

Gelbrich, Katja; Müller, Stefan

**Book**

## Konfliktstile im interkulturellen Vergleich

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 5/2008

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre

*Suggested Citation:* Gelbrich, Katja; Müller, Stefan (2008) : Konfliktstile im interkulturellen Vergleich, Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 5/2008, VERLAG proWiWi e.V., Ilmenau, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200188>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55691>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre  
5/2008

## Konfliktstile im interkulturellen Vergleich

Katja Gelbrich, Stefan Müller

Institut für Betriebswirtschaftslehre der Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Ilmenau  
[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)  
ISSN 2192-4643  
URN [urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200188](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200188)

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übertragung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, bleiben vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© VERLAG proWiWi e. V., Ilmenau, 2008

Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre  
[www.tu-ilmenau.de/is-ww](http://www.tu-ilmenau.de/is-ww)

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. sc. oec. Rolf Dintner, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich,  
Prof. Dr. rer. pol. David Müller, Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Rainer Souren

ISSN 1866-2145 (Druckausgabe)

ISSN 2192-4643 (Online)

ISBN 978-3-940882-10-3 (Druckausgabe)

URN urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200188

Ilmenauer Schriften zur  
Betriebswirtschaftslehre  
5/2008

Konfliktstile im interkulturellen Vergleich

Katja Gelbrich<sup>1</sup>, Stefan Müller<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Katja Gelbrich,  
Leiterin des Fachgebiets Marketing an der TU Ilmenau

<sup>2</sup> Prof. Dr. Stefan Müller,  
Leiter des Lehrstuhls für Marketing an der TU Dresden

**Abstract.**

Konflikte in Organisationen sind unausweichlich, da Menschen unterschiedliche Interessen verfolgen. Ebenso unterschiedlich sind die Mechanismen, mit denen die Beteiligten versuchen, Konflikte zu lösen. Diese Unterschiede sind besonders groß, wenn Menschen unterschiedlicher Kulturen aufeinander treffen – sei es in multinationalen Unternehmen oder in der Zusammenarbeit mit ausländischen Geschäftspartnern. Dieses Forschungspapier analysiert anhand eines Reviews einschlägiger Studien, inwiefern sich Konfliktstile interkulturell unterscheiden. Aus den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen für das Konfliktmanagement in international tätigen Organisationen abgeleitet.

- 1 Bedeutung von Konflikten in Organisationen
- 2 Konfliktstile
  - 2.1 Begriffsabgrenzungen
  - 2.2 Modelle von Konfliktstilen
    - 2.2.1 Eindimensionale Modelle
    - 2.2.2 IRP-Modell
    - 2.2.3 Dual Concern-Modell
- 3 Menschenbilder in verschiedenen Kulturen
  - 3.1 Kulturbegriff
  - 3.2 Menschenbild in individualistischen vs. kollektivistischen Kulturen
    - 3.2.1 Besonderheiten dieser Kulturtypen
    - 3.2.2 Unabhängiges und abhängiges Selbst
    - 3.2.3 Self Face vs. Other Face
    - 3.2.4 High Context vs. Low Context
  - 3.3 Menschenbild in hierarchisch vs. egalitären Kulturen
  - 3.4. Menschenbild in maskulinen und femininen Kulturen
  - 3.5 Menschenbild in monochronen und polychronen Kulturen
- 4 Kulturelle Unterschiede im Konfliktstil
  - 4.1 Thesen und Methode
  - 4.2. Ergebnisse eines Reviews einschlägiger Studien
    - 4.3.1 Konfliktstil und Integration in die Gemeinschaft
    - 4.3.2 Konfliktstil und Machtdistanz
    - 4.3.3 Konfliktstil und Maskulinität
    - 4.3.4 Konfliktstil und Zeitverständnis
- 5 Konsequenzen für das Konfliktmanagement in international tätigen Organisationen

## 1 Bedeutung von Konflikten in Organisationen

Wenn Mitarbeiter von Organisationen miteinander kommunizieren und arbeiten, dann geschieht dies oft nicht reibungslos. Denn Menschen lassen sich gemeinhin von ihren *Interessen* leiten – und diese können oft unterschiedlicher nicht sein. So mag der Leiter einer Controlling-Abteilung seinen Mitarbeiter damit beauftragen, die Vertriebsniederlassungen des Unternehmens zu besuchen und zu evaluieren. Dieser jedoch reist nicht allzu gern, sondern arbeitet lieber im Back Office. Oder die Mitarbeiter der Vertriebsabteilung halten den Gesprächsleitfaden für Kundenkontakte, die „das Marketing“ entwickelt hat, für realitätsfern und benutzen sie deshalb nicht. Der Einkäufer der Firma wiederum möchte einen Marktforschungsauftrag an den preiswertesten Anbieter vergeben, während der neue Marketingleiter ein Institut bevorzugt, mit dem er schon früher erfolgreich zusammen gearbeitet hat.

Wie die Beispiele zeigen, birgt bereits der geschäftliche Alltag von Angehörigen ein und derselben Kultur hinreichend Konfliktpotenzial. Im Zuge der *Internationalisierung* agieren jedoch immer häufiger Angehörige unterschiedlicher Kulturen miteinander. So werden nicht nur mehr und mehr Expatriates ins Ausland gesandt, sondern auch ausländische Fach- und Führungskräfte rekrutiert, um die Landeskenntnis, Beziehungen etc. dieser „Locals“ zu nutzen. Hinzu kommen länderübergreifende Fusionen und Akquisitionen, die praktisch von heute auf morgen bi- und multikulturelle Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Unternehmensbereiche entstehen lassen. Als Folge davon ist die kulturelle Diversität am Arbeitsplatz in den letzten Jahren stark gestiegen.<sup>1</sup>

Auf der Agenda von Soziologen, Psychologen und Kommunikationswissenschaftlern stehen daher seit langem Themen wie „multikulturelle Teams“, „interkulturelle Kompetenz“ oder „interkulturelle Kommunikation“.<sup>2</sup> In der Betriebswirtschaft hatten zwar Harbison / Myers (1959) mit Ihrem Werk „Management in the Industrial World“ den Beginn einer Landeskultur-Forschung markiert. Dieser und viele der später publizierten Beiträge zum Cross-Cultural Management erhoben jedoch häufig das US-amerikanische bzw. westliche Modell der Industrialisierung zum Leitbild. Erst anfangs der achtziger Jahre richtete sich das Augenmerk auf den systematischen Vergleich der (Markt-)Bedingungen in den verschiedenen Kulturräumen. Im Zuge der Corporate Identity-Diskussion befasste man sich zunehmend mit dem Einfluss der Landes- auf die Unternehmenskultur – und dabei auch mit dem kulturbedingten Denken und Handeln von Menschen in Organisationen.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang wird u.a. die Art und Weise thematisiert, wie Angehörige verschiedener Kulturen mit Konflikten umgehen.<sup>4</sup>

---

1 Vgl. Broome u.a. (2002), S. 239 f.

2 Vgl. Brein / David (1971); Collier (1988)

3 Vgl. Müller / Gelbrich (2004), S. 35 ff.

4 Vgl. z.B. Gilbert (1998)

Das Ziel dieses Beitrags besteht darin, Konfliktstile systematisch darzustellen und aufzuzeigen, inwieweit sie in interkulturell variieren. Daraus lassen sich Vorschläge für ein erfolgreiches Konfliktmanagement in kulturell heterogenen Arbeitswelten ableiten. Hierfür werden in Kapitel 2 zunächst unterschiedliche Möglichkeiten der Systematisierung von Konfliktstilen vorgestellt. Entscheidend dafür, wer welchen Konfliktstil in welcher Situation bevorzugt, ist die Vorstellung, die der Betreffende von sich selbst, von seinem Gegenüber sowie vom korrektem Umgang der Menschen miteinander hat. Dieses mit dem jeweiligen Weltbild konfundierte Menschenbild wiederum unterliegt sozialen – und damit auch kulturellen – Einflüssen.<sup>5</sup> Kapitel 3 widmet sich daher dem Zusammenhang, der zwischen der Landeskultur und Menschenbild besteht. Daraus lassen sich verschiedene Thesen über den Einfluss der kulturellen Prägung auf den gewählten Konfliktstil ableiten. In Kapitel 4 werden diese Thesen anhand eines Reviews einschlägiger Studien überprüft. Mögliche Konsequenzen für das Konfliktmanagement in international tätigen Organisationen stellt Kapitel 5 dar.

## 2 Konfliktstile

### 2.1 Begriffsabgrenzungen

Unter einem *Konflikt* wird im Allgemeinen die Uneinigkeit bzw. ein Interessensgegensatz zwischen Personen bzw. Gruppen verstanden.<sup>6</sup> Dieser ergibt sich, weil die Beteiligten die Realität unterschiedlich wahrnehmen, konträre Ziele verfolgen oder divergierende Vorstellungen über die Art und Weise der Zielverfolgung haben.<sup>7</sup> Die Konflikte, die sich in solchen Situationen ergeben, nehmen die Beteiligten zwar zumeist als zwangsläufige Erscheinung in Arbeits- und Entscheidungsprozessen wahr, erleben sie aber dennoch als negativ.<sup>8</sup> Dem homeostatischen Modell folgend empfindet der Mensch einen solchen Zustand als Ungleichgewicht und versucht, ihn zu beenden.<sup>9</sup> Die Art und Weise, wie er dies tut, wird als *Konfliktstil* bzw. Konfliktverhalten bezeichnet.<sup>10</sup> Der Begriff gilt als Persönlichkeitsmerkmal, da der Umgang mit Interessensgegensätzen im Sinne eines „Trait“ inter-individuell variiert und intra-individuell zugleich weitgehend stabil ist.<sup>11</sup> Die einschlägige Forschung beschäftigt sich primär damit, verschiedene Konfliktstile zu beschreiben (deskriptive Komponente) sowie die (Persönlichkeit-) Merkmale zu identifizieren, die ursächlich

---

5 Vgl. Müller / Gelbrich (2004), S. 269 ff.

6 Vgl. Rahim (2001), S. 18

7 Vgl. Kuhlmann (2001), S. 802

8 Vgl. Regnet (1992), S. 236 ff.

9 Vgl. Engel u.a. (2000)

10 Vgl. Boulding (1963); Thomas (1976)

11 Vgl. Bilsky / Wülker (2000), S. 3



für das jeweilige Verhalten sind (explikative Komponente).<sup>12</sup> Der Begriff des *Konfliktmanagement* wird hingegen vorrangig in der Organisationsforschung herangezogen. Er ist stärker präskriptiv: Es geht hierbei darum, unterschiedliche Konfliktstile zu betrachten und in Übereinklang zu bringen. Im Mittelpunkt steht die bestmögliche Lösung von Meinungsverschiedenheiten.<sup>13</sup>

## 2.2 Modelle von Konfliktstilen

Es gibt zahlreiche Versuche, Konflikte zu einzuordnen. Häufig genutzte Kriterien sind dabei Konfliktpartei (z.B. Intra-System vs. Inter-System), Erscheinungsform (z.B. latent vs. manifest) oder Streitgegenstand bzw. -ursache (z.B. substantiell vs. affektiv).<sup>14</sup> Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht jedoch der Umgang mit bzw. die Lösung von Konflikten. Von der Vielzahl verschiedener Systematisierungen – bspw. unterscheidet Deutsch (1977) lediglich zwischen Kooperation und Konkurrenz, während Oetzel (1999) sieben und Hamdorf (2003) gar acht Konfliktstile anführen – seien im Folgenden jene vorgestellt, die als Grundlage für interkulturelle Studien Bedeutung erlangt haben.

