

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Kulturelle Einflüsse im Innovations- und Technologiemanagement

Innovation im Spannungsfeld von Kultur, Gesellschaft und Emotionen - eine
Herausforderung für das Management

Verfasserin

Mag. Jovita Susanna Tatschl, Bakk. rer. soc. oec.

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, April 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
O. Univ.-Prof. Dr. Kurt Heidenberger

Abstract

Innovationen sind wichtig für Unternehmen. Sie sind von vielen Einflüssen abhängig und werden von ihnen mitbestimmt. Zu diesen Einflüssen zählen die einzelnen Gesellschaften mit ihren Kulturen und ihren Emotionen, die Lebensart, die Religionen und die Regeln... Sie können fördernd oder hemmend auf die Innovationstätigkeit wirken. Manager haben durch ihren Führungsstil die Möglichkeit vorteilhafte Rahmenbedingungen für Innovationen zu schaffen und als Vorbilder zu wirken. Oft ist nicht die Höhe des Intelligenzquotienten für den Erfolg von Innovationsmanagern oder innovierenden Personen ausschlaggebend, sondern ihr intuitives Gespür und ihre emotionale, soziale und kulturelle Intelligenz. Auch die Struktur eines Unternehmens ist für Erfolg entscheidend. Die „lernende“ Organisation unterstützt beispielsweise Kreativität und Kommunikation.

Zu den theoretischen Konzepten dieser Arbeit reihen sich Auszüge aus qualitativen Experteninterviews, um die Konzepte zu untermauern oder eine zusätzliche Sichtweise aufzuzeigen. Auch wenn Innovationen letztlich meist in Zusammenhang mit Gruppen entstehen, zeigen vor allem auch die Ergebnisse der Interviews, dass es oft besondere Persönlichkeiten sind, die Innovationsprozesse vorantreiben. Für Unternehmen geht es darum, diese Gesamtzusammenhänge zu verstehen, um mit ihren Mitarbeitern bestmöglich kommunizieren zu können. Mit zufriedenen Mitarbeitern kann der Unternehmenswert gesteigert werden.

Abstract

Innovations are very important for companies. They are influenced by many different forces. Among them are the cultures, emotions and the rules of a society as a whole. These influences can promote or impede innovations. Managers face the possibility to create an innovation-friendly environment through their leadership style and at the same time act as role models. Very often managers and innovators are not successful because of their intelligence quotient but also because of their intuition, and their emotional, social and cultural quotient. The structure of a company offers another way to encourage innovation. The Learning Organization for example fosters creativity and communication.

The theoretical concepts throughout this work are accentuated by statements from qualitative expert interviews. The results of the interviews either underline the concepts or bring up different approaches. Even though innovation is based to a great deal on groups, the interviews show that innovators often have a certain number of special traits. Companies search to understand those relationships in order to know how to communicate to the personnel in a clear way. This would support to increase the company value.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	7
1. Einleitung	8
2. Methodischer Zugang	10
2.1. Problemzentrierte Experteninterviews	10
2.2. Transkription	12
Grundbegriffe und –konzepte	
3. Was sind Innovationen?	14
4. Was ist Management?	17
5. Einige von VIELEN <i>möglichen</i> Herangehensweisen an den Kulturbegriff	19
5.1. Kultur... ..	19
5.2. Kultur und Management	22
5.2.1. Kulturstudie von Hofstede	24
5.2.2. Kulturdimensionen von Kluckhohn, Strodbeck und Hall	27
5.2.3. Studie von Fons Trompenaars	28
5.2.4. Führungskonzepte im interkulturellen Umfeld	30
5.3. UnternehmensKULTUR	33
6. Zusammenfassung: Grundbegriffe und -konzepte	35
Ausgewählte (kulturelle) Einflussvariablen im Innovations- und Technologiemanagement	
7. Die lernende Organisation	36
8. Unternehmertum	38
9. Kreativität	39
10. Kommunikation	42
11. IQ, EQ, SQ, CQ - Was führt zum Erfolg?	47
12. "Sticky Information"	50

13.	Die Herausforderung der Verbreitung von Innovationen im kulturellen Kontext	53
14.	Wie Unternehmen Kultur formen und wie sie von Kultur geformt werden	61
15.	Die (Aus)Wirkung von Emotionen	67
15.1.	Emotionen und Entscheidungsverhalten	69
15.2.	Emotionen im Recht?	71
15.3.	Emotionen und Kultur	74
15.4.	Neurologie, Vernunft, Emotion	75
16.	Wie das Management in einem kulturell diversen Umfeld Innovation fördern kann.....	78
17.	Verantwortung.....	81
18.	Kulturelle Unterschiede ein Wert oder eine Behinderung?	84
19.	(Positive, negative) Kritische Auseinandersetzung.....	89
20.	Zusammenfassung: Ausgewählte (kulturelle) Einflussvariablen	93
21.	Literaturverzeichnis	98
21.1.	Artikel und Bücher	98
21.2.	Onlinequellen	105
21.3.	Filme	105
21.4.	Diplomarbeiten, Seminararbeiten.....	105
21.5.	Lexika	105
21.6.	Interviewte Personen	105
22.	Abbildungsverzeichnis	107
23.	Danksagung.....	108
	Anhang A - Interviewleitfaden	109
	Anhang B - Transkriptionen	110
1.	Munish – Interview I	110
2.	Manish – Interview II	124

