflikten im interkulturellen Management*, Berlin 1998.
- Gomez-Mejia, L. R.** (1984), *Effect of Occupation on Task Related, Contextual, and Job Involvement Orientation: A Cross-Cultural Perspective*, in: *Academy of Management Journal*, 1984, Vol. 27, Nr. 4, S. 706-720.
- Graff, J.** (1992), *Nichtparametrische Statistik in den Sozialwissenschaften*, Pfaffenweiler 1992.
- Grüter, H.** (1990), *Unternehmensakquisitionen. Bausteine eines Integrationsmanagements in Unternehmensakquisitionen*, Zürich 1990.
- Gugler, P.** (1992), *Building transnational alliances to create competitive advantage*, in: *Long Range Planning*, 02/1992, Vol. 25, Nr. 1, S. 90-99.
- Gumpel, W.** (1977), *Das Wirtschaftssystem*, in: Grothusen, K.-D. (Hrsg.), *Südosteuropa-Handbuch Band II - Rumänien*, Göttingen 1977.

- Haire, M./Ghiselli, E. E./Porter, L. W.** (1966), *Managerial Thinking: An International Study*. New York, London, Sydney 1966.
- Handy, R./Kurtz, P.** (1964), *A Current Appraisal of the Behavioral Sciences*, Great Barrington, Mass. 1964.
- Harbison, F./Myers, C. A.** (1959), *Management in the Industrial World. An International Analysis*, McGraw-Hill, New York, Toronto, London 1959.
- Hasenstab, M.** (1999), *Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Berlin 1999.
- Heller, F. A./Wilpert, B.** (1979), *Managerial Decision Making, An International Comparison*, in: England, G. W., Negandhi, A. R., Wilpert, B. (Hrsg.), *Organizational Functioning in a Cross-Cultural Perspective*, Kent Ohio 1979, S. 49-71.
- Hentze, J./Lindert, K.** (1992), *Manager im Vergleich: Daten aus Deutschland und Osteuropa: Arbeitssituation, Anforderungen und Orientierungen*, Bern, Stuttgart 1992.
- Hofbauer, W.** (1991), *Organisationskultur und Unternehmensstrategie: eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse*, Hampp 1991.
- Hofstede, G.** (1980a), *Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills/London 1980.
- Hofstede, G.** (1980b), *Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?*, in: *Organizational Dynamics* (Summer 1980), S. 42-63.
- Hofstede, G.** (1982), *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. Sage, Newbury Park et al. 1982 (Cross-Cultural Research and Methodologies Series, Vol. 5).
- Hofstede, G.** (1983), *National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory Of Cultural Differences Among Nations*, in: *International Studies of Management & Organization*, Vol. 13, 1-2/1983 (Spring-Summer 1983), S. 46-75.
- Hofstede, G.** (1993), *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*, Wiesbaden (Gabler) 1993.
- Hofstede, G./Bond, M.** (1988), *The confucius connection: from cultural roots to economic growth*, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 16, 4/1988, S. 4-22.
- Holtbrügge, D.** (1995), *Personalmanagement multinationaler Unternehmungen in Osteuropa – Bedingungen-Gestaltung-Effizienz*, Wiesbaden 1995.
- Holtbrügge, D.** (1996), *Unternehmenskulturelle Anpassungsprobleme in deutsch-russischen Joint-Ventures*, in: *JEEMS*, Vol.1, 1/1996, S. 7-28.