### 2.2.1 Eindimensionale Modelle

Eindimensionale Modelle gehen davon aus, dass sich sämtliche Formen der Konfliktbehandlung auf einem bipolaren Kontinuum mit zwei gegensätzlichen Polen darstellen lassen: *Kooperation* und *Konkurrenz*. Im Extremfall werden gar nur diese beiden Varianten unterschieden.<sup>15</sup> Bei Kooperation gehen beide Partner aufeinander ein, um ihre Ziele zu erreichen („Win-Win“); bei Konkurrenz versuchen die Beteiligten, ihre Ziele auf Kosten der Gegenseite durchzusetzen, was dem Schwächeren zum Nachteil gereicht („Win-Lose“).<sup>16</sup> Mitunter werden diese beiden Prototypen der Konfliktlösung auch anders benannt, z.B. als „Nonforcing vs. Forcing Style“<sup>17</sup>, „Integrating vs. Dominating“<sup>18</sup> oder „Collaboration vs. Confrontation“.<sup>19</sup>

Zusammenfassend stellen eindimensionale Modelle die Ziele der Konfliktparteien in den Vordergrund und unterscheiden lediglich verschieden viele Abstufungen der gemeinsamen oder gegensätzlichen Verfolgung dieser Ziele (= *quantitative Differenzierung*). Zusätzlich führen einige Autoren die Möglich-

---

12 Vgl. Harvey / Blouin / Stout (2006); Pongratz (1961)

13 Vgl. Glasl (1994); Jost (1999)

14 Vgl. Beck / Schwarz (1995), S. 29 ff.; Rahim (2001), S. 21 ff.; Regnet (1992), S. 8 ff.

15 Vgl. Deutsch (1977), S. 20 ff.

16 Vgl. Deutsch (1977), S. 25

17 Vgl. Kim u.a. (2004)

18 Vgl. Oetzel u.a. (2003)

19 Vgl. Ohbuchi / Suzuki (2003)

keit an, dem Konflikt aus dem Weg zu gehen („Avoidance“).<sup>20</sup> Dies geschieht, indem jemand scherzt, klein bei gibt und / oder sich still verhält, um seine gegensätzliche Meinung zu verstecken.<sup>21</sup> Manche betrachten Vermeidung auch als eine Form des kooperativen Konfliktstils.<sup>22</sup>

### 2.2.2 IRP-Modell

Das IRP-Modell geht von der Art der Kommunikation zwischen den Beteiligten aus, wobei sich drei Strategien der Konfliktlösung beschreiben lassen: Interests (I), Right (R) und Power (P).<sup>23</sup> Diese unterscheiden sich im Gegensatz zu den eindimensionalen Modellen nicht nur quantitativ, sondern auch *qualitativ* voneinander.

Im Falle von *Interest* („Interests Model“) tauschen sich die Parteien intensiv über die jeweiligen Bedürfnisse, Interessen und Forderungen aus. Das Ziel dieser Spielart der Konfliktlösung besteht darin, die Interessen beider Seiten auszugleichen und einvernehmlich zu lösen. Man möchte lieber einen Kompromiss als gar kein Ergebnis. Dieser Stil ähnelt der kooperativen Herangehensweise in eindimensionalen Modellen.

*Right* („Regulations Model“) ist ein normativer Ansatz, bei dem man sich auf den verpflichtenden Charakter von Gesetzen, expliziten Verträge oder Vereinbarungen beruft, welche die Beteiligten kennen und akzeptieren. Diesem Konfliktstil liegt die Annahme zugrunde, dass soziale Interaktionen universellen Gesetzmäßigkeiten unterliegen, die es zu befolgen gilt. Dabei werden genaue Regeln für Belohnung und Bestrafung festgelegt. Sie sind zwangsläufige Konsequenz von bestimmten Handlungen, und zwar weitgehend unabhängig von der Stellung der Person.<sup>24</sup> Der Konfliktstil ist also a priori weder kooperativ noch konfrontativ.

*Power* („Status Model“) beruht auf Macht: Der Mächtigere kann seine Interessen ohne Rücksicht auf die Belange anderer Konfliktparteien durchsetzen.<sup>25</sup> Es ist allgemein üblich, seine Position unter Verweis auf den eigenen Status (z.B. als Vorgesetzter) zu rechtfertigen. Machtlose Personen versuchen, sich der Unterstützung von Höhergestellten zu versichern oder besser gleich mit einer mächtigeren Person zu kooperieren, um die eigene Position zu stärken.<sup>26</sup>

*Operationalisieren* lassen sich die drei Konfliktstile anhand von neun fünfstufigen Items wie „ask questions to discover the reason for the other party's position („Interest“), „follow standardized procedures“ („Right“) oder

---

20 Vgl. Oetzel u.a. (2003); Ohbuchi / Suzuki (2003); Putnam (1986)

21 Vgl. Oetzel (1998b), S. 203

22 Vgl. Kim u.a. (2004), S. 205

23 Vgl. zu den folgenden Aussagen Ury / Brett / Goldberg (1993)

24 Vgl. Tinsley (1998), S. 317

25 Vgl. Shapiro / Kulik (2004); Tinsley (2004)

26 Vgl. Tinsley (1997)

„go to your superior for resolution“ („Power“).<sup>27</sup> Dabei sind die verschiedenen Strategien nicht unbedingt unabhängig voneinander; vielmehr werden sie in der Praxis oft *kombiniert*.<sup>28</sup> So kann jemand, der sich auf eine übergeordnete Regel bezieht („Power“), durchaus die Interessen beider Parteien im Blick haben („Interest“). Und wer seine Machtposition ausspielt, tut dies ggf. auf Basis beidseitig anerkannter Regeln („Right“).

### 2.2.3 Dual Concern-Modell

Das Dual Concern-Modell von Rubin / Pruitt / Kim (1995) verkörpert den *zweidimensionalen* Ansatz. Die Autoren gehen davon aus, dass man sich im Falle gegensätzlicher Interessen an den eigenen Zielen und/oder an den Zielen anderer orientieren kann. Anhand dieser zwei Dimensionen lassen sich zunächst *vier Konfliktstile* unterscheiden (vgl. Abb. 1).

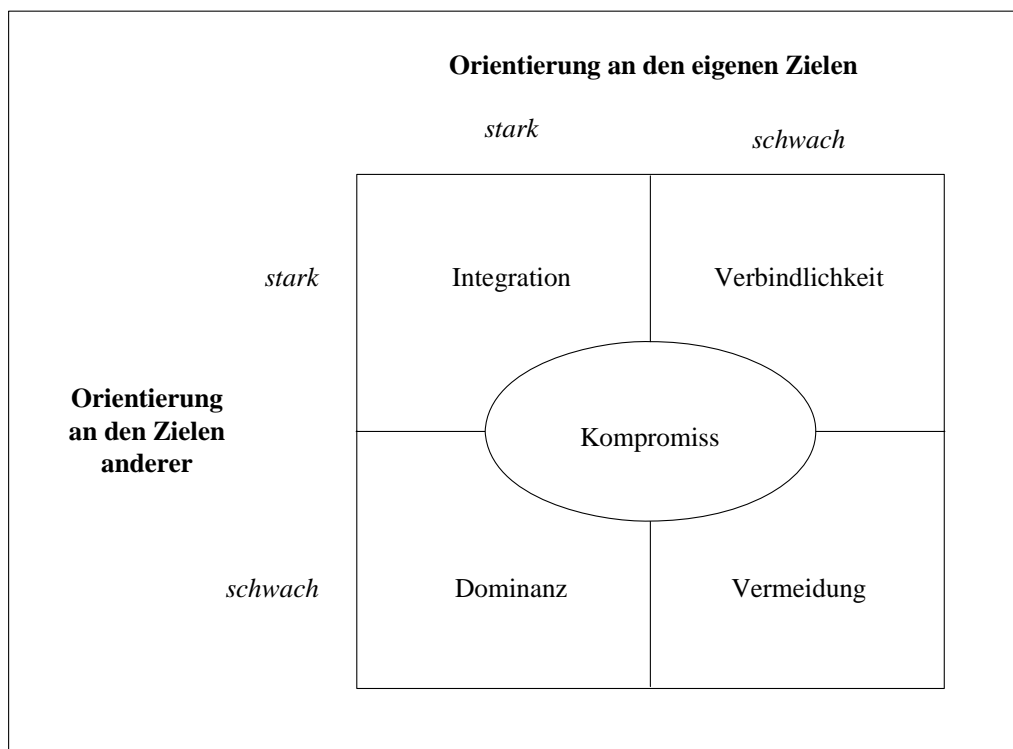


Abb. 1: Erweitertes Dual Concern-Modell<sup>29</sup>

27 Vgl. Tinsley (1998), S. 319

28 Vgl. Shapiro / Kulik (2004)

29 In Anlehnung an Rahim (2002, 2001, 1983); eigene Übersetzung

Im Falle von *Integration* suchen die Beteiligten nach einer Lösung, die beide Seiten zufrieden stellt („Win-Win“). Sie ähnelt der Kooperationsstrategie im eindimensionalen Modell. *Verbindlichkeit* beschreibt einen Stil, welcher die eigenen Interessen hinter die des Gegenübers stellt und Meinungsverschiedenheiten eher unterbewertet. Er ist ebenfalls nicht auf Konfrontation ausgerichtet. Umgekehrtes gilt für die *Dominanzstrategie*. Hierbei versuchen die Beteiligten, rücksichtslos die eigenen Interessen durchzusetzen – wenn nötig unter Einsatz von Machtmitteln. Die Interessen und Rechte des anderen werden weitgehend ignoriert. Dies entspricht dem konkurrierenden Verhalten („Win-Lose“). *Vermeidung* bedeutet, dem Konflikt auszuweichen, ihn aufzuschieben oder sich zurückzuziehen, sodass keine der Parteien ihre Ziele erreicht. Gemessen an der Alternative, dass die eine oder die andere Seite benachteiligt wird, gilt dies als die bessere Lösung.<sup>30</sup> Im Falle o.g. Meinungsverschiedenheit über die Vergabe eines Marktforschungsauftrags würde dies bspw. bedeuten, das gesamte Projekt zu vertagen.

Das erweiterte Dual Concern-Modell von Rahim (2002, 2001, 1983), ergänzt dieses Portfolio um den Konfliktstil *Kompromiss*. Dabei versucht man, die Interessen zwischen den Konfliktparteien auszugleichen: Nach dem Prinzip „No-Win-no-Lose“ wird ein für beide Seiten akzeptabler Mittelweg gesucht. Alle Beteiligten lassen sich in einigen Punkten auf Zugeständnisse ein, während sie in anderen Punkten ihre Position durchsetzen. Oetzel (1998a) ordnet „Kompromiss“ ebenfalls als kooperativen Konfliktstil ein.

Zur Operationalisierung der fünf Konfliktstile entwickelte Rahim (1983) das „Rahim Organizational Conflict Inventory“ (ROCI II). Es enthält 28, auf jeweils fünfstufigen Likert-Skalen erhobene Items. Für Integration steht bspw. „I exchange accurate information with my [...]“<sup>31</sup> to solve a problem together“, für Verbindlichkeit „I usually accommodate the wishes of my [...]“<sup>31</sup>“, für Dominanz „I use my authority to make a decision in my favour“, für Vermeidung „I usually avoid open discussion of my differences with my [...]“<sup>31</sup>“ und für Kompromiss „I usually propose a middle ground for breaking dead-locks“.<sup>32</sup>

---

30 Im Originalmodell von Rubin / Pruitt / Kim (1995) sind die vier Strategien ähnlich beschrieben, aber mit Ausnahme von „Vermeidung“ anders etikettiert, nämlich: Integration als Anpassung, Verbindlichkeit als Kollaboration und Dominanz als Konkurrenz. Im Rahmen dieses Beitrags wird jedoch der Konsistenz halber immer auf die von Rahim vorgeschlagenen Bezeichnungen zurückgegriffen.

31 boss, subordinate, or peer

32 Vgl. ausführlich Rahim (1983), S. 371

### 3 Menschenbilder in verschiedenen Kulturen

#### 3.1 Kulturbegriff

Im allgemeinsten Sinn bezeichnet Kultur einen *gemeinsamen Wissensvorrat*, den eine Gruppe von Menschen teilt und der sie zugleich von Mitgliedern anderer Kulturen unterscheidet.<sup>33</sup> Hofstede bezeichnet dies bildhaft als „kollektive Programmierung des Geistes“.<sup>34</sup> Kulturanthropologen und Soziologen zufolge zählen dazu nur die beobachtbaren Verhaltensweisen (z.B. Rituale, Bräuche) und Verhaltensergebnisse (z.B. Bauwerke).<sup>35</sup> Kulturvergleichende Psychologen und kognitive Anthropologen hingegen subsumieren dem Konzept „gemeinsamer Wissensvorrat“ auch nicht-beobachtbare psychische Prozesse (z.B. Denken, Werte, Normen) sowie die Art und Weise der Interpretation von Emotionen.<sup>36</sup>

Diese Zweiteilung in sichtbare (= Percepta) und nicht-sichtbare Elemente von Kultur (= Concepta) geht auf das bereits Anfang der 50er Jahre von Osgood vorgeschlagene Kulturkonzept zurück.<sup>37</sup> Demnach sind die beobachtbaren Verhaltensweisen Ausdruck bzw. Konsequenz nicht-beobachtbarer Prozesse. Erstere beschreiben also eine Kultur (= deskriptiv), letztere erklären sie (= explikativ). Diese Sichtweise spiegeln Schichten-Modelle wider, von denen das metaphorisch als „Kulturzwiebel“ bezeichnete besonders oft herangezogen wird, um das Phänomen „Kultur“ zu beschreiben.<sup>38</sup> Darin bilden die (sichtbaren) Symbole die erste „Kultur-Haut“ und die Helden, die kulturspezifische Rituale sowie die Werte die zweite Haut. Im Inneren finden sich die „Basic Assumptions“. Sie, und damit der Kern einer Kultur, werden erst dann zugänglich, wenn man – sinnbildlich gesprochen – die äußeren Zwiebelhäute entfernt (vgl. Abb. 2). Zu diesen Grundannahmen zählen u.a. das von den Angehörigen einer Kultur geteilte *Menschenbild* sowie ihre Vorstellung vom wechselseitigen Zusammenleben. Sie geben damit im normativen Sinne Regeln für den privaten und beruflichen Umgang miteinander vor. Dies impliziert die Handhabung von Konflikten.