3.	<i>Kanishka – Interview III</i>	132
4.	<i>Andrew – Interview IV</i>	138
5.	<i>Monika – Interview V</i>	149
Anhang C - Über die Autorin		162

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	-	beziehungsweis
ed.	-	Editor
f.	-	folgende Seite
ff.	-	folgende Seiten
Hg.	-	Herausgeber
ITM	-	Innovations- und Technologiemanagement
No.	-	number [für Zeitschriften]
pp.	-	pages
R&D	-	Research & Development
Vol.	-	Volume [für Zeitschriften]
vs.	-	versus
z.B.	-	zum Beispiel

1. Einleitung

Innovationen sind für Unternehmen von größter Bedeutung, da sie neue Märkte, neue Sichtweisen, neue Zugänge und Gewinn bringen können und somit die Zukunft eines Unternehmens sichern. Viele Firmen fassen in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation in fremden Märkten Fuß. Das impliziert, dass unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen, die jeweils ein unterschiedliches Bild davon haben, wie ein Unternehmen, die Wirtschaft oder eine gesamte Gesellschaft als solche funktionieren. Gerade in Arbeitsumfeldern in denen höchste Kreativität verlangt wird, sind kulturelle Einflüsse sehr bedeutend.

In der vorliegenden Arbeit wird auf die kulturellen, gesellschaftlichen und emotionalen Herausforderungen in einem internationalen Umfeld eingegangen. Die Fragestellungen für die Arbeit bestehen aus zwei Hauptfragen:

- I. *Wie und in welchen theoretischen Gebieten wird über kulturelle und gesellschaftliche Herausforderungen in der Literatur des Innovations- und Technologiemanagements (ITM) diskutiert?*
 - *Lassen sich Zusammenhänge und (kulturelle) Einflüsse zwischen Organisation und Organisationsstruktur, Management und Kreativität, Emotionen und Kommunikation auf das Innovationsverhalten feststellen?*
 - *Welche Indikatoren könnte man für einen erfolgreichen (Innovations)Manager ermitteln, welche die Führung im internationalen Kontext unterstützen?*
- II. *Lassen sich Einflüsse lokaler Kulturen auf das Entstehen, Einführen und Verbreiten von Innovationen anhand von (empirischen) Daten finden?*

Fragestellung zur Kombination der Interviews mit den theoretischen Aspekten:

- III. *Lässt sich eine Beziehung des empirischen Materials zur Theorie entdecken?*

Die Arbeit ist in zwei Blöcke unterteilt. Der erste Teil geht auf allgemeine Grundbegriffe und Grundkonzepte ein. Er befasst sich mit Fragen nach den wesentlichen Aspekten des Managements, was Innovationen sind und gibt einen Überblick einiger wichtiger Kulturstudien in Verbindung zum Management.

Der zweite Teil der Arbeit beschäftigt sich mit ausgewählten (kulturellen) Einflussvariablen auf das Management von Innovationen. Hier fließen vermehrt einige Ansatzpunkte der Autorin ein, sowie Auszüge aus qualitativen Interviews. Zu dem Thema wurden qualitative, problemzentrierte Experteninterviews mit Personen geführt, die Erfahrungen in diesem Bereich aufweisen. Im Rahmen dieser Arbeit werden ihre Aussagen an geeigneten Stellen eingebaut, um eine Beziehung des empirischen Materials zur Theorie herzustellen. Ihre Aussagen sind klar vom Rest der Arbeit zu unterscheiden und wurden nicht verändert und sind durch farbigen kursiven Text herausgehoben. Jede Farbe entspricht einem Interviewpartner. In der Transkription ist der entnommene Text mit derselben Farbe markiert um Transparenz zu gewährleisten. Der Leser kann sich damit selbst vom Gesamtzusammenhang der entnommenen Zitate ein Bild machen. Die Transkriptionen sind im Anhang B zu finden. Die folgende Abbildung gibt die Struktur der Arbeit wider:



Abbildung 1: Struktur der Arbeit. Eigene Darstellung.

2. Methodischer Zugang

Das Vorhaben, kulturelle Einflüsse im Innovations- und Technologiemanagement zu untersuchen, stützt sich auf drei Formen der Datengewinnung, die zueinander in Bezug gesetzt wurden. Dazu zählen eine intensive Literatur- und Quellenrecherche im E-Journal Access der Universität Wien, sowie in deren Online-Katalogen und (Fachbereichs)Bibliotheken. Ergebnisse einer qualitativen Erhebung mittels problemzentrierter Experteninterviews ergänzt die Datengewinnung. Die drei Formen der Datengewinnung sind zusammenfassend:

- die Literatur- und Quellenrecherche,
- problemzentrierte Interviews, sowie
- die Auswahl und Kombination einiger Aspekte der Interviews in Hinblick auf die vorgestellte Literatur.