- Holz Müller, H. H.** (1995), Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung, Stuttgart 1995.
- Holz Müller, H. H.** (1997), Kulturstandards – ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements, in: Engelhard, J. (Hrsg.), Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden 1997, S. 55-74.
- Inglehart, R.** (1995), Kultureller Umbruch - Wertwandel in der westlichen Welt - , Frankfurt a.M./New York 1995
- Jacobsen, N.** (1996), Unternehmenskultur: Entwicklung und Gestaltung aus interaktionistischer Sicht, Frankfurt am Main 1996.
- Jaeger, A. M.** (1986), Organization Development and National Culture: Where's the fit? In: Academy of Management Review, Vol. 11, 1/1986, S. 178-190.
- Joynt, P.** (1985), Cross-Cultural Management: The Cultural Context of Micro and Macro Organizational Variables, in: Joynt, P., Warner, M. (Hrsg.): Managing in Different Cultures, Oslo 1985, S. 57-68.
- Jung, H.** (1993), Erfolgsfaktoren von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993.
- Kappe, D.** (1996), Konfliktbewältigung und kulturspezifisches Konfliktverhalten, Wiesbaden 1996.
- Kelemen, M./Hristov, L.** (1998), From Centrally Planned Culture to Entrepreneurial Culture: The Example of Bulgarian and Romanian Organisations, in: JEEMS, Vol. 3, 3/1998, S. 216-226.
- Keller, E. v.** (1982), Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Haupt 1982.
- Kiezun, W.** (1991), Management in Socialist Countries. USSR and Central Europe, Berlin, New York 1991.
- Kirsch, W.** (1990), Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990.
- Kluckhohn, C.** (1951), Values and Value-Orientations in The Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification, in: Parsons, T./Shils, E.A. (1951, Hrsg.), Toward a General Theory of Action, S. 388-434.
- Kluckhohn, D./Kelly, W.** (1972), Das Konzept der Kultur, in: König, R./Schmalfuss, A. (Hrsg.), Kulturanthropologie, Düsseldorf 1972, S. 68-90.
- Kluckhohn, F./Strodtbeck, F. L.** (1961), Variations in Value Orientations, Elmsford, New York 1961.

- Kmieciak, P.** (1976), Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland – Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten - , Göttingen 1976.
- Knapp, K.** (1995), Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wirtschaft, in: Bolten, J. (Hrsg.), Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Berlin 1995, S. 8-24.
- Knyphausen, zu D.** (1988), Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, Herrsching 1988.
- Kroeber, A.L./Kluckhohn, C.** (1952) Culture - A critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge, Massachusetts 1952.
- Kubicek, H.** (1977), Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre (Bericht über die Tagung der Kommission Wissen-schaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in Aachen, März 1976), Stuttgart 1977, S. 3-36.
- Kumar, B.** (1988), Interkulturelle Managementforschung. Ein Überblick über Ansätze und Probleme, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 8/1988, S. 389-394.
- Kumar, B./Steinmann, H.** (1986), Managementkonflikte zwischen entsandten und lokalen Führungskräften in deutschen und japanischen Unternehmungen, in: ZfB, 56. Jhg., Nr. 12, 1986, S. 1182-1196.
- Lamnek, S.** (1989), Qualitative Sozialforschung. Band 2 Methoden und Techniken, München 1989.
- Lamnek, S.** (1993), Qualitative Sozialforschung. Band 1 Methodologie, Weinheim 1993.
- Lang, R.** (1996, Hrsg.), Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa, München/Mering 1996.
- Langer, J.** (1998), Considerations about Culture in an Era of accelerated social Change. The Post-Communist Societies of East-Central Europe, Vortrag zur Konferenz „Facing the 21<sup>st</sup> century: divergence or convergence of world cultures?“ im Rahmen des Eurokonferenzprojektes „Kulturstandards in der Wirtschaft und Gesellschaft der Europäischen Union“, Jennersdorf 1998.
- Laurent, A.** (1983), The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 13, 1-2/1983 (Spring-Summer 1983), S. 75-96.
- Laurent, A.** (1986), The Cross-National Puzzle of International Human Resource Management, in: Human Resource Management, Spring 1986, Vol. 25, 1/1986, S. 91-102.