---

33 Vgl. Rohner (1984), S.114

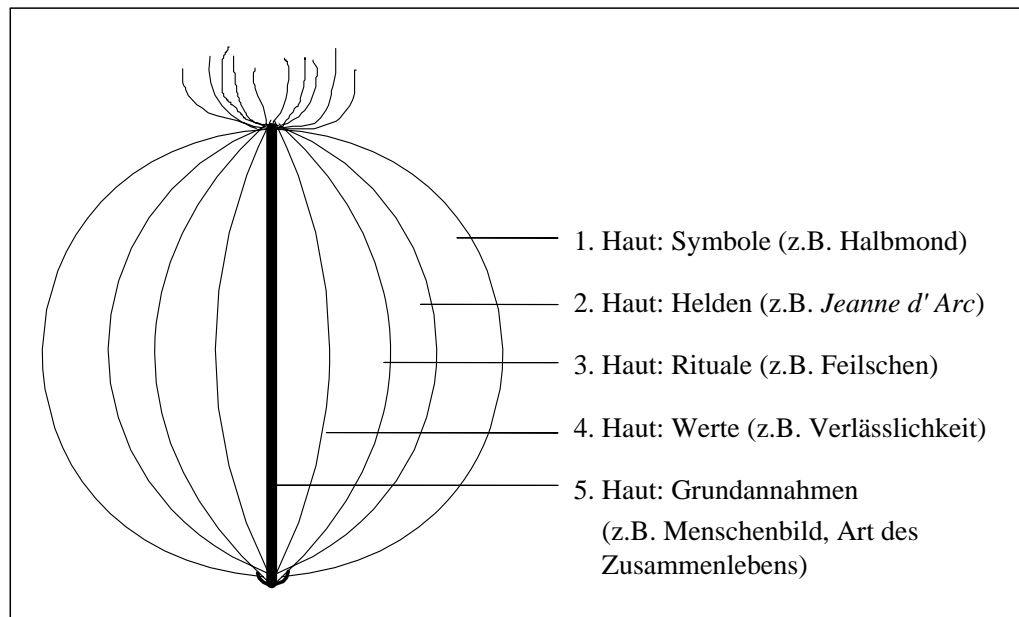
34 Vgl. Hofstede (2001)

35 Vgl. Bauernfeind (1995), S.17

36 Vgl. Dmoch (1997), S. 82 f.; Hofstede (1993), S. 19

37 Vgl. Osgood (1951), S. 36

38 Vgl. Hofstede (1997), S.8; Trompenaars / Hampden-Turner (1997), S. 22

Abb. 2: Metapher der Kulturzwiebel<sup>39</sup>

Es liegen verschiedene Vorschläge zur Konzeptualisierung und Messung von Kultur vor, von denen die Arbeit von Hofstede (1980) am bekanntesten ist, nicht zuletzt wegen der umfassenden Datenbasis, die ihr zugrunde liegt. Der Autor leitete aus den Aussagen von 116.000 *IBM*-Mitarbeitern in 53 Ländern bzw. Regionen zu ihren Werten und Arbeitseinstellungen faktorenanalytisch vier Kulturdimensionen ab, auf denen sich die einzelnen Länder systematisch unterscheiden. Eine fünfte, speziell den sog. konfuzianischen Werten gewidmete Dimension („Langfristorientierung“) fügten später Hofstede / Bond (1988) hinzu.<sup>40</sup>

Tab. 1 führt diese sowie die von anderen Autoren identifizierten Dimensionen auf. Wie die Tabelle zeigt, ähneln sich diese partiell und sind teilweise auch identisch bezeichnet (z.B. „Individualismus vs. Kollektivismus“). Kursiv hervorgehoben sind jene Dimensionen, deren Einfluss auf den Konfliktstil in empirischen Studien untersucht wurde. Im Folgenden sollen diese *vier Dimensionen* sowie das Menschenbild bzw. das Ideal des menschlichen Zusammenlebens, das ihnen zugrunde liegt, beschrieben werden. Daraus wiederum lassen sich Thesen über den Konfliktstil ableiten, der in der betreffenden Kultur eher als in anderen gewählt werden dürfte.

39 In Anlehnung Blom / Meier (2002), S. 40

40 Vgl. ausführlich Müller / Gelbrich (2004), S. 107 ff.

Hall / Hall	Hofstede	Triandis	Adler	Trompenaars
„High Context“ vs. „Low Context“	<i>Kollektivismus</i> vs. <i>Individualismus</i>	„In-Group“ vs. „Out-Group“	Kollektivismus vs. Individualismus	Kollektivismus vs. Individualismus
		„To do“ vs. „To be“	„To do“ vs. „To be“	Erreichter vs. zugeschriebener Status
	Akzeptanz von Macht- distanz	Bedeutung von Faktoren wie Al- ter, Geschlecht, Klasse		<i>Gleichheit</i> vs. <i>Hierarchie</i>
		Dominanz über vs. Unterwerfung un- ter die Natur		Außen- vs. innen- gesteuert
		Ideologismus vs. Pragmatismus		Universalismus vs. Partikularismus
		Assoziative vs. abstrakte Themen- handhabung		Analysierend vs. integrierend
Raum- orientierung		„High Contact“ vs. „Low Contact“	Öffentlicher Raum vs. privater Raum	
<i>Monochrones</i> vs. <i>polychrones</i> <i>Zeitverständnis</i>	Langfrist- vs. Kurzfrist- orientierung	Vergangenheits-/ Gegenwarts-/ Zukunfts- orientierung	Vergangenheits-/ Gegenwarts-/ Zukunfts- orientierung	Sequenzielles vs. synchrones Zeitverständnis
	Unsicherheits- vermeidung			
	<i>Maskulinität</i> vs. <i>Femininität</i>			
		Aspekte der Selbst- wahrnehmung	Aspekte der Selbst- achtung	
		Menschheit ist grundsätzlich gut oder schlecht		

Tab. 1: Synopse ausgewählter Vorschläge zur Operationalisierung von Kultur<sup>41</sup>

41 In Anlehnung an Hasenstab (1999), S. 115

### 3.2 Menschenbild in individualistischen vs. kollektivistischen Kulturen

#### 3.2.1 Besonderheiten dieser Kulturtypen

Die Dimension „Individualismus / Kollektivismus“ wird, wenngleich manchmal anders bezeichnet, von fast allen Wissenschaftlern thematisiert, die sich mit der Konzeptualisierung von Kultur befassen.<sup>42</sup> Sie quantifiziert Art und Ausmaß der Integration des Einzelnen *in die Gemeinschaft*. Menschen, die in individualistischen enkulturiert werden, unterhalten lockere Bindungen; sie orientieren sich in erster Linie an sich selbst bzw. ihrer engeren Familie. Kollektivistische Gesellschaften hingegen integrieren die Individuen von Kindheit an in soziale Gruppen, denen der Einzelne im Austausch für Sicherheit und Schutz seine Loyalität entgegenbringt.<sup>43</sup> Tab. 2 verdeutlicht zentrale Unterschiede zwischen beiden Menschenbildern.

Individualistische Kultur	Kollektivistische Kultur
Identität erwächst aus dem Individuum	Identität erwächst aus dem sozialen Netzwerk
Kinder lernen, als „ich“ zu denken	Kinder lernen, als „wir“ zu denken
Dominanz eigener über kollektive Interessen	Dominanz kollektiver über eigene Interessen
Persönliche Freiheit vor Gleichheit	Gleichheit vor persönlicher Freiheit
Primat der individuellen Selbstverwirklichung	Primat von gesellschaftlicher Harmonie und Konsens

Tab. 2: Menschenbild in zwei unterschiedlichen Kulturen<sup>44</sup>

Kollektivistisch „programmierten“ Menschen ist also tendenziell mehr als den Angehörigen individualistischer Gesellschaften am Aufbau und an der Pflege sozialer Beziehungen gelegen. Es steht zu vermuten, dass erstere den kooperativen Konfliktstil eher wählen als letztere (*These 1*). Analog müssten individualistisch enkulturierte Personen den konkurrierenden Stile eher wählen als kollektivistisch erzogene (*These 2*).

Ob jemand eher individualistisch oder eher kollektivistisch enkulturiert ist, hat außerdem weit reichende Konsequenzen für die Wahrnehmung der eigenen *Person* (unabhängiges vs. abhängiges Selbst), für die Bedeutung, die er dem persönlichen *Image* beimisst (Self Face vs. Other Face), sowie für die Art und Weise, wie Menschen miteinander seiner Meinung nach *kommunizieren* sollten (High Context vs. Low Context).

42 Vgl. z.B. Adler (1986, 1983); Hofstede (1980), Trompenaars (1993)

43 Vgl. Hofstede (1994), S. 51

44 In Anlehnung an Hofstede (1994), S. 67, 73



### 3.2.2 Unabhängiges und abhängiges Selbst

Menschen unterscheiden sich in der Wahrnehmung der eigenen Person.<sup>45</sup> Unter dem Selbst bzw. Selbstkonzept versteht man die Kognitionen und Emotionen eines Menschen über sich selbst.<sup>46</sup> Dies umfasst die Einstellungen und Eigenschaften, die sich ein Individuum zuschreibt.<sup>47</sup> Es lassen sich zwei Extrempositionen unterscheiden: das abhängige und das unabhängige Selbst.<sup>48</sup>

Das *unabhängige Selbst* geht vom Bild eines autonomen, einzigartigen Menschen aus, der sich klar von seinem sozialen Umfeld abgrenzt. Wie sich ein Individuum verhält, hängt von seinen eigenen Fähigkeiten, Werten und Einstellungen ab. Es verfolgt vorrangig das Ziel, eigene Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Position stellt zwar prinzipiell nicht in Frage, dass der Mensch ein soziales Wesen ist, denn als solches kann er ohne andere nicht existieren. Aber Beziehungen zu Mitmenschen dienen in erster Linie der Selbstdarstellung bzw. der Evaluation der eigenen Person im Vergleich zu anderen.<sup>49</sup> Wie gut oder schlecht bin ich? Wie nehmen die anderen mich wahr? Honorieren sie mein Verhalten etc.? Das unabhängige Selbst dominiert in individualistischen Kulturen.<sup>50</sup> Als Prototyp hierfür seien die USA genannt, die Kultur mit dem höchsten Individualismusindex (IDV = 91). Auch andere, zumeist westliche (Industrie-) Nationen, wie Großbritannien (IDV = 89), Australien (IDV = 90) oder Belgien (IDV = 75), weisen hohe Werte auf. Ihr Ideal ist gleichfalls das eines autonomen, nach Selbstverwirklichung strebenden Menschen.<sup>51</sup>

In kollektivistischen Kulturen steht das Ego weit weniger im Mittelpunkt. Das *abhängige Selbst* definiert sich vielmehr über seine sozialen Beziehungen.<sup>52</sup> Der Einzelne sieht sich weniger differenziert im Vergleich zu anderen; wichtig ist, sich sozial anzupassen. In einschlägigen Studien wird dieses Selbstkonzept anhand von Aussagen zur Wichtigkeit, die man dem Erhalt sozialer Beziehungen oder der Sorge um soziales Ansehen beimisst, gemessen.<sup>53</sup> Tatsächlich ließ sich empirisch zeigen, dass Vertreter kollektivistischer Kulturen stärker als Angehörige individualistischer Gesellschaften dazu neigen, das abhängige Selbst zu idealisieren.<sup>54</sup>

Prototypen hierfür sind viele lateinamerikanische Länder, z.B. Brasilien (IDV = 38), Chile (IDV = 23) oder Costa Rica (IDV = 15). Besonders ausgeprägt ist dieses Selbstbild auch in *fernöstlichen Kulturen*, wie Südkorea (IDV = 18),