2.1. Problemzentrierte Experteninterviews

Der beste Weg an bestimmte subjektive Informationen heranzukommen war, das Wissen bei erfahrenen Personen selbst einzuholen. Es wurde die Entscheidung gefällt qualitative Experteninterviews zu führen, da die Fragen so gestellt wurden, dass den Personen selbst die Möglichkeit offen stand eigene interessante Aspekte einzubringen. Den Interviewpartnern wurde Anonymität versprochen - obwohl sie selbst nicht darauf bestanden. Aus diesem Grund sind nur ihre Vornamen genannt. Ihre professionellen Positionen werden so gut es geht umrahmt. Die Interviews wurden aufgezeichnet, dennoch machte ich währenddessen handschriftliche Notizen um ein paar Randerscheinungen festzuhalten. Eine Kollegin war bei drei Interviews anwesend und stellte ein paar Fragen.

Das problemzentrierte Interview gehört zur Gattung der qualitativen Interviews. Hervorheben sollte man bei dieser Interviewmethode, dass der Interviewer mit theoretisch wissenschaftlichem Vorverständnis in die Erhebungssituation geht

(Lamnek 2005: 364). Mittels eines Interviewleitfadens, der aus Fragen und Erzählanreizen besteht, werden Daten in Hinblick auf eine bestimmte Problemstellung thematisiert. Diese Form des Interviews zeichnet sich durch die Kriterien "Orientierung des Forschers an einer relevanten gesellschaftlichen Problemstellung", "Orientierung am Gegenstand und einer Prozessorientierung" aus (Flick 2007: 210). Das problemzentrierte Interview stellt die Wichtigkeit des Erzählprinzips genauso wie die Möglichkeit, dass Interviewpartner auf die Gesprächssituation Einfluss nehmen können, in den Mittelpunkt (Lamnek 2005).

Alle Interviews wurden in Indien geführt. Wie dieses Land von den Interviewpartnern dargestellt und beschrieben wurde war phänomenal. Sie alle haben viel Erfahrung und tiefe erkenntnisreiche Einblicke dargestellt. Viele interessante Stellen mussten leider aus Respekt ausgelassen werden, um nicht die Privatsphäre der Interviewpartner zu verletzen. Nicht außer Acht zu lassen ist, dass Indien tatsächlich ein Land der Gegensätze ist. Es ist ein Land, in dem sich in einer einzigen Beobachtung, einem Gedanken, einem Satz, "These und Antithese" miteinander verbinden können. Wie sich das Leben vor Ort oft gestaltet ist im Grunde nicht in Worte zu fassen, was die Aussagen meiner Interviewpartner noch reizvoller macht.

Insgesamt wurden fünf problemzentrierte Interviews mit verschiedenen Personen im Zeitraum Dezember 2009 bis Februar 2010 durchgeführt, welche transkribiert und zitiert wurden. Der Interviewleitfaden kann im Anhang A eingesehen werden. Die Auswahl der Interviewpartner sollte vor allem einen Personenkreis angehören, der mit Innovationen und Management in Berührung steht. Alle Interviewpartner hatten daher beruflich bereits Zugang zu diesem Thema.

Munish arbeitet im Kulturforum an der Österreichischen Botschaft in Neu Delhi. Er ist intensiv an Projekten beteiligt und hat viel Erfahrung im interkulturellen Austausch.

Manish ist Besitzer eines Zigarrengeschäftes. Er hat sehr intensiv daran mitgewirkt, dass Zigarren in Indien zu einem wichtigen Bestandteil von Partys, Hochzeiten und Clubs wurden. Er ist in Delhi eine bekannte Persönlichkeit.

Kanishka leitete die Untertunnelung für das U-Bahn Projekt in Delhi. Obwohl er Inder ist, war es seine erste Arbeitserfahrung in Indien. Zuvor arbeitete er ausschließlich im Ausland.

Andrew ist schwarz und leitete die komplette Neueröffnung des Flughafens in Delhi. An diesem Projekt arbeiteten nicht nur Inder, sondern Menschen aus aller Welt. **Monika** arbeitet in der Außenhandelsstelle Österreichs in Delhi. Sie ist mit einem Inder verheiratet gewesen und ist Witwe. Sie lebt schon mehr als 40 Jahre in Indien. Bevor ihr Mann verstarb, leiteten die beiden ein Unternehmen mit ca. 800 Mitarbeitern.

Die Interviews dauerten zwischen 40 Minuten bis zu 90 Minuten. Ich hielt mich nicht streng an meinen Leitfaden, da die Interviews sehr offen geführt wurden und auch manche Fragen bereits zu Beginn von den Betroffenen selbst beantwortet wurden. Außerdem waren die individuellen Situationen der Interviewpartner so interessant, dass sie auch ohne gestellte Frage zu Wort kommen sollten. Damit bezweckte ich, dass sie mir eventuell Dinge erzählten, nach denen ich gar nicht gefragt hätte.