- Lederer, V.** (1998), Zur Transformation mittel- und osteuropäischer Betriebe, München und Mering 1998
- Lindert, K.** (1993), Führungskonzeptionen auf der Basis impliziter Wertorientierungen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bundesdeutscher und mittel- und osteuropäischer Führungskräfte, Stuttgart 1993.
- Linton, R.** (1974), Gesellschaft, Kultur und Individuum, Frankfurt a.M. 1974.
- Liouville, J./Schmidt, G.** (1996), Gibt es eine ideale Methode für die international vergleichende Managementforschung? Folgerungen aus einer empirischen Studie, in: Engelhard, J. (Hrsg.), Strategische Führung internationaler Unternehmen, Wiesbaden 1996, S. 257-273.
- Macharzina, K.** (1995), Interkulturelle Perspektiven einer management- und führungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, Stuttgart 1995.
- Macharzina, K./Engelhard, J.** (1987), Internationales Management, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. (1987), S. 319-344.
- Madlener, H.** (1997), Kulturbewußte Organisationsentwicklung – Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Organisationsentwicklung in Osteuropa. Illustration der Rahmenbedingungen am Beispiel Rumäniens, Bamberg 1997.
- Matauan, G.** (1994), Dezvoltarea managementului in Romania. Schita de strategie, FIMAN - Fundatia Internationala de Management, 1994.
- Mead, R.** (1994), International management: cross cultural dimensions. Cambridge/MA: Blackwell, 1994.
- Meissner, H. G.** (1997), Der Kulturschock in der Betriebswirtschaftslehre, in: Engelhard, J. (Hrsg.), Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden 1997, S. 1-12.
- Mereuta, C./Pop, L./Vlaicu, C./Pop, L.** (1998), Culturi organizationale in spatiul romanesc. Valori si profiluri dominante, FIMAN (Fundatia Internationala de Management) 1998.
- Mintzel, A.** (1993), Kultur und Gesellschaft: der Kulturbegriff in der Soziologie, in: Hansen, K. P. (Hrsg.), Kulturbegriff und Methode: der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften; eine Passauer Ringvorlesung, Tübingen 1993, S. 171-201.
- Mungiu, A.** (1995), Die Rumänen nach '89. Sozio-politische Studie, Bukarest 1995.
- Näther, C.** (1993), Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung, München 1993.

- Neidhardt, F.** (1986), "Kultur und Gesellschaft". Einige Anmerkungen zum Sonderheft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 27, 1986, S. 10-20.
- Nelson, D. N.** (1992), *Romania after Tyranny*, Oxford 1992.
- Neuberger, O.** (1985), *Unternehmenskultur und Führung*, Augsburg 1995.
- Nicklas, H.** (1991), Kulturkonflikt und interkulturelles Lernen, in: Thomas, A. (Hrsg., 1991), *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*, Saarbrücken/Fort Lauderdale 1991.
- Nikolaidis, A.** (1995), Die Berufssoziologie in der orthodoxen Tradition, in: *Orthodoxes Forum. Zeitschrift des Instituts für Orthodoxe Theologie der Universität München*, Jg. 9, 1/1995, S. 33-49.
- Oesterle, M.-J.** (1993), *Joint-Ventures in Rußland: Bedingungen – Probleme – Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden 1993.
- Olaru, A.** (1998), The attitude towards change of Romanian managers in the transition to market economy, in: Lang, R. (1998, Hrsg.), *Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozess*, München und Mering 1998.
- Osgood, C.** (1951), Culture: Its empirical and non-empirical character, in: *Southwestern Journal of Anthropology*, Vol. 7, 1951, S. 202-214.
- Papadima, O.**, (1941), A Romanian Outlook on the World, in: *The Government of Romania – The public Information Department (1995), The Romanians. Psychology, Spiritual Identity, Destiny*, 1995, S. 135-142.
- Papatievici, H.-R.** (1996), *Politice*, Bucuresti 1996.
- Park, K.-K.** (1983), *Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen*, Mannheim 1983.
- Peill-Schoeller, P.** (1994), *Interkulturelles Management: Synergien in Joint-Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern*, Berlin, Heidelberg u.a. 1994.
- Phatak, A. V.** (1992), *International dimensions of management*, 3<sup>rd</sup> ed. Boston; Belmont/CA: PWS-Kent: Wadsworth, 1992.
- Pfohl, H.-C., Buse, H.P.** (1997), Führung in Deutschland und Frankreich, in: Engelhard, J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte*, Wiesbaden 1997, S. 261-293.
- Pieper, R.** (1993), *Managementtraining in Osteuropa*, Wiesbaden 1993.
- Ralea, M. D.** (1934), The Romanian Phenomenon, in: *The Government of Romania – The public Information Department (1995), The Romanians. Psychology, Spiritual Identity, Destiny*, 1995, S. 75-83.