---

45 Vgl. Triandis (1994), S. 87

46 Vgl. Thomas (1992), S. 61

47 Vgl. Mayer / Illmann (2000), S. 119

48 Vgl. Markus / Kitayama (1991), S. 226

49 Vgl. Erez / Early (1993), S. 30 ff.

50 Vgl. Markus / Kitayama (1991), S. 227 ff.; Singelis / Brown (1995)

51 Vgl. Hofstede (1994)

52 Vgl. Markus / Kitayama (1991), S. 227 ff.; Singelis / Brown (1995)

53 Vgl. z.B. Gabrielidis / Stephan / Ybarra (1997, S.668); Hamdorf (2003); Kim u.a. (2004); Oetzel (1998b)

54 Vgl. z.B. Oetzel (1998b)

Singapur (IDV = 20), China (IDV = 15) und – mit Abstrichen – Japan (IDV = 46). Dort wurzelt es in der konfuzianischen Ethik. Sie schreibt vor, dass jeder sein Verhalten einer anderen Person gegenüber an seinem Verhältnis zu dieser Person ausrichten hat. Möglich sind fünf grundsätzliche Beziehungen („Wu Lun“) zwischen „Herrscher und Untertan“, „Vater und Sohn“, „Mann und Frau“, „Senior und Junior“ sowie „Freund und Freund“.<sup>55</sup>

In China, Prototyp einer kollektivistischen Kultur, hat diese besondere Form von Beziehungsorientierung einen Namen: „Guanxi“. Damit ist ein *Netzwerk* überwiegend persönlicher und gesellschaftlicher Beziehungen gemeint.<sup>56</sup> Beziehungsorientierung spiegelt sich auch und vor allem in der Sprache wider:

- So schlägt ein koreanischer Student seinem Professor mit einem höflichen „Kasigessûmnika“ vor, jetzt gemeinsam loszugehen. Seinem Freund hingegen ruft er nur ein kurzes „Kaja“ zu. Übersetzt heißt beides „Gehen wir?“, nur ist der erste Ausdruck (vom Junior zum Senior) viel länger und höflicher als der zweite (von Freund zu Freund).
- Wenn eine Koreanerin von „ihrem Mann“ spricht, dann sagt sie wörtlich „unser Ehemann“ („Uri Nampyon“). Damit meint sie natürlich nicht, dass sie ihn tatsächlich mit anderen Frauen teilt. Das „unser“ ist vielmehr Ausdruck des abhängigen Menschenbilds.
- Das japanische Wort für Mensch enthält die Zeichen „Nin“ und „Gen“. Zwar steht das erste bereits für „Mensch“; jedoch wird ihm ein zweites Zeichen angehängt, welches „zwischen“ bedeutet. Ein Mensch definiert sich also nicht allein durch sich selbst, sondern auch durch das Atmosphärische zwischen ihm und den anderen (vgl. Abb. 3).

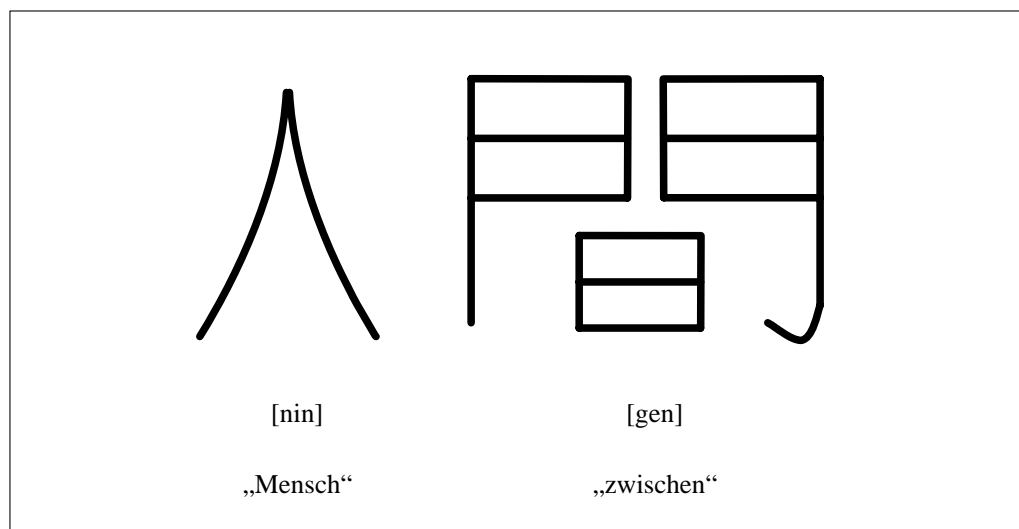


Abb. 3: Japanisches Zeichen für Mensch

55 Vgl. Müller / Gelbrich (2004), S. 154

56 Vgl. Müller / Gelbrich / Schunk (2004), S. 633

Zusammenfassend zeichnet das abhängige Selbst das Bild eines Menschen, der von seinen Beziehungen lebt und sich möglichst anpassen sollte. Somit ist zu vermuten, dass dieses Ideal die Wahl des kooperativen Konfliktstils fördert (*These 3*). Das unabhängige Menschenbild dürfte hingegen tendenziell zur Wahl des konkurrierenden Konfliktstils führen (*These 4*).

### 3.2.3 Self Face vs. Other Face

Mit dem Gesicht eines Menschen ist im psychologischen Sinne die *soziale Wertschätzung* gemeint, die er in den Augen anderer genießt bzw. genießen möchte.<sup>57</sup> Diese Bezeichnung stammt ursprünglich aus kollektivistischen Kulturen. Für Chinesen umfasst sie zwei Komponenten: die eine („Lian“) spiegelt die Integrität und Moralität der eigenen Person wider, die andere („Mian“) repräsentiert den Status des Betreffenden gegenüber seinem sozialen Umfeld.<sup>58</sup> Später wurde der Begriff in westliche Sprachen übertragen.<sup>59</sup> Hier bezieht er sich im Wesentlichen auf das soziale Image einer Person, hat also eine weniger moralisch-ethische Denotation. Gemeint ist jedoch in beiden Kulturräumen, dass „Face“ für Respekt, Ehre, Ansehen, bzw. Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft steht.<sup>60</sup>

Bei Konflikten riskieren, wie in jeder unsicheren Situation, alle Beteiligten den Verlust ihres Gesichts.<sup>61</sup> Die von Ting-Toomey (1988) entwickelte und von Ting-Toomey / Kurogi (1998) aktualisierte Face Negotiation Theory unterstellt, dass Menschen jeder Kultur versuchen, ihr Gesicht zu wahren, wenn sie miteinander kommunizieren. Da man in *kollektivistischen Kulturen* allerdings primär beziehungsorientiert denkt und das abhängige Selbst idealisiert, ist es dort besonders wichtig, das Gesicht des (Gesprächs-) Partners („Other Face“) sowie das beidseitige Gesicht zu wahren („Mutual Face“). Mit letzterem ist die Sorge um das Image beider Parteien bzw. das der Beziehung gemeint.<sup>62</sup> In *individualistischen Kulturen*, die vom Bild eines unabhängigen Menschen ausgehen, steht die Wahrung des eigenen Gesichts im Vordergrund („Self Face“).<sup>63</sup>

Verschiedene *empirische Studien* bestätigen den Zusammenhang zwischen Individualismus und „Self Face“ sowie Kollektivismus und „Other Face“. Weiterhin korrespondieren das unabhängige Selbstkonzept mit „Self Face“ sowie das abhängige Selbstkonzept mit „Other Face“<sup>64</sup>

57 Vgl. Ting-Toomey / Kurogi (1998), S. 187

58 Vgl. Gao (1998), S. 469

59 Vgl. Hostede (1993), S. 77

60 Vgl. Oetzel u.a. (2001), S. 236 f.

61 Vgl. Ting-Toomey / Kurogi (1998), S. 187

62 Vgl. Ting-Toomey / Kurogi (1998)

63 Vgl. Oetzel / Ting-Toomey (2003), S. 611; Oetzel u.a. (2001), S. 253 ff.

64 Vgl. z.B. Oetzel / Ting-Toomey (2003), S. 611

Es ist anzunehmen, dass die Wichtigkeit, welche jemand der Wahrung des eigenen Gesichts beimisst („Self Face“) die Wahl des konkurrierenden Konfliktstils fördert, da diese die Erfüllung eigener Ziele in den Vordergrund stellen (*These 5*). Demgegenüber dürfte die Sensibilität für das Gesicht des Gegenübers („Other Face“), die Wahl des kooperativen Konfliktstils begünstigen (*These 6*). Gleichzeitig müsste diese, bevorzugt in kollektivistischen Gesellschaften auftretende Eigenheit tendenziell dazu führen, Konflikte zu vermeiden (*These 7*).

### 3.2.4 High Context vs. Low Context

Individualismus bzw. Kollektivismus drückt sich auch im Kommunikationsverhalten aus, genauer: in der Direktheit, mit der Menschen untereinander und mit Fremden kommunizieren.<sup>65</sup> Angehörige *kollektivistischer Kulturen* – also hauptsächlich Araber, Asiaten und Lateinamerikaner – empfinden eine ausdrückliche und eindeutige Ausdrucksweise als tendenziell unangenehm und kommunizieren daher häufig implizit. Die Bedeutung der Botschaft lässt sich größtenteils nur aus dem Kontext erschließen.<sup>66</sup> „Kontext“ sind jene Informationen, welche eine Botschaft „umgeben“ und in der Kommunikation zumeist unbewusst „mitgeliefert“ werden.<sup>67</sup> So signalisiert die Aussage „Ich muss Dir etwas Wichtiges sagen“ höchst Unterschiedliches, je nachdem, ob sie von einem eher ernsten oder einem freudigen Gesichtsausdruck begleitet wird. Kollektivistische Kulturen werden daher auch als High Context-Kulturen bezeichnet.

Analog gelten *individualistische Länder* wegen der dort dominierenden expliziten Ausdrucksweise als Low Context-Kulturen. Der direkte, wenig oder nicht kontextabhängige Austausch von Informationen und Botschaften ist z.B. für Deutschland, die Schweiz, die skandinavischen Länder und die USA charakteristisch. Da es auch nicht üblich, vielfach sogar unangemessen wäre, sich eingehend mit „dem Anderen“ zu befassen, sofern kein besonderes Vertrauensverhältnis besteht, sind in Low Context-Kulturen viele explizite Hintergrundinformationen notwendig, um miteinander kommunizieren und interagieren zu können.<sup>68</sup> Tab. 3 zeigt die wesentlichen Unterschiede zwischen beiden Kommunikationsstilen.

---

65 Vgl. Hall / Hall (1990); Triandis (1994), S. 184

66 Vgl. Knapp (2003), S. 109 ff.

67 Vgl. Hall (1976), S. 102

68 Vgl. Blum-Kulka / House / Kasper (1989)

High Context-Kultur	Low Context-Kultur
Zwischenmenschliche Beziehungen sind langlebig und tief	Zwischenmenschliche Beziehungen sind eher kurzlebig und lose
In Alltagssituationen wird rasch und zügig kommuniziert	Kommunikation ist sehr explizit
Vorgesetzte fühlen sich persönlich verantwortlich für ihre Mitarbeiter	Verantwortlichkeit liegt oft im (bürokratischen) System
Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise mündlich geschlossen	Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise schriftlich geschlossen
Eindeutige Trennung zwischen „In-Group“ und „Out-Group“	Keine strikte Trennung zwischen „In-Group“ und „Out-Group“
Kulturell geprägtes Verhalten sitzt tief und ist schwer / langsam zu ändern	Kulturell geprägtes Verhalten verändert sich leichter / rascher

Tab. 3: Kontext der Kommunikation<sup>69</sup>

Wie Tab. 3 zeigt, werden in kontextabhängigen Kulturen Verträge vorzugsweise mündlich geschlossen, während Vertreter von Low Context-Kulturen Wert auf – explizite – Schriftstücke legen. Generell verlassen sich letztere lieber auf Gesetze, Regeln und Vorschriften. Einige Autoren bezeichnen die Kulturdimension „High vs. Low Context“ mit Blick auf das Geschäftsleben daher auch als *Explicit Contracting*.<sup>70</sup> Messen lässt sie sich anhand von Items wie „Formal agreements are more reliable than informal arrangements oder „At work, communication should be as explicit as possible“.<sup>71</sup> Besonderen Wert auf explizite Regeln legen deutsche Manager, gefolgt von amerikanischen und – mit Abstand – japanischen Geschäftsleuten.<sup>72</sup> Damit korrespondiert, dass die Landeskulturen Deutschlands und der USA individualistisch und die Japans kollektivistisch sind.