Die Interviews wurden von mir selbst transkribiert, wobei ich mich entschloss die Sätze in der Form des Gesagten zu übertragen, jedoch nicht den Dialekt zu berücksichtigen. Jedes von ihnen spiegelt unterschiedliche Herangehensweisen und ist somit auf seine Art und Weise besonders. Die Interviews sind allerdings um private Äußerungen gekürzt, die nicht veröffentlicht werden sollen. Passagen aus den Interviews sind in den Text eingebaut. Jeder Person wurde eine Farbe zugeteilt, damit die Aussagen leichter abzugrenzen und zu erkennen sind. Dieselbe Farbe markiert auch diejenigen Teile der Interviews im Anhang B, welche aus dem Originaltranskript entnommen wurden. Die vollständig transkribierten Interviews können im Anhang B eingesehen werden.

2.2. Transkription

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten zu transkribieren. Bei der wörtlichen Transkription kann man mit dem Phonetischen Alphabet arbeiten um Dialekt und Sprachverfärbungen wiederzugeben. Eine weitere Technik ist die Verwendung der literarischen Unterschrift um den Dialekt erkenntlich zu machen. Die dritte Option ist der Gebrauch des normalen Schriftdeutsch (Mayring 2002: 91).

Da der Dialekt für die Fragestellungen bedeutungslos war und die Interviews zudem in Englisch geführt wurden, entschied ich mich für den Gebrauch der herkömmlichen Schriftsprache. Alle Interviews wurden auf dieselbe Art und Weise transkribiert. Stellen an denen die Interviewpartner über Persönliches sprachen oder die zu sehr vom Thema abwichen sind nicht in der Transkription enthalten.

Grundbegriffe und –konzepte

3. Was sind Innovationen?

Viele wissenschaftliche Paper, die sich mit Innovationen auseinandersetzen, verwenden im Zuge ihrer Arbeit oft einen ähnlichen Satz: Im Hinblick auf die wachsende Globalisierung und zunehmende Internationalisierung der Unternehmen werden Innovationen immer wichtiger... Dieser "genormte" Satz ist zwar ein bisschen langweilig aber wahr: Für den Eintritt in neue oft unbekannte Märkte sowie für das Überleben von Firmen sind Innovationen vielfach eine Notwendigkeit. Zugleich gibt es bereits viele global agierende Firmen, die über ihre bereits ausgebaute Vormachtstellung und dem besseren Zugang zu Ressourcen Innovationen dazu benützen sich zu bereichern und dadurch kleinere Unternehmen vom Markt zu verdrängen.

Was sind Innovationen und wann kann von einer Innovation gesprochen werden? Der Terminus selbst geht auf das lateinische Wort "*innovare*" zurück, das so viel bedeutet wie "etwas neu machen, erneuern" (Flynn et al. 2003). Der Begriff an sich eröffnet ein breites Spektrum an möglichen Auslegungen.

Tang (1998) setzt mit der Definition von Innovation auf einer Metaebene an. Er ist nicht der Meinung, dass Innovation bei der Umsetzung einer Idee ihren Ursprung nimmt, auch nicht bei der Idee selbst. Innovation beginnt mit der Idee einer Chance bzw. mit der Idee eine bestimmte Gelegenheit zu nutzen (Tang 1998: 300).¹

Rhee et al. gehen schon etwas konkreter auf das inhärente Konzept des Begriffes Innovation ein. Aber auch sie bewegen sich teilweise in einem sehr ausgedehnten

¹ Beate Uhse gründete beispielsweise nach dem Zweiten Weltkrieg den ersten Sexshop der Welt. Sie war in diesem Bereich eine Pionierin sondergleichen, die über Gespräche mit Frauen von deren Dilemma erfuhr: Sie hatten sexuelles Verlangen, wollten aber angesichts der schlechten Umstände keine Kinder. Viele von ihnen waren sich über eventuelle Verhütungsmöglichkeiten gar nicht im Klaren, da es von der Gesellschaft tabuisiert wurde. Beate Uhse erkannte die Notwendigkeit und die Gelegenheit einerseits aufzuklären und andererseits ein Unternehmen aufzubauen (Beate Uhse - Das Recht auf Liebe).

Rahmen und lehnen sich an breiten Definitionen an: Innovation ist "the successful implementation of creative ideas within an organization" (Amabile 1996 zit. nach Rhee et al. 2010: 65). Eine bereits fester umrissene Definition könnte lauten: Innovation ist "generally understood as the introduction of a new thing or method [...] innovation is the embodiment combination, or synthesis of knowledge in original, relevant, valued new products, processes, or services" (Luecke, Katz 2003 zit. nach Rhee et al. 2010: 65). Sie argumentieren, dass Innovation als die Einführung von neuen Ideen und Wissen verstanden werden kann.

Für ein Unternehmen ergibt sich dadurch die Wichtigkeit immerfort zu lernen und sich neues Wissen anzueignen, um innovativ und darüber hinaus wettbewerbsfähig zu sein (zu bleiben) (Rhee et al. 2010: 65).