- Radulescu-Motru** (1910), *The Soul of This People: Qualities and Defects – The Spirituality of Romanians*, in: *The Government of Romania – The public Information Department* (1995), *The Romanians. Psychology, Spiritual Identity, Destiny*, 1995, S. 30-40.
- Rebreanu, L.** (1940), *Eulogy to the Romanian Peasant*, in: *The Government of Romania – The public Information Department* (1995), *The Romanians. Psychology, Spiritual Identity, Destiny*, 1995, S. 114-124.
- Reineke, R.-D.** (1995), *Merging for Transformation*, in: Culpan, R., Kumar, B. N. (Hrsg.), *Transformation Management in Postcommunist Countries, Organizational Requirements for a Market Economy*, Westport, Connecticut, London 1995, S. 89-105.
- Roberts, K.H./Boyacigiller N.A.** (1993), *Cross-National Organizational Research: The Grasp of the Blind men*, in: Weinsall, T.D. (1993), *Societal Culture and Management*, Berlin/New York 1993.
- Robinson, I.** (1999), *The Dynamics of Change in a Privatised Polish State Owned Enterprise*, in: *JEEMS* (1999), Vol. 4, 1/1999, S. 28-44.
- Rohloff, S.** (1994), *Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen. Probleme und ausgewählte Lösungsansätzen*, Göttingen 1994.
- Rokeach, M.** (1973), *The Nature of Human Values*, New York 1973.
- Rosenstiel, L. v.** (1992), *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*, Stuttgart 1992.
- Ross, M. H.** (1993), *The Culture of Conflict. Interpretations and Interests in Comparative Perspective*, New Haven and London 1993.
- Roth, J.** (1994), *Die Bedeutung kulturell geprägter Orientierungen für die Gestaltung deutsch-russischer Unternehmungen*, in: *Wirtschaft und Recht in Osteuropa*, 3. Jg., 7/1994, S. 237-241.
- Savitt, R.** (1995), *Critical Issues of Privatization: A Managerial Perspective*, in: Culpan, R., Kumar, B. N. (Hrsg.), *Transformation Management in Postcommunist Countries, Organizational Requirements for a Market Economy*, Westport, Connecticut, London 1995, S. 17-29.
- Savitt, R.** (1998), *Evolving Management Practices in the Czech Republic: Restructuring and Market Orientation*, in: *JEEMS*, Vol. 3, 4/1998, S. 339-354.
- Schmid, S.** (1996), *Multikulturalität in der internationalen Unternehmung. Konzepte - Reflexionen - Implikationen*, Wiesbaden 1996.
- Schnell, R./Hill, P./Esser, E.** (1992), *Methoden der empirischen Sozialforschung*, München, Wien 1992.