Es ist anzunehmen, dass sich Angehörige von Low Context-Kulturen als Protagonisten des kontextunabhängigen Menschenbilds auf allgemein anerkannte Gesetze, explizite Verträge oder Vereinbarungen berufen, um einen Konflikt beizulegen. Folglich müsste Low Context-Kommunikation tendenziell die Wahl des aus dem IRP-Modell bekannten „Regulations Model“ („Right“) fördern (*These 8*).

### 3.3 Menschenbild in hierarchisch vs. egalitären Kulturen

Kulturen unterscheiden sich auch darin, ob und inwieweit sie eine starre hierarchische Gliederung der Gesellschaft akzeptieren.<sup>73</sup> Hofstede bezeichnet dies als

69 Vgl. Mead (1992), S. 29 ff.

70 Vgl. Tinsley (1998), S. 318

71 Vgl. Tinsley (1998)

72 Vgl. Tinsley (2001), S. 321

73 Vgl. Trompenaars (1993), S. 140 f.

*Machtdistanz* („Power Distance“); andere sprechen von hierarchischer Differenzierung.<sup>74</sup> Gemeint ist das Ausmaß, in dem insb. die Angehörigen unterer sozialer Schichten gesellschaftliche Ungleichheit akzeptieren. In hierarchisch strukturierten Kulturen ist dies eher der Fall als in egalitären (vgl. Tab. 4).

<b>Hohe Machtdistanz (hierarchische Kultur)</b>	<b>Geringe Machtdistanz (egalitäre Kultur)</b>
Privilegien für die Mächtigen	Gleiche Rechte für alle
Demonstrieren der eigenen Macht	Bagatellisieren der eigenen Macht
Akzeptanz von Privilegien und Statussymbolen	Argwohn gegenüber Statussymbolen

Tab. 4: Eigenschaften von hierarchischen und egalitären Kulturen<sup>75</sup>

Zu den Ländern, in denen *Machtdistanz akzeptiert* wird, zählen bspw. Saudi Arabien (PDI = 95), Russland (PDI = 95) oder Mexiko (PDI = 81). Auffällig ist außerdem, dass konfuzianische geprägte Kulturen im Regelfall hierarchischer strukturiert sind als westliche Industriestaaten. Während bspw. China (80), Singapur (74) oder Südkorea (60) relativ hohe PDI-Werte aufweisen, sind Deutschland (35), die USA (40) oder Dänemark (18) eher egalitär. Warum dies so ist, wird anhand der oben aufgeführten „Wu Lun“ deutlich: Mit Ausnahme von „Freund zu Freund“ sind sämtliche, aus konfuzianischer Sicht mögliche Beziehungen solche zwischen einem sozial höher- und einem sozial niederrangigen Menschen. Harmonie besteht, wenn Ersterer seiner Fürsorgepflicht nachkommt, wofür ihm Letzterer Respekt und Gehorsam schuldet.<sup>76</sup>

Eine Ausnahme stellt *Frankreich* dar: Das Vaterland von Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit steht mit einem PDI von 68 gleichauf mit Hongkong. Anders als viele andere westliche Industriestaaten sind die politischen und ökonomischen Strukturen dieses Landes seit jeher hierarchisch, dirigistisch und zentralistisch geprägt. Offensichtlich haben Franzosen eine andere Lesart von Freiheit als bspw. Deutsche oder Amerikaner: „Liberté“ interpretieren sie als Führung durch einen starke Persönlichkeit an der Unternehmensspitze.<sup>77</sup>

Es ist anzunehmen, dass Angehörigen hierarchischer Kulturen sich häufiger auf ihre Machtposition zurückziehen, um ihre Interessen in einem Konflikt durchzusetzen als Vertreter egalitärer Kulturen, in denen Status einen geringen Stellenwert hat. Sie müssten also den aus dem IRP-Modell als „Power“ bezeichneten Konfliktstil eher wählen (*These 9*).

74 Vgl. Haire / Ghiselli / Porter (1966); Hofstede (1994), S. 28

75 In Anlehnung an Hofstede (1994), S. 37, 43

76 Vgl. Zinsius (1996), S. 26

77 Vgl. Müller / Gelbrich (2004), S. 130

### 3.4. Menschenbild in maskulinen und femininen Kulturen

Der von Hofstede entwickelte Maskulinitätsindex (MAS) gibt Auskunft über die *Rolle der Geschlechter* in einer Gesellschaft. In maskulinen Kulturen sind diese klar unterschieden: Männer sollten bestimmt, hart und auf materiellen Erfolg bedacht sein, Frauen hingegen bescheiden, zärtlich und um Lebensqualität bemüht. In einer femininen Kultur hingegen überlappen sich die Rollen, d. h. auch ein Mann kann beispielsweise zärtlich sein.<sup>78</sup> Je unterschiedlicher eine Gesellschaft die Geschlechterrollen definiert, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um eine maskuline Gesellschaft handelt. Umgekehrt bevorzugen „androgyn“ Gesellschaften, die wenig oder nicht zwischen der männlichen und der weiblichen Geschlechterrolle differenzieren, eher weibliche Werte wie Fürsorglichkeit (vgl. Tab. 5).<sup>79</sup>

Maskuline Kultur	Feminine Kultur
Wichtigkeit von materiellem Erfolg und Fortschritt	Wichtigkeit von Schutz und Obhut für andere
Leistung als Ideal	Wohlfahrt als Ideal
Vorzugstellung des Mannes	Komplementarität der Geschlechter

Tab. 5: Eigenschaften von maskulinen und femininen Kulturen<sup>80</sup>

Zu den *maskulinen Gesellschaften* zählen in Europa vor allem Österreich (MAS = 79), Italien (MAS = 70), Irland (MAS = 68) und Großbritannien (MAS = 66). Den höchsten Maskulinitätsindex weltweit weist jedoch Japan auf (95). Vorrangige Werte solcher Kulturen sind Leistungsbereitschaft, Karrierestreben, Konkurrenzkampf, Entschlossenheit und Zielerreichung („Achievement“), während Versagen als inakzeptabel gilt. Hingegen liegt diesem Kulturtypus sehr an Eigenverantwortlichkeit. Handeln und Erwerben sind weitere wichtige Ziele im Gegensatz zu Denken oder Beobachten.

Für *feminine Gesellschaften*, wie die skandinavischen Länder, sind menschliche Nähe, zwischenmenschliche Beziehungen, Solidarität, Sicherheitsstreben und Lebensqualität von großer Bedeutung. Versagen wird nicht als selbstwertgefährdend erlebt. Während diese und andere typisch weiblichen Werte (z.B. Bescheidenheit, Zärtlichkeit) in maskulinen Ländern nur von Frauen gelebt werden „dürfen“, sind sie in femininen Ländern für beide Geschlechter akzeptabel.<sup>81</sup>

78 Vgl. Hofstede (1994), S. 82 f.

79 Vgl. Sood / Nasu (1995), S. 3

80 In Anlehnung an Hofstede (1994), S. 96, 103

81 Vgl. Hofstede (1994), S. 82 f.

Da in femininen Kulturen tendenziell nicht-aggressive Verhaltensweisen als wünschenswert gelten (z.B. Schutz und Wohlfahrt), steht zu vermuten, dass die von dort stammenden Menschen den kooperativen Konfliktstil eher wählen als jene aus maskulinen Kulturen (*These 10*).

### 3.5 Menschenbild in monochronen und polychronen Kulturen

Das unterschiedliche Zeitverständnis zählen, ebenso wie die Einordnung des Menschen in die Gemeinschaft (Individualismus vs. Kollektivismus), alle fünf der in Tab. 1 aufgeführten Autoren zu den grundlegenden Kulturdimensionen. Während jedoch Hofstede (1997) zwischen kurzfristigem und langfristigem Denken unterscheidet und Triandis (1994, 1972) oder Adler (1986, 1983) damit die Vergangenheits- oder Zukunftsorientierung der Menschen meinen, haben Hall / Hall (1990) das polychrone bzw. monochrome Zeitverständnis im Blick. Anthropologen verstehen darunter die Freiheit, jederzeit eine Vielfalt von Aufgaben (gleichzeitig) ausführen zu können.<sup>82</sup> Mit Trompenaars / Hampden-Turner (1999) definieren zwei stärker auf das Management in Organisation ausgerichtete Forscher polichrones Zeitverständnis als die Fähigkeit, *verschiedene Aufgaben zur selben Zeit* auszuführen. Wer hingegen monochron strukturiert ist, grenzt einzelne Themengebiete voneinander ab und führt sie nacheinander aus.<sup>83</sup>

Eine *Skala* zur Messung des Zeitverständnisses schlagen bspw. Bluedorn / Kaufmann / Lane (1992) vor. Wer Aussagen wie „I do not mind doing several things at the same time“ eher bejaht und solche wie „People should not try to do many things at once“ tendenziell verneint, gilt als polychron. Als besonders fähig zum „Multi Tasking“ haben sich – gemessen an ihren deutschen und japanischen Kollegen – vor allem amerikanische Manager erwiesen.<sup>84</sup>

*Polichrones Zeitverständnis* unterstellt Souveränität: Wer nach diesem Prinzip handelt, ist in der Lage, verschiedene Alternativen zu sichten und zu bewerten, wie sie im modernen Berufsleben mit seinen ständig wechselnden Anforderungen alltäglich sind. Diese Fähigkeit hilft dabei, Interessenskonflikte zu erkennen und damit umzugehen.<sup>85</sup> Es ist daher zu vermuten, dass Menschen aus Kulturen mit polichronem Zeitverständnis den im IRP-Modell als „Interests Model“ bekannten Konfliktstil eher wählen als solche aus monochronen Kulturen (*These 11*).

---

82 Vgl. Hall / Hall (1990)

83 Vgl. Trompenaars (1993), S. 165 ff.

84 Vgl. Tinsely (2001), S. 321

85 Vgl. Tinsley (1998), S. 318



## 4 Kulturelle Unterschiede im Konfliktstil

### 4.1 Thesen und Methode

Die in Tab. 6 zusammenfassend dargestellten Thesen zum Zusammenhang zwischen Landeskultur und Konfliktstil sollen nunmehr geprüft werden. Dies geschieht anhand eines Reviews einschlägiger Studien.

Nr.	These
1	Angehörige kollektivistischer Kulturen wählen eher als Angehörige individualistischer Kulturen den kooperativen Konfliktstil.
2	Angehörige individualistischer Kulturen wählen eher als Angehörige kollektivistischer Kulturen den konkurrierenden Konfliktstil.
3	Ein abhängiges Selbst fördert die Wahl des kooperativen Konfliktstils.
4	Ein unabhängiges Selbst fördert die Wahl des konkurrierenden Konfliktstils.
5	„Self Face“ fördert die Wahl des konkurrierenden Konfliktstils.
6	„Other Face“ fördert die Wahl des kooperativen Konfliktstils.
7	„Other Face“ fördert die Vermeidung von Konflikten.
8	Low Context-Kommunikation fördert die Wahl des „Regulations Model“ („Right“).
9	Angehörige hierarchischer Kulturen wählen eher als Angehörige egalitärer Kulturen das „Status Model“ („Power“).
10	Angehörige femininer Kulturen wählen eher als Angehörige maskuliner Kulturen den kooperativen Konfliktstil.
11	Angehörige polychroner Kulturen wählen eher als Angehörige monochroner Kulturen das „Interests Model“ („Interest“).

Tab. 6: Thesen zum interkulturellen Vergleich von Konfliktstilen

Für das Review wurden die in den letzten 15 Jahren in englischsprachigen Zeitschriften zum Thema „Kultur und Konfliktstil“ publizierten empirischen Arbeiten betrachtet. Insgesamt lagen *40 verschiedene Studien* vor. Allerdings war die Zielstellung in mehreren Fällen nicht deckungsgleich mit dem hier zu untersuchenden Gegenstand. So wurden z.B. die Erfolgsfaktoren von Verhandlungen in verschiedenen Kulturen verglichen<sup>86</sup>, die wahrgenommene distributive Gerechtigkeit von Konfliktlösungen<sup>87</sup> oder Wahrnehmungsverzerrungen bei der Beurteilung der Fairness von Verhandlungspartnern.<sup>88</sup> Einige Studien beschränkten sich zudem lediglich darauf, das Konfliktverhalten innerhalb einer Kultur zu beschreiben.<sup>89</sup> Diese insgesamt 13 Studien sind in Tab. 7 kursiv mar-

86 Vgl. Al-Ghamdi (1999)

87 Vgl. Bond / Leung / Schwartz (1992)

88 Vgl. Gelfand u.a. (2002)

89 Vgl. z.B. Lee (2002); Ohbuchi / Kitanaka (1991)

kiert und werden lediglich aufgeführt, um einen möglichst umfassenden Überblick über die einschlägige Forschung zu gewährleisten. Es verblieben 27 Untersuchungen, anhand derer die Thesen geprüft werden konnten.