Die wohl offenste Möglichkeit Innovation zu definieren ist es, die Definition dem Betrachter selbst zu überlassen. Tidd et al. entschieden sich für diese Anschauungsweise, denn sie beschreiben "novelty is very much in the eye of the beholder." (1997 zit. nach Flynn et al. 2003: 418). Diese Ansicht würde sich über alle Auslegungsebenen hinweg strecken, obliegt es doch der Freiheit des Einzelnen zu interpretieren. Die nachstehende Abbildung veranschaulicht die unterschiedlichen Interpretationsebenen visuell.

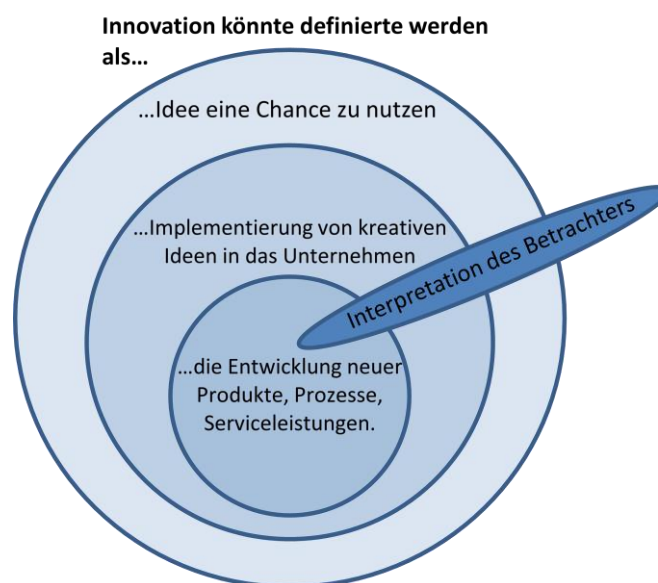


Abbildung 2: Auslegungsebenen des Begriffes Innovation. Eigene Darstellung.

Für Unternehmen ist es von großer Bedeutung Begriffe und Ideen - z.B. was bedeutet Innovation für das Unternehmen - klar und deutlich auszulegen, um Mitarbeitern die Chance bereitzustellen sich in den jeweiligen unternehmensspezifischen Konzepten zurecht zu finden. Die darüber geformten Einstellungspakete der Unternehmensmitglieder finden schlussendlich ihre Auswirkung in realen Handlungen und beeinflussen diese enorm. Innovation ist kein abgegrenzter Bereich, sondern durchlässig und formbar. Aus diesem Grund können Mitarbeiterhandlungen und MitarbeiterEinstellungen den Innovationsprozess sehr stark in eine bestimmte Richtung lenken. Monika, eine Interviewpartnerin, sieht eine wechselseitige Beeinflussung:

"Ich würde sagen die Innovation hat einen Einfluss auf die Kultur und die Kultur auf die Art der Innovation. Alles im Leben greift ja ineinander. Kann man nicht trennen. Ein Auto läuft ja auch nur, wenn alles ineinander greift. Die Sachen greifen alle ineinander." (Monika, Interview V)

Bei Innovationen selbst unterscheidet man grundlegend zwischen radikalen Innovationen und inkrementellen Innovationen. Erstere implizieren eine grundlegende Neuerung wie beispielsweise neue Produkte, Prozesse oder Serviceleistungen (z.B.: wireless communication). Bei der inkrementellen Innovation geht es um kleine, schrittweise Veränderungen. Meist handelt es sich dabei um Adaptionen sowie Verbesserungen existierender Produkte (Flynn et al. 2003). In den letzten Jahren wurden Innovationen in zwei große Gattungen getrennt. Die Produktinnovation und die Prozess- bzw. Unternehmensinnovation.

Zu den Produktinnovationen zählen die Implementierung von neuen Produktdesigns, der Eintritt in neue Märkte genauso wie neue Werbekampagnen. Die Einführung neuer Organisationsstrukturen, neue Planungsprozesse und auch Trainingsprogramme sind Teil von Unternehmensinnovationen (Elenkov, Manev 2009: 359).

Neuere Themen beinhalten Beiträge und Diskussionen zu Serviceinnovationen, Business Model Innovations, Open Innovations sowie Crowd Innovations.

Bisher wurde diskutiert wie Innovationen zu unterscheiden sind und welche Arten es gibt. Wie kommt es überhaupt zur Innovationstätigkeit und gibt es Bedingungen für die

Innovativität? Aus der Fachliteratur bieten sich unterschiedliche Analyseebenen an. Diese sind die Ebene der Organisation, der Gruppe bzw. des Individuums. Auf der ersten Ebene untersucht man Organisationsgröße, Organisationsstruktur, Organisationskultur und organisationale Ressourcen. Die Gruppenebene stößt Fragen nach Kommunikations- und Kooperationsprozessen sowie Teamzusammensetzung, Teamklima und Teamführung als auch Widerständen an. Auf individueller Ebene richtet sich die Aufmerksamkeit auf Merkmale wie Kreativität, Motive und Werte (Krause 2004).