- Seashore, S. E.** (1983), A Framework for an Integrated Model of Organizational Effectiveness, in: Cameron, K. S., Whetten, D. A. (1983), Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models, London 1983, S. 55-70.
- Simionescu, I.** (1937), The Romanian People, in: The Government of Romania – The public Information Department (1995), The Romanians. Psychology, Spiritual Identity, Destiny, 1995, S. 100-103.
- Stagl, J.** (1986), Kulturanthropologie und Kultursoziologie: ein Vergleich, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 27, 1986, S. 75-92.
- Staniloae, D.** (1993), Christianity with the Romanians, in: The Government of Romania – The public Information Department (1995), The Romanians. Psychology, Spiritual Identity, Destiny, 1995, S. 205-209.
- Steiner, M.** (1995), Internationalisierung mittelständischer Unternehmungen – Das Kulturmanagement aus Sicht des Stammhauses, St. Gallen 1995.
- Stüdlein, Y.** (1997), Kulturelle Perspektive internationaler strategischer Allianzen - Phasenkonzept zum Management von Kulturunterschieden, Wiesbaden 1997.
- Sztompka, P.** (1993), The Sociology of Social Change, Oxford 1993.
- Sztompka, P.** (1993b), Competenta civilizatorie: conditie prealabila a tranzitiei post-comuniste, in: Sociologie Romaneasca, Vol. 4, 3/1993, S. 257-272.
- Tenbruck, F.H.** (1979), Die Aufgaben der Kultursoziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 31, 3/1979, S. 399-421.
- Tenbruck F.H.** (1989), Die kulturellen Grundlagen der Gesellschaft - Der Fall der Moderne, Opladen 1989.
- Thomas, A.** (1991a), Einleitung, in: Thomas, A. (1991), Kulturstandards in der internationalen Begegnung, Saarbrücken 1991, S. 5-13.
- Thomas, A.** (1991b), Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handeln, in: Thomas, A. (1991), Kulturstandards in der internationalen Begegnung, Saarbrücken 1991, S. 55-69.
- Thomas, A.** (1992), Aspekte interkulturellen Führung, in: Bergemann, N., Sourisseaux, A.L.J. (1992), Interkulturelles Management, Heidelberg 1992, S. 35-58.
- Thomas, A., Hagemann, K.** (1992), Training interkultureller Kompetenz, in: Bergemann, N., Sourisseaux, A.L.J. (1992), Interkulturelles Management, Heidelberg 1992, S. 173-200.
- Thomas, A.** (1996), Psychologische Wirksamkeit von Kulturstandards im interkulturellen Handeln, in: Thomas, A. (1996), Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996, S. 107-135.

- Thomas, A.** (1997), Psychologische Bedingungen und Wirkungen internationalen Managements – analysiert am Beispiel deutsch-chinesischer Zusammenarbeit, in: Engelhard, J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte*, Wiesbaden 1997, S. 111-134.
- Triandis, H.** (1982), Dimensions of Cultural Variations as Parameters of Organizational Theories, in: *Internationals Studies of Management and Organization*, Vol. 12, 04/1982, S. 139-169.
- Trompenaars, F.** (1993a), *Handbuch Globales Managen - Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht -*, Düsseldorf/Wien/New York/Moskau 1993.
- Trompenaars, F.** (1993b), *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London 1993.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.** (1998), *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London 1998.
- Treptow, K. W.** (1996), *A History of Romania*, Iasi 1996.
- Vahlne, J.-E./Nordström, K.A.** (1992), Is the Globe Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries During the Last 100 Years. Paper presented at the Annual Conference of the International Trade and Finance Association, April 22-25, Laredo/Texas 1992.
- Mereuta, C./Pop, L./Vlaicu, C./Pop, L.** (1998), *Culturi organizationale in spatial romanesc. Valori si profiluri dominante*, FIMAN 1998.
- Vulcanescu, M.** (1991), The Romanian Dimension of Existence – A Phenomenological Outline, in: *The Government of Romania – The public Information Department* (1995), *The Romanians. Psychology, Spiritual Identity, Destiny*, 1995, S. 143-156.
- Weber, M.** (1993), *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/1905 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920*, herausgegeben und eingeleitet von Klaus Lichtblau und Johannes Weiß, Bodenheim 1993.
- Wilpert, B.** (1993), Führung und Partizipation im interkulturellen Vergleich, in: Thomas, A. (Hrsg., 1993), *Kulturvergleichende Psychologie: Eine Einführung*, Göttingen 1993.
- WIR/Rumänien Aktuell** (1999), *WIR - Wirtschaftsinformation Rumänien. Informationen zum Wirtschafts- und Investitionsstandort Rumänien*, Eschborn 2/1999.
- WIR** (1999), *WIR – Wirtschaftsinformation Rumänien. Das Wirtschaftsklima in Rumänien. Eine Umfrage unter deutschen Investoren*, Eschborn 4/1999.