Autor (Jahr)	n	Land	Untersuchungsziel	These																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11							
Adair u.a. (2004)	278	USA, Frankreich, Russland, Japan, Hongkong, Brasilien	Informationsaustausch und Ergebnis einer Verhandlung	/																	
Adair u.a. (2001)	176	USA, Japan	Informationsaustausch, Beeinflussungsstrategien	/																	
Al-Ghamdi (1999)	37	USA, Saudi Arabien	Erfolgsfaktoren von Verhandlungen	/																	
Bond / Leung / Schwartz (1992)	200	Israel, Hongkong	Distributive Gerechtigkeit	/																	
Cai / Fink (2002)	188	31 Länder	Konfliktstile	+																	
Elsayed-Ekhouly / Buda (1996)	1057	USA, arabische Länder	Konfliktstile	+	+																
Gabrielidis / Stephan / Ybarra (1997)	194	USA, Mexiko	Konfliktstile	+	0	+	0														
Gelfand u.a. (2002)	<sup>90</sup>	USA, Japan	Wahrnehmungsverzerrungen bei der Beurteilung von Fairness	/																	
Gelfand u.a. (2001)	224	USA, Japan	Kognitive Wahrnehmung des Konflikts	/																	
Gelfand / Christakopoulou (1999)	120	USA, Griechenland	Erzerrungen bei der Beurteilung der Interessen der Gegenseite	/																	
Gire / Carment (1993)	230	Kanada, Nigeria	Konfliktstile	0	-																
Hamdorf (2003)	185	24 Länder	Konfliktstile			+	+	+	+	0											
Kim u.a. (2004)	203	USA <sup>91</sup>	Konfliktstile			0	+	+	+	+											
Lee (2002)	675	Südkorea	Konfliktstile	/																	

90 Vier Experimente mit n = 159, 349, 56, 180

91 US-Amerikaner unterschiedlicher ethnischer Herkunft

Autor (Jahr)	n	Land	Untersuchungsziel	These													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Leung u.a. (1992)	175	Spanien, Japan	Konfliktstile	+	+											0	
Leung u.a. (1990)	355	Kanada, Niederlande	Konfliktstile													0	
Morris / Leung / Iyengar (2004)	141	USA, Hongkong	Konfliktstile	+	+												
Morris u.a. (1998)	454	China, Indien, Philippinen	Konfliktstile	+	+												
Morris / Leung / Sethi (1995)	276	USA, Hongkong	Konfliktstile	+	+												
Oetzel (1999)	504	USA <sup>91</sup>	<i>Einfluss der Art des Konflikts auf das Selbstkonzept</i>	/													
Oetzel (1998a)	349	USA <sup>91</sup>	Konfliktstile	+	0	+	+										
Oetzel (1998b)	148	USA, Japan	Konfliktstile	0	+	+	+										
Oetzel u.a. (2003)	184	USA <sup>91</sup>	Konfliktstile					+	+	+							
Oetzel u.a. (2001)	768	USA, Deutschland, Japan, China	Konfliktstile					+	+	+							
Oetzel / Ting-Toomey (2003)	768	USA, Deutschland, Japan, China	Konfliktstile	+				+	+	+							
Ohbuchi / Kitataka (1991)	228	Japan	<i>Konfliktstile</i>	/													
Ohbuchi / Suzuki (2003)	173	Japan	<i>Konfliktstile</i>	/													
Ohbuchi / Takahashi (1994)	192	USA, Japan	Konfliktstile	+	+												
Ohbuchi / Fukushima / Tedeschi (1999)	471	USA, Japan	Konfliktstile	+	+												
Ohbuchi / Imazai / Suguwara (1997)	283	Japan <sup>92</sup>	Konfliktstile	+	+												
Song / Xie / Dyer (2000)	968	USA, Großbritannien, China, Japan	<i>Antezedenzen von Konfliktstilen (z.B. Management-Strategie)</i>	/													
Ting-Toomey /	662	USA <sup>91</sup>	Konfliktstile			+	+										

Autor (Jahr)	n	Land	Untersuchungsziel	These																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11							
Oetzel / Yee-Jung (2001)																					
Ting-Toomey u.a. (2000)	662	USA <sup>91</sup>	Konfliktstile	+	0																
Tinsley (2001)	104	USA, Deutschland, Japan											+	+							+
Tinsley (1998)	396	USA, Deutschland, Japan	Konfliktstile										+	+							+
Tinsley / Brett (2001)	214	USA, Hongkong	Konfliktstil	+									+								+
Tinsley / Brett (1997)	120	USA, Hongkong	Konfliktstil	+																	+
Tinsley / Pillutla (1998)	231	USA, Hongkong	Konfliktstil	+	+																
Tjosvold / Sun (2002)	85	China	Motivation für und Arten von Konfliktvermeidung	/																	
Trubisky / Ting-Toomey / Lin (1991)	443	USA, Taiwan	Konfliktstile	+	0																

(+ ... Einfluss wie vermutet, 0 ... kein Einfluss, - ... Einfluss entgegengesetzt zur Vermutung)

Tab. 7: Empirische Studien zur Kulturbedingtheit des Konfliktstils<sup>93</sup>

Bezüglich der *Validität der Befunde* ist einschränkend anzumerken, dass aus forschungspragmatischen Gründen in den meisten Fällen nur zwei, allenfalls drei oder vier Kulturen miteinander verglichen werden. Hinzu kommt, dass eines davon üblicherweise die USA ist (30 Studien), da die Mehrheit der Autoren von dort stammt. Relativ oft wurden noch westeuropäische Länder (12)<sup>94</sup>, Japan (14) oder China bzw. Hongkong (12) berücksichtigt. Andere Länder standen nur in wenigen Studien zum Vergleich.

93 Konfliktstil steht als Synonym für Konfliktverhalten, Konfliktlösung, Konfliktstrategien, Konfliktnormen bzw. Stile des „Facework“.

94 Einschließlich Israel

## 4.2. Ergebnisse eines Reviews einschlägiger Studien

### 4.2.1 Konfliktstil und Integration in die Gemeinschaft

Die Dimension „Individualismus vs. Kollektivismus“ wird am häufigsten herangezogen, um interkulturelle Unterschiede im Konfliktstil zu erklären.<sup>95</sup> Als Operationalisierung der unabhängigen Variable dient dabei der Hofstede-Index (IDV), zur Messung der unabhängigen Variable üblicherweise ROCI II. Geprüft wurde der Einfluss der Landeskultur zumeist anhand eines Mittelwertvergleichs des jeweiligen Konfliktstils (z.B. Integration<sup>96</sup>) zwischen zwei oder mehreren Ländern mit unterschiedlich hohen IDV-Werten (z.B. t-Test, ANOVA). Von den 19 Studien, in denen sich *These 1* prüfen ließ, bestand nur in zwei Fällen kein signifikanter Zusammenhang zwischen Kollektivismus und kooperierenden Konfliktstilen. Die Annahme kann daher als bestätigt angesehen werden. Ähnliches ist für *These 2* zu berichten: Hier ließ sich in zehn von 15 Fällen nachweisen, dass individualistisch enkulturierte Personen eher als andere den konkurrierenden Konfliktstil wählen.

*Exemplarisch* sei die Studie von Oetzel (1998b) aufgeführt. Der Autor ließ US-amerikanische (IDV = 91) und japanische Studenten (IDV = 46) einer amerikanischen Hochschule in Gruppen darüber diskutieren, wie der hypothetische Betrugsversuch eines Kommilitonen zu ahnden sei. Untersucht wurde, auf welche Art und Weise die Beteiligten die dabei auftretenden Meinungsverschiedenheiten zu lösen versuchten. Tatsächlich wählten amerikanische Studenten den konkurrierenden Konfliktstil eher als japanische. Umgekehrt erreichten die Mittelwerte der japanischen Studenten auf den ROCI II-Skalen für kooperatives Verhalten leicht höhere Werte.<sup>97</sup>

Da aber alle Menschen – unabhängig von ihrer Kulturzugehörigkeit – den kooperativen Konfliktstil bevorzugen, sind die *Unterschiede relativ*: Man kann nicht generell behaupten, dass Vertreter individualistischer Kulturen Meinungsverschiedenheiten lieber konkurrierend lösen als kooperativ, sondern „nur“, dass sie vergleichsweise häufiger als kollektivistisch enkulturierte Personen den konkurrierenden Konfliktstil wählen.<sup>98</sup>

Wie im Folgenden gezeigt wird, lassen sich die kulturell bedingten Unterschiede mit dem unterschiedlichen Selbstkonzept, den divergierenden Ansichten darüber, wessen Gesicht zu wahren ist, sowie mit der unterschiedlich starken

---

95 Vgl. z. B. Elsayed-Ekhouly / Buda (1996); Gelfand / Christakopoulou (1999); Morris / Leung / Sethi (1995); Ohbuchi / Takahashi (1994); Ohbuchi / Fukushima / Tedeschi (1999); Ohbuchi / Imazai / Sugawara (1997); Tinsley / Brett (1997)

96 Integration gilt, ebenso wie Verbindlichkeit und Kompromiss, als Form eines kooperativen Konfliktstils (vgl. Kap. 2.2.3)

97 Allerdings war der Unterschied mit Blick auf das kooperative Verhalten nicht signifikant (vgl. Oetzel 1998b), S. 214 f.

98 Vgl. Cai / Fink (2002); Oetzel (1998b), S. 215

Kontextabhängigkeit im individualistischen bzw. kollektivistischen Kulturtyp erklären.

#### *Konfliktstil und Selbstkonzept*

Mit dem – in verschiedenen Kulturen variierenden – Selbstkonzept beschäftigen sich explizit sechs Studien (vgl. Tab. 7). Dessen Einfluss auf den Konfliktstil wurde zumeist regressions- oder kausalanalytisch untersucht. In fünf dieser Arbeiten zeigte sich, dass das abhängige Selbstbild mit dem kooperativen Konfliktstil kovariiert. *These 3* hat sich somit bestätigt. Gleiches gilt für *These 4*: In fünf der sechs Studien förderte das unabhängige Selbstkonzept den konkurrierenden Konfliktstil (vgl. Tab. 7).

#### *Konfliktstil und Wahrung des Gesichts*

Den Einfluss der Gesichtswahrung auf den Konfliktstil thematisieren fünf der Studien aus dem Review (vgl. Tab. 7). In allen Fällen ließ sich – wiederum regressions- oder kausalanalytisch – zeigen, dass „Self Face“ den konkurrierenden Konfliktstil fördert und „Other Face“ den kooperativen. Dass „Other Face“ einen positiven Einfluss auf die Wahl der Vermeidungsstrategie hat, ergaben vier der fünf einschlägigen Untersuchungen (vgl. Tab. 7). *These 5, 6 und 7* können damit als bestätigt angesehen werden.

#### *Konfliktstil und Kontextabhängigkeit*

Mit dem Einfluss der Kontextabhängigkeit auf den Konfliktstil beschäftigen sich vor allem Tinsley und Kollegen. In drei empirischen Untersuchungen konnten sie varianzanalytisch nachweisen, dass vor allem deutsche, aber auch amerikanische Manager (als Vertreter eine Low Context-Kultur mit einer Präferenz für explizite Verträge) öfter als japanische bzw. in Hongkong lebende chinesische Manager (als Vertreter einer High Context-Kultur mit Präferenz für mündliche, auslegbare Verträge) das „Regulation Conflict Model“ wählen. Die Angehörigen des westlichen Kulturtypus berufen sich also eher als ihre Kollegen aus der östlichen Hemisphäre auf universelle Regeln, um Konflikte beizulegen („Right“).<sup>99</sup> *These 8* kann damit als bestätigt gelten. Allerdings ist einschränkend zu bemerken, dass jeweils nur die USA mit Deutschland und Japan bzw. Hongkong verglichen wurden, die externe Validität der Befunde ist somit ungeklärt.