Eine weitere Frage, die sich im Zusammenhang mit Innovationen auftut, betrifft die innovierende Person. Was ist der Unterschied zwischen einer normalen Person und einem potentiellen Innovator? Tang ist der Ansicht, dass "normale" Personen Probleme als solche - als Probleme eben - wahrnehmen, während die selbigen einem Innovator als verhüllte Gelegenheiten erscheinen (Tang 1998: 300). In diesem Zusammenhang gibt es auch den Aufruf den sozialen Charakter einer Innovation zu erkennen. Es sind laut Auhagen (2002: 314) immer mehrere Menschen an einer Innovation beteiligt und in ihr werden mehrere Aspekte vereinigt:

- Sie ist flexibel und nicht statisch
- Sie besitzt eine inhärente soziale Qualität
- Sie beinhaltet Unsicherheit; man weiß nicht über ihren Erfolg Bescheid
- Sie bedeutet Veränderung
- Sie verlangt Aktivität. Sie kommt also nicht von alleine

4. Was ist Management?

In der deutschen, genauso wie in der angelsächsischen Fachliteratur, wird Management im funktionalen genauso wie im institutionellen Sinne verwendet. Im Laufe der Arbeit wird, anlehnend an Dülfer (2001) von Management im funktionalen Sinne die Rede sein. Dieses ist auf Tätigkeiten gerichtet. Personen, die diese Tätigkeiten ausführen, werden als Manager² bezeichnet. Charakteristisch für den

² Auf die Gender Version "Managerin" wird aus Gründen der Einheitlichkeit verzichtet.

Manager ist es Entscheidungen zu treffen (Dülfer 2001: 1). Martinsons und Davison (2007) bezeichnen dessen Entscheidungsfunktion sogar als den wesentlichsten Teil des Managements. Nach der traditionellen, immer noch geläufigen Aufteilung von Koontz und O'Donnel (1964) wird Management in die fünf Bereiche Planung, Organisation, Kontrolle, Stellenbesetzung und Führung untergliedert (Dülfer 2001: 3). Teilweise wird in der Literatur "Führung" synonym mit "Management" verwendet. Dabei sollte im Auge behalten werden, dass nicht die Untergliederung Führung als Teilbereich des Managements gemeint ist. Da in dieser Arbeit teilweise die Bezeichnung "Führung", anlehnend an die Ausgangsliteratur, verwendet wird, sei auf Dülfer (2001: 2) verwiesen. Er zeigt eine weitgehende Übereinstimmung der beiden Begrifflichkeiten auf. Voraussetzung ist, dass das Management als die Tätigkeit gesehen wird in einer multipersonalen, arbeitsteilig gegliederten Organisation Ziele unter der Prämisse von sparsamem Einsatz der Ressourcen zu erreichen. In der Literatur kam auch eine Diskussion zur Unterscheidung zwischen Managern bzw. Führern auf, die allerdings nicht empirische belegt ist und als Manager-Führer Dichotomie bezeichnet wird (Kirchler 2011).

Die Managementdefinition von Hofstede (1984: 81f) ist im thematischen Rahmen dieser Arbeit besonders wichtig, da er sie von Beginn an in Bezug auf kulturelle Einflüsse aufspannt:

"Management in its broadest sense consists in the co-ordination of the efforts of people and of the use of economical and technical resources in order to obtain desired ends. Management is a socio-technical activity in the sense that it implies dealing 'with people (the human or "socio" side) and with non-human resources (the technical side), as well as with the interaction between these two. Some kinds of management focus more on the human side -- say, leading a football club; others more on the technical side -- say, leading an air traffic control centre, but neither the technical nor the human component is ever completely absent. The technical side of management is less culture-dependent than the human side but because the two interact, no management activity can be culture-free[...] Management within a society is very much constrained by its cultural context, because it is impossible to coordinate the actions of people without a deep understanding of their values, beliefs, and expressions."

Das Technologie- bzw. das Innovationsmanagement sind insofern voneinander abzugrenzen, als dass sich das Innovationsmanagement hauptsächlich mit neuen

Technologien beschäftigt. Im Technologiemanagement wird aber auch Wert auf die strategische Erhaltung und Weiterführung von vorhandenen Technologien gelegt. Außerdem betrifft das Innovationsmanagement auch nicht-technische Innovationen (Stummer et al. 2010).

5. Einige von VIELEN *möglichen* Herangehensweisen an den Kulturbegriff

Der Versuch Kultur auf theoretischer Ebene genau zu definieren wurde bereits unzählige Male unternommen, dennoch herrscht Uneinigkeit darüber und es gibt daher eine große Zahl an unterschiedlichsten Auslegungen. Diese Gegebenheit ist in Hinblick auf die Vielfältigkeit des menschlichen Lebens wenig verwunderlich. Die Perspektiven der einzelnen Wissenschaften beleuchten viele verschiedenartige Aspekte des (Zusammen)Lebens der Menschen und greifen somit auf diejenigen Definitionen zu, welche in ihrem Sinne die wertvollsten und bestmöglichen Herangehensweisen hierzu in einem Teilaspekt erklären können. Vielleicht entstehen dadurch im folgenden neue (bessere, vollständigere) Betrachtungsweisen und Definitionen oder die gebräuchlichen werden als passend erachtet und beibehalten. Anschließend werden einige wenige Begriffsdefinitionen zum Wort Kultur sowie deren Erforschung vorgestellt. Um den Gesamtzusammenhang nicht aus den Augen zu verlieren, stammen diese von Wissenschaftlern, die sich gleichsam mit der Erforschung von Unternehmen und ökonomischen Verhältnissen befassten.