**WIR/Presseinformation - 1** (1999), WIR – Wirtschaftsinformation Rumänien. Rumänien bleibt für Investoren interessant, Eschborn 4/1999.

**WIR/Presseinformation - 2** (1999), WIR – Wirtschaftsinformation Rumänien. Bekleidungsindustrie baut Spitzenstellung weiter aus, Eschborn 4/1999.

**WIR/Presseinformation - 3** (1999), WIR – Wirtschaftsinformation Rumänien. Bekleidungsindustrie baut Spitzenstellung weiter aus, Eschborn 4/1999.

**Xenopol, A. D.** (1910), The unity of the Romanian soul, in: The Government of Romania – The public Information Department (1995), The Romanians. Psychology, Spiritual Identity, Destiny, 1995, S. 25-29.

**Zamfir, C./Matauan, G./Lotreanu, N.** (1994), Formarea Manageriala in Romania: Nevoi si capacitati, FIMAN – Fundatia Internationala de Management, FIMAN 1994.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich an Eides Statt, dass ich im Zeitraum von Oktober bis November 1997 in Rumänien persönlich 30 Interviews mit rumänischen und deutschen Führungskräften durchgeführt habe.

Heinke Hagemann

## Wissenschaftlicher Lebenslauf

Name:	Heinke Hagemann
Geburtsdatum:	14. August 1969
Geburtsort:	Hermannstadt/Siebenbürgen
11/89 – 01/95	<p>Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München mit den Schwerpunktfächern „Strategische Unternehmensführung“ (Prof. Dr. Kirsch), „Produktionswirtschaft und Controlling“ (Prof. Dr. Küpper) und „Organisationspsychologie“ (Prof. Dr. von Rosenstiel)</p> <p>Durchführung von Vorträgen, Diskussionen im Rahmen des Proseminars „Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität“ am Lehrstuhl „Strategische Unternehmensführung“ (Prof. Dr. Kirsch)</p> <p>Diplomarbeit zum Thema „Die Genese von Strategien und die organisatorische Wissensbasis“ am Lehrstuhl des Herrn Prof. Dr. Kirsch</p>
05/95 – 09/95	<p>Erarbeitung eines Weiterbildungskonzeptes für Führungskräfte und Mitarbeiter eines tschechischen Fernseh- und Rundfunksenders und Erstellung des theoretischen Gerüsts zur Gründung einer Weiterentwicklungs-Akademie im Auftrag der Management Akademie München</p>
11/95 – 12/00	<p>Promotion am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management des Herrn Prof. Dr. Johann Engelhard, Otto-Friedrich-Universität Bamberg</p>
12/96	<p>Wissenschaftsdiskurs Bamberg: Vortrag über Plan und Vorgehen des Forschungsvorhabens im Rahmen der Dissertation vor den Professoren Engelhard, zu Knyphausen-Aufseß, Kutschker und deren Doktoranden mit anschließender Diskussion</p>
10/11/97	<p>Durchführung der persönlichen Interviews in Rumänien mit rumänischen und deutschen Führungskräften in rumänischer bzw. deutscher Sprache</p>
12/98	<p>Wissenschaftsdiskurs Bamberg: Vortrag und Diskussion erster Ergebnisse am Lehrstuhl Prof. Dr. Engelhard</p>
03/99	<p>Vortrag über das eigene Dissertationsvorhaben im Rahmen der Konferenz „Methodologie und Methoden in der interkulturellen Forschung“ in Gloggnitz</p>
11/99-03/00	<p>Beitrag „Führung auf Distanz“ in dem Buch „Arbeit ohne Grenzen. Die neue Welt der Arbeit im E-Zeitalter“; Hrsg: congenia – Gesellschaft für Beratung, Training und Organisation mbH; Veröffentlichung: 10/00.</p>