---

99 Vgl. Tinsley (2001); Tinsley (1998); Tinsley / Brett (2001)

#### 4.2.2 Konfliktstil und Machtdistanz

Da Mitglieder hierarchisch strukturierter Kulturen die Macht höhergestellter Personen anerkennen, war anzunehmen, dass sie sich bei der Lösung von Konflikten stärker am „Status Model“ orientieren als Vertreter egalitär orientierte Gesellschaften. Diese Vermutung konnte Tinsley (1998) durch Befragung von 123 amerikanischen, 157 deutschen und 116 japanischen Managern varianzanalytisch bestätigen. Wie vorhergesagt, wählen die Japaner (PDI = 54) die Machtstrategie lieber als Amerikaner (PDI = 40) und Deutsche (PDI = 35). In einer anderen Studie kam die Autorin zu denselben Ergebnissen.<sup>100</sup> *These 9* kann damit als bestätigt angesehen werden. Einschränkend ist jedoch zu bemerken, dass nur zwei der untersuchten Studien sich mit dieser Thematik befassen. Und diese beschränken sich wiederum auf dieselben drei Kulturen (USA, Deutschland, Japan).

#### 4.2.3 Konfliktstil und Maskulinität

Lediglich zwei Studien untersuchen den Einfluss der Kulturdimension „Maskulinität vs. Femininität“ (vgl. Tab. 7). Um intervenierende Effekte anderer Kulturmerkmale auszuschließen, verglichen Leung und Kollegen einmal mit Spanien und Japan sowie einmal mit den Kanada und den Niederlanden bewusst jeweils zwei Länder, die in ihrem Kulturprofil weitgehend übereinstimmen – mit Ausnahme des Maskulinitätsindex (vgl. Tab. 8).

Land	Studie	MDI	IDV	MAS	UVI
Spanien	Leung u.a. (1992)	57	51	42	86
Japan		54	46	95	92
Kanada	Leung u.a. (1990)	39	80	52	48
Niederlande		38	80	14	53

Tab. 8: Vergleich von maskulinen mit femininen Kulturen

Allerdings ließ sich in keiner dieser Studien nachweisen, dass die Angehörigen der jeweils femininen Kultur (Spanien, Niederlande) mehr als die Vertreter der jeweils maskulinen Kultur (Japan, Kanada) den kooperativen Konfliktstil bevorzugen.<sup>101</sup> Insgesamt hat sich *These 10* damit nicht bestätigt. Problematisch ist jedoch die Auswahl der Länder. So gilt Spanien mit einem MAS von 42 in

100 Vgl. Tinsley (2001), S. 585

101 Vgl. Leung u.a. (1992); Leung u.a. (1990)

der einen Studie, in der es mit Japan (MAS = 95) verglichen wird, als eher feminine Kultur, während in der anderen Studie Kanada mit einem ähnlichen Index (MAS = 52) im Vergleich zu den Niederlanden (MAS = 14) als Prototyp einer maskulinen Kultur fungieren muss. Tatsächlich liegen sowohl Spanien als auch Kanada in einem diffusen Mittelbereich dieser Kulturdimension.

#### 4.2.4 Konfliktstil und Zeitverständnis

Die vier Studien, welche den Zusammenhang von Zeitverständnis und Konfliktstil untersuchen, stammen allesamt von Tinsley und Kollegen (vgl. Tab. 7). Wie erwartet, weisen im Mittelwertvergleich polychron strukturierte Manager (Amerikaner und – mit etwas Abstand – Deutsche) höhere Werte auf der Skala des Konfliktstils „Interest“ aus als Manager, bei denen die Fähigkeit, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu lösen, weniger stark ausgeprägt ist (Japaner).<sup>102</sup> Dass diese Befunde bislang nicht mit Blick auf andere Länder untersucht wurden, schränkt ihre externe Validität ein. *These 11* gilt damit, ebenso wie *These 8* und *9* zwar als bestätigt, aber unter dem Vorbehalt weiterer Prüfung.

### 5 Konsequenzen für das Konfliktmanagement in international tätigen Organisationen

In international tätigen Organisationen ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass mögliche Konfliktpartien aus unterschiedlichen Kulturen stammen, sei es bei Verhandlungen mit ausländischen Geschäftskunden, in Auslandsniederlassungen, Joint Ventures oder heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen. Die *Lösung* von Interessensgegensätzen ist in diesem Falle *schwieriger* als in homogen zusammengesetzter Gruppen, da zu dem eigentlichen Konfliktanlass (z.B. Interessensgegensätze) kulturspezifische Vorstellungen bzw. Ideale bezüglich der Konfliktlösung hinzukommen.<sup>103</sup> Tatsächlich hat das Review gezeigt, dass bestimmte Konfliktstile je nach kulturellem Hintergrund der Betroffenen, mal häufiger oder seltener gewählt werden. Interkulturelle Verhandlungen sind daher oft weniger effektiv als intrakulturelle.<sup>104</sup>

Für die am Konflikt Beteiligten ist es deshalb wichtig, den Konfliktstil und die dahinter stehenden kulturellen Werte und Normen zu kennen. Dies hat zwei Vorteile. *Erstens* kann der Betreffende die Verhaltensweisen seines Gegenübers besser einschätzen. Wenn bspw. ein japanischer, indischer oder chinesischer Mitarbeiter bei einem Konflikt in der Arbeitsgruppe ständig versucht, den Vorgesetzten „vorzuschieben“, um seine Interessen durchzusetzen, dann sollte sich sein deutscher, britischer oder US-amerikanischer Kollege vor Au-

---

102 Vgl. Z.B. Tinsley (2001), S. 590; Tinsley (1998), S. 320 f.

103 Vgl. Ohbuchi / Fukushima / Tedeschi (1999), S. 51

104 Vgl. Adair u.a. (2004)



gen führen, dass dies wenig mit „anschwärzen“ zu tun hat, sondern vielmehr mit der hierarchischen Denkweise seines Kollegen.

*Zweitens* kann, wer die Gründe für das Verhalten seines Gegenübers kennt, angemessen darauf reagieren und dadurch eine Eskalation vermeiden sowie dazu beitragen, eine – beidseitig zufrieden stellende – Lösung zu finden. Anstatt die Einbeziehung des Vorgesetzten als Affront zu verstehen, kann der Mitarbeiter seinem indischen Kollegen bspw. vorschlagen, das Problem zunächst gemeinsam zu diskutieren und dann dem Vorgesetzten verschiedene Lösungsvorschläge zu unterbreiten, die beide gemeinsam ausgearbeitet haben. Damit kann er einerseits seine eigenen Argumente vorbringen und mit dem Kollegen austauschen („Interests Model“) und andererseits dem Wunsch seines Kollegen genüge tun, sich sein Vorgehen „von oben“ bestätigen zu lassen („Status Model“).

## Literatur

- ADAIR, W.L. / BRETT, J.M. (2004): Culture and Negotiation Process, in: Gelfand, M.J. / Brett, J.M. (eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford/CA, S. 158-176.
- ADAIR, W. / BRETT, J. / LEMPEREUR, A. / OKUMURA, T. / SHIKHIREV, P. / TINSLEY, C. / LYTLE, A. (2004): Culture and Negotiation, in: *Negotiation Journal* 20 (1), S. 87-111.
- ADAIR, W.L. / BRETT, J.M. / OKUMURA, T. (2001): Negotiation Behavior When Cultures COLLIDE. The United States and Japan, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (3), S. 371-385.
- ADLER, N.J. (1986): From the Atlantic to the Pacific Century. Cross Cultural Management Reviewed, in: *Yearly Review of Management of the Journal of Management* 12 (2), S. 295-318.
- ADLER, N.J. (1983): A Typology of Management Studies Involving Culture, in: *Journal of International Business Studies* 14 (2), S. 29-47.
- AL-GHAMDI, S.M. (1999): Success and Failure in Saudi-American Negotiations. American Views, in: *International Negotiation* 4 (1), S. 23-36.
- BAUERNFEIND, R. (1995): *Sozio-Logik. Der kulturelle Code als Bedeutungs-System*, Frankfurt/Main.
- BECK, R. / SCHWARZ, G. (1995): *Konfliktmanagement*, Alling.
- BILSKY, W. / WÜLKER, A. (2000): *Konfliktstile. Adaption und Erprobung des Rahim Conflict Inventory (ROCI-II)*, Berichte aus dem Psychologischen Institut IV, Münster.
- BLOM, H. / MEIER, H. (2002): *Interkulturelles Management*, Herne 2002.
- BLUM-KULKA, S. / HOUSE, J. / KASPER, G. (1989): *Cross-Cultural Pragmatics. Requests and Apologies*, Norwood/NJ 1989.
- BOND, M.H. / LEUNG, K. / SCHWARTZ, S. (1992): Explaining Choices in Procedural and Distributive Justice Across Cultures, in: *International Journal of Psychology* 27 (2), S. 211-226.
- BLUEDORN, A.C. / KAUFMAN, C.E. / LANE, P.M. (1992): How Many Things Do You Like to Do at Once? An Introduction to Monochrome and Polychrome Time, in: *Academy of Management Executive* 6, S. 17-26.
- BOULDING, K. (1963): *Conflict and Defense*, New York.
- BREIN, M. / KENNETH, D. (1971): Intercultural Communication and the Adjustment of Sojourners, in: *Psychological Bulletin* 76, S. 215-230.
- BROOME, B.J. / DETURK, S. / KRISTJANSDOTTIR, E.S. / KANATA, T. / GANESAN, P. (2002): Giving Voice to Diversity. An Interactive Approach to Conflict Management and Decision-Making in Culturally Diverse Work Environments, in: *Journal of Business & Management* 8 (3), S. 239-265.
- CAI, D.A. / FINK, E.L. (2002): Conflict Style Differences Between Individualist and Collectivists, in: *Communication Monographs* 69 (1), S. 67-87.
- COLLIER, M.J. (1988): A Comparison of Conversations among and between Domestic Culture Groups. How Intra- and Intercultural Competencies Vary, in: *Communication Quarterly* 36, S. 122-144.

- DEUTSCH (1977): *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*, New Haven.
- DMOCH, T. (1997): *Interkulturelle Werbung*, Aachen 1997.
- ELSAYED-EKHOULY, S.M. / BUDA, R. (1996): Organizational Conflict. A Comparative Analysis of Conflict Styles Across Cultures, in: *International Journal of Conflict Management* 7 (1), S. 71-80.
- ENGEL, J.F. / BLACKWELL, R.D. / MINIARD, P.W. (2000): *Consumer Behavior*, 9<sup>th</sup> ed., Now York.
- EREZ, M. / EARLY, P.C. (1993): *Culture, Self-Identity and Work*, New York.
- GABRIELIDIS, C. / STEPHAN, W.G. / YBARRA, O. (1997): Preferred Styles of Conflict Resolution. Mexico and the United States, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28 (6), S. 661-677.
- GAO, G. (1998): An Initial Analysis of the Effects of Face and Concern for 'other' in Chinese Interpersonal Communication, in: *International Journal of Intercultural Relations* 22 (4), S. 467-482.
- GELBRICH, K. / MÜLLER, S. / SCHUNK, H.A. (2004): Guanxi. Beziehungsmanagement auf Chinesisch, in: Wiedmann, K.-P. / Silberer, G. / Fritz, W. / Abel, B. (Hrsg.): *Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis*, Wiesbaden, S. 623-641.
- GELFAND, M.J. / CHRISTAKOPOULOU, S. (1999): Culture and Negotiator Cognition. Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 79 (3), S. 248-269.
- GELFAND, M.J. / HIGGINS, M. / NISHII, L.H. / RAVER, J.L. / DOMINGUEZ, A. / MURAKAMI, F. / YAMAGUCHI, S. / TOYAMA, M. (2002): Culture and Egocentric Perceptions of Fairness in Conflict and Negotiation, in: *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), S. 833-845.
- GELFAND, M.J. / NISHII, L.H. / HOLCOMBE, K.M. / DYER, N. / OHBUCHI, K. / FUKOMO, M. (2001): Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict. Interpretation of Conflict Episodes in the United States and Japan, in: *Journal of Applied Psychology* 86, S. 1059-1074.
- GILBERT, D.U. (1998): *Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen. Ein diskursethischer Ansatz zur Regelung von Konflikten im interkulturellen Management*, Sternenfels 1998.
- GIRE, J.T. / CARMENT, D.W. (1993): Dealing with Disputes. The Influence of Individualism-Collectivism, in: *Journal of Social Psychology* 133 (1), S. 81-95.
- GLASL, F. (1994): *Konfliktmanagement*, 4. Aufl., Bern.
- GOFFMAN, E. (1955): On Face-Work. An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction, in: *Psychiatry* 18, S. 213-231.
- HAIRE, M. / GHISELLI, E.E. / PORTER, L.W. (1966): *Managerial Thinking. An International Study*, Newfork.
- HAIRE, M. / GHISELLI, E. / PORTER, L.W. (1966): *Managerial Thinking. An International Study*, New York 1966.
- HALL, E.T. (1976): *Beyond Culture*, Garden City/NY
- HALL, E.T. / HALL, M.R. (1990): *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth/ME 1990.