5.1. Kultur...

Beginnt man bei den Definitionen so stammt eine der bekanntesten von Geert Hofstede. „Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.“ (Choe 2004: 669 in Anlehnung an Hofstede 1980). Loch et al. (2003: 45) beschrieb Kultur als die unbewussten Werte, Überzeugungen und Verhaltensmuster genauso wie ein Manifest der politischen Situation. Kroeber und Kluckhohn sahen Kultur folgendermaßen:

"Kultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat." (Kutschker, Schmid 2005: 666).

Es geht jedoch auch etwas simpler. Kurz und bündig kann Kultur auch als das gesehen werden, was den Menschen von nicht-Menschen unterscheidet. Andere Autoren wiederum definieren sie als mitteilbares Wissen (Im et al. 2011: 1).

Kultur bietet also eine Art Rahmensystem, gewissermaßen Standards an denen sich der Einzelne orientieren kann oder gar muss. Vereinfacht kann man von Standards des Denkens, des Empfindens und des Handelns sprechen (Kutschker, Schmid 2005: 668). Diese Standards laufen meist unterbewusst ab. Erst wenn man mit einer fremden Kultur zusammenstößt kann es passieren, dass man seine eigenen Standards als die richtigen wahrnimmt. Einer meiner Interviewpartner, Munish, brachte auf sehr spontane Art zum Ausdruck, dass Kultur auch neutral ist. Damit wollte er zum Ausdruck bringen, dass es unmöglich ist Urteile von außen zu fällen.

M: "So innovation is accepted or not accepted. So what can you do for an innovation to be accepted?"

Y: Also meinst du Kultur beeinflusst die Innovation?

M: No, I would say they complement each other.

Y: Ist Innovation jetzt neutral?

M: Kultur ist auch neutral." (Munish, Interview I)

Wissenschaftliche Disziplinen, die sich mit der Untersuchung von Kultur auseinandersetzen, sind u.a. die Anthropologen, Ethnologen, Soziologen, Organisationspsychologen, Ökonomen (Pietzner 1998: 4). Innerhalb der Debatte interdisziplinärer Ansätze kann zwischen "etischen" und "emischen" Aspekten von Kultur unterschieden werden. Diese Unterscheidung geht auf den Linguisten K. L. Pike (1912 - 2000) zurück, der diese Ausdrücke zur Beschreibung der Lautstruktur von Sprachen entwickelte. Die genannten Sichtweisen können und sollen sich ergänzen. Zu den etischen Aspekten zählen laut Triandis (1994) Verhaltensweisen, Ideen, Details und Konzeptionen, welche universelle Belange von Kulturen betreffen. Die emischen

Aspekte richten sich hingegen auf spezielle Belange. Es handelt sich um Themen, die in manchen, vielleicht aber nicht in allen Gesellschaften zu finden sind und in ihrer Problemlösung einzigartig für eine Kultur sind (Pietzner 1998: 5f). Die zwei Begrifflichkeiten "Universalismus" und "Relativismus" sind für den weiteren Zusammenhang ebenfalls wichtig. Die Betonung des Gemeinsamen geht in Richtung universalistischer Position, wohingegen der Blick auf das Besondere eher einer relativistischen Position zuzuordnen ist (Pietzner 1998: 7). Sie schließen sich aber nicht vollständig voneinander aus, sondern sind als zwei Pole zu betrachten.

Universalismus:

Es geht um die Vermutung universeller Gesetze, die menschliches Verhalten steuern (Pietzner 1998: 8). Für Führungskräfte würde dies bedeuten, dass sie überall auf der Welt z.B.: unterstützend, motivierend, empathisch etc. sein müssten (Dorfman 1996). Dieser Auffassung folgend gibt es "Führungsuniversalien", die in jeder Kultur sehr ähnlich sind. Man versucht sie mit Hilfe eines ethischen Forschungsansatzes empirisch zu testen. Die Universalisten sind daher der Meinung, dass Managementtechniken und -konzepte unabhängig von kulturspezifischen Einflüssen gültig sind. Sie vertreten die sogenannte "Culture-Free-These" (Kutschker, Schmid 2005: 778).

Relativismus:

Kulturen und das Verhalten der Mitglieder werden als einzigartig und verschieden gesehen. Diese Unterschiede spiegeln sich im Führungsverhalten, wobei Ethnozentrismus abgelehnt wird. Interessanterweise folgt Helfrich zufolge in Deutschland ein großer Teil der wissenschaftlichen Publikationen zu diesem Thema einer universalistisch geprägten Sichtweise in Form von etisch-orientierter Ansätze (Pietzner 1998: 9f, in Anlehnung an Helfrich 1996).