- HAMDORF, D. (2003): Towards Managing Diversity. Cultural Aspects of Conflict Management in Organizations, in: *Conflict & Communication Online* 2 (2).
- HARBISON, F. / MYERS, C.A. (1959): *Management in the Industrial World. An International Analysis*, New York.
- HARVEY, S. / BLOUIN, C. / STOUT, D. (2006): Proactive Personality as a Moderator of Outcomes for Young Workers Experiencing Conflict at Work, in: *Personality & Individual Differences* 40 (5), S. 1063-1074.
- HASENSTAB, M. (1999): *Interkulturelles Management*, Sternenfels 1999.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2<sup>nd</sup>. ed., Thousand Oaks/CA.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills/CA.
- HOFSTEDE, G. (1997): *Lokales Denken, globales Handeln*, München 1997.
- HOFSTEDE, G. (1994): *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, London 1994.
- HOFSTEDE, G. (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit*, Wiesbaden.
- JOST, P.-J. (1999): *Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- KIM, M.S. / LEE, H. / KIM, I.D. / HUNTER, J.E. (2004): A Test of a Cultural Model of Conflict Styles, in: *Journal of Asian Pacific Communication* 14 (2), S. 197-222.
- KNAPP, K. (2003): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation, in: Bergemann, N. / Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., S.109-135
- KUHLMANN, E. (2001): Soziale Konflikte, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, München, S. 802.
- LEE, C.-W. (2002): Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. Evidence from a National Sample of Korean Local Government Employees, in: *International Journal of Conflict Management* 13 (2), S. 127-141.
- LEUNG, K. / AU, Y.-F. / FERNÁNDEZ-DOLS, J.M. / IWAWAKI, S. (1992): Preference for Methods of Conflict Processing in Two Collectivist Cultures, in: *International Journal of Psychology* 27 (2), S. 195-209.
- LEUNG, K. / BOND, M.H. / CARMENT, D.W. / KRISHNAN, L. / LIEBRAND, W.B.G. (1990): Effects of Cultural Femininity on Preference for Methods of Conflict Processing. A Cross-Cultural Study, in: *Journal of Experimental Social Psychology* 26 (5), S. 373-388.
- MARKUS, H.R. / KITAYAMA, S. (2003): Culture, Self, and the Reality of the Social, in: *Psychological Inquiry* 14, S. 277-283.
- MARKUS, H.R. / KITAYAMA, S. (1991): Culture and the Self. Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, in: *Psychological Review* 98 (2), S. 224-253.
- MAYER, H. / ILLMANN, T. (2000): *Markt- und Werbepsychologie*, 3. Aufl., Stuttgart.
- MEAD, R. (1992): *Cross-Cultural Management Communication*, Chichester 1992.
- MORRIS, M.W. / LEUNG, K. / IYENGAR, S. (2004): Person Perception in the Heat of Conflict. Negative Trait Attributions Affect Procedural Preferences and Account for Situational and Cultural Differences, in: *Asian Journal of Social Psychology* 7 (2), S. 127-147.

- MORRIS, M.W. / LEUNG, K. / SETHI, S. (1995): Person Perception in the Heat of Conflict. Attributions About the Opponent and Conflict Resolution Preferences in Two Cultures, Working Paper No. 1360 of Stanford Graduate School of Business.
- MORRIS, M.W. / WILLIAMS, K.Y. / LEUNG, K. / LARRICK, R. / MENDOZA, M.T. / BHATNAGAR, D. / LI, J. / KONDO, M. / LUO, J.-L. / HU, J.C. (1998): Conflict Management Style. Accounting for Cross-National Differences, in: *Journal of International Business Studies* 29 (4), S. 729-747.
- MÜLLER, S. / GELBRICH, K. (2004): *Interkulturelles Marketing*, München.
- OETZEL, J.G. (1999): The Influence of Situational Features of Perceived Conflict Style and Self-Construals in Work Groups, in: *International Journal of Intercultural Relations* 23 (4), S. 679-695.
- OETZEL, J.G. (1998A): The Effects of Self-Construals and Ethnicity on Self-Reported Conflict Styles, *Communication Reports* 11 (2), S. 133-144.
- OETZEL, J.G. (1998B): Explaining Individual Communication Processes in Homogeneous and Heterogeneous Groups through Individualism-Collectivism and Self-Construal, in: *Human Communication Research* 25 (2), S. 202-225.
- OETZEL, J.G. / TING-TOOMEY, S. (2003): Face Concerns in Interpersonal Conflict. A Cross-Cultural Empirical Test of the Face Negotiation Theory, in: *Communication Research* 30 (6), S. 599-624.
- OETZEL, J. / MEARES, M. / MYERS, K.K. / LARA, E. (2003): Interpersonal Conflict in Organization. Explaining Conflict Styles via Face-Negotiation Theory, in: *Communication Research Reports* 20 (2), S. 106-115.
- OETZEL, J. / TING-TOOMEY, S. / MASUMOTO, T. / YOKOCHI, Y. / PAN, X. / TAKAI, J. / WILCOX, R. (2001): Face and Facework in Conflict. A Cross-Cultural Comparison of China, Germany, Japan, and the United States, in: *Communication Monographs* 68 (3), S. 235-258.
- OHBUCHI, K. / KITANAKA, T. (1991): Effectiveness of Power Strategies in Interpersonal Conflict Among Japanese Students, in: *Journal of Social Psychology* 131 (6), S. 791-805.
- OHBUCHI, K. / SUZUKI, M. (2003): Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies in Organizational Settings, in: *International Journal of Conflict Management* 14 (1), S. 61-73.
- OHBUCHI, K. / TAKAHASHI, Y. (1994): Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans. Passivity, Covertness, and Effectiveness of Strategies, in: *Journal of Applied Social Psychology* 24 (15), S. 1345-1366.
- OHBUCHI, K. / FUKUSHIMA, O. / TEDESCHI, J.T. (1999): Cultural Values in Conflict Management. Goal Orientation, Goal Attainment, and Tactical Decision, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30 (1), S. 51-71.
- OHBUCHI, K. / IMAZAI, K. / SUGAWARA, I. (1997): Goals and Tactics in Within- and Between-Culture Conflicts, in: *Tohoku Psychologica Folia* 56, S. 1-13.
- OSGOOD, C.E. (1951): Culture, its Empirical and Non-Empirical Character, in: *Southwestern Journal of Anthropology* 7 (2), S. 202-214.
- PONGRATZ, L. (1961): *Psychologie menschlicher Konflikte*, Göttingen.
- PUTNAM, L.L. (1986): Conflict in Group Decision-Making, in: Hirokawa, R.Y. / Poole, M.S. (eds.): *Communication and Group Decision-Making*, Beverly Hills/CA, S. 175-196.

- RAHIM, M.A. (2002): Toward a Theory of Managing Organizational Conflict, in: *International Journal of Management* (13), S. 206-235.
- RAHIM, M.A. (2001): *Managing Conflict in Organizations*, 3<sup>rd</sup> ed., Westport.
- RAHIM, M.A. (1983): A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, in: *Academy of Management Journal* 26 (2), S. 368-376.
- REGNET, E. (1992): *Konflikte in Organisationen*, Göttingen.
- ROHNER, P.M. (1984): *Die Entwicklung eines schweizerischen Sprachbewusstseins bei Johann Jacob Bodmer*, Zürich.
- RUBIN, J.Z. / PRUITT, D.G. / KIM, S.H. (1995): *Social Conflict*, 2<sup>nd</sup> ed., New York.
- SHAPIRO, D.L. / KULIK, C.T. (2004): Resolving Disputes between Faceless Disputants. New Challenges for Conflict Management Theory. *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford, S. 177-92.
- SINGELIS, T.M. / BROWN, W.J. (1995): Culture, Self, and Collectivist Communication. Linking Culture to Individual Behaviour, in: *Human Communication Research* 21(3), S. 354-389.
- SONG, X.M. / XIE, J. / DYER, B. (2000): Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors, in: *Journal of Marketing* 64 (1), S. 50-66.
- SOOD, J. / NASU, Y. (1995): Religiosity and Nationality. An Exploratory Study of Their Effect on Consumer Behavior in Japan and the United States, in: *Journal of Business Research* 34 (1), S. 1-9.
- THOMAS, A. (1992): *Grundriss der Sozialpsychologie*, Bd. 2, Individuum, Gruppe, Gesellschaft, Göttingen.
- THOMAS, K.W. (1976): Conflict and Conflict Management, in: Dunnette, M.D. (ed.): *Handbook of Industrial Organizational Psychology*, Chicago, S. 889-935.
- TING-TOOMEY, S. (1988): Intercultural Conflict Styles. A Face-Negotiation Theory, in: Kim, Y.Y. / Gudykunst, W. (eds.): *Theories in Intercultural Communication*, Newbury Park/CA, S. 213-235.
- TING-TOOMEY, S. / KUROGI, A. (1998): Facework Competence in Intercultural Conflict. An Updated Face-Negotiation Theory, in: *International Journal of Intercultural Relations* 22, S. 187-225.
- TING-TOOMEY, S. / OETZEL, J.G. / YEE-JUNG, K. (2001): Self-Construal Types and Conflict Management Styles, in: *Communication Reports* 14 (2), S. 87-106.
- TING-TOOMEY, S. / YEE-JUNG, K.K. / SHAPIRO, R.B. / GARCIA, W. / WRIGHT, T.J. / OETZEL, J.G. (2000): Ethnic/Cultural Identity Salience and Conflict Styles in Four US Ethnic Groups, in: *International Journal of Intercultural Relations* 24 (1), S. 47-81.
- TINSLEY, C.H. (2004): Culture and Conflict, in: Gelfand, M.J. (ed.): *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford.
- TINSLEY, C.H. (2001): How Negotiators Get to Yes. Predicting the Constellation of Strategies Used Across Cultures to Negotiate Conflict, in: *Journal of Applied Psychology* 86 (4), S. 583-593.
- TINSLEY, C.H. (1998): Models of Conflict Resolution in Japanese, German and American Cultures, in: *Journal of Applied Psychology* 83 (1998), S. 316-323.
- TINSLEY, C.H. (1997): Understanding Conflict in a Chinese Cultural Context, in: Bies, B. / Lewicki, R. / Sheppard, B. (eds.): *Research on Negotiations in Organizations*, Beverly Hills/CA, S. 209-225.

- TINSLEY, C.H. / BRETT, J.M. (2001): Managing Workplace Conflict in the United States and Hong Kong, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 85 (2), S. 360-381.
- TINSLEY, C.H. / BRETT, J.M. (1997): Managing Workplace Conflict. A Comparison of Conflict Frames and Resolutions in the U. S. and Hong Kong, in: *Academy of Management Proceedings*, S. 87-91.
- TINSLEY, C.H. / PILLUTLA, M.M. (1998): Negotiating in the United States and Hong Kong, in: *Journal of International Business Studies* 29 (4), S. 711-727.
- TJOSVOLD, D. / SUN, H.F. (2002): Understanding Conflict Avoidance. Relationship. Motivation, Actions, and Consequences, in: *International Journal of Conflict Management* 13 (2), S. 142-164.
- TRIANDIS, H.C. (1994): *Culture and Social Behavior*, New York.
- TRIANDIS, H.C. (1972): *The Analysis of Subjective Culture*, New York.
- TROMPENAARS, F. (1996): Resolving International Conflict. Culture and Business Strategy, in: *Business Strategy Review* 7 (3), S. 51-68.
- TROMPENAARS, F. (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, London.
- TROMPENAARS, F. / HAMPDEN-TURNER, C. (1999): *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2<sup>nd</sup> ed., London.
- TRUBISKY, P. / TING-TOOMEY, S. / LIN, S. (1991): The Influence of Individualism-Collectivism and Self-Monitoring on Conflict Styles, in: *International Journal of Intercultural Relations* 15 (1), S. 65-84.
- URY, W.L. / BRETT, J.M. / GOLDBERG, S.B. (1993): *Getting Disputes Resolved*, 2<sup>nd</sup> ed., San Francisco.
- ZINSIUS, B. (1996): *Der Schlüssel zum chinesischen Markt: Mentalität und Kultur verstehen lernen*, Wiesbaden.