Kutschker und Schmid (2005) sprechen von "Kulturisten". Sie glauben, dass Managementtechniken kulturabhängig sind und verfolgen die "Culture-Bound-These". Abschließend sei eine sehr wichtige Feststellung Hofstede's zitiert:

"The cultural systems of nations and of their subdivisions are very complex and cannot be described in simple terms. It takes years to understand a single cultural system if one is not born to it. Even the cultural system in

which we are born cannot said to be understood by us in a way which we can explain to others because we participate in it unconsciously." (Hofsede 1984: 82)

5.2. Kultur und Management

In der frühen Phase der Führungsforschung ging es in erster Linie um die persönlichen Merkmalsausprägungen einer Führungspersönlichkeit. Man nannte dies die Phase der "Great Man Theorien". Die Führungspersönlichkeit zeichnete sich durch besondere Charkaterqualitäten aus, die andere Personen nicht hatten. Es ging also um die Frage wer ist der stärkste, intelligenteste, wer hat die meiste Energie usw. Diese Ansätze lieferten aber wenig befriedigende Ergebnisse und so hat sich der Fokus verschoben (Kirchler 2011: 429, 433). Im Mittelpunkt stand nicht mehr die Frage was Führer können, sondern was sie *TUN*.

Es wurde zum Ziel Managerhandlungen und -verhaltensmuster und deren Auswirkung auf die Mitarbeiter zu beobachten (Staehle 1994, Steyrer 1993). Von Interesse - für die impliziten Führungstheorien – ist, wie Menschen die Informationen und Daten aus ihrer Umwelt verarbeiten und wie ihre Wahrnehmung funktioniert (Lord, Maher 1991; Pietzner 1998 in Anlehnung an O`Connell et al. 1991). Spannend wird es vor allem, wenn kulturelle Aspekte mitmischen. Lord und Maher (1991) gehen davon aus, dass Mitglieder einer bestimmten Kultur gegenüber einer Führungskraft eine bestimmte Erwartung haben. Diese Erwartungshaltung kann die Führung fördern, behindern oder auch überhaupt erst ermöglichen. Die beiden Autoren entwickelten die "Social Information Processing Theory". Die Theorie besagt, dass ein Kernelement von Führung darin besteht andere beeinflussen und überzeugen zu können.

Eine weitere Protagonistenrolle nimmt die Wahrnehmung ein, denn Führung sei auch davon abhängig wie eine Person von einer anderen wahrgenommen wird. (Pietzner 1998: 19). Lord und Maher glauben, dass Menschen bestimmte Schemata entwickeln und nach ihnen agieren. Aufgrund der Informationsfülle findet im Gehirn ein Kategorisierungsprozess statt. Auf Rekognition beruhende Prozesse bedürfen "Sichtbarkeit" bestimmter Verhaltensweisen und damit verbundener Merkmale. Sie beziehen deshalb bereits vorhandenes Wissen über Führung in einem bestimmten

kulturellen Kontext ein (Lord, Maher 1991, Pietzner 1998: 24). So ist Führung letztendlich ein Ergebnis sozial-kognitiver Prozesse und "liegt im Auge des Betrachters" (Kenney et al. 1994: 410). Larkey drückt es so aus "(...) the cognitive categorization model proposes that culturally based schemas in both employees' and managers minds predispose each to interpret the communication of others according to culturally bound expectations." (Larkey 1996: 481 zit. nach Pietzner 1998: 24)

Zwei der signifikantesten Einwirkungen auf die Entscheidung sind also (kulturelle) Werte und kognitive Wahrnehmung. Beispielsweise sind dringende Erwiderungen/Stellungnahmen in Situationen wahrscheinlicher, die eher als Gefahr denn als Chance empfunden werden. Werte sind in Gedanken und Taten enthalten. Sie werden normalerweise im Kindesalter erlernt und im Erwachsenenalter über Erfahrungen noch weiter verfestigt (Martinsons; Davison 2007: 285). In diesem Zusammenhang sind Werte für viele bewusste und unbewusste Fragen in unserem Leben verantwortlich.

"Values influence the evaluation of both problems (e.g., is it serious? is it solvable?) and potential solutions (e.g., is it worth trying? was it successful?); the processes used to make choices; the development of interpersonal relationships; the boundaries of and limits for ethical behavior; and the response to external pressures and extrinsic motivational forces." (Martinsons; Davison 2007: 285).

Sogar kognitive Wahrnehmung kann sehr starke Unterschiede aufweisen. Martinsons und Davison (2007) konnten einen Schlüsselunterschied in trans-pazifischen Versuchsstudien finden. Ostasiaten denken, den Autoren zufolge, ganzheitlicher und kontextbezogener, während in Nordamerika der Hang dazu besteht, sich auf vordergründige Gegenstände und Einzelheiten zu konzentrieren. Nachdem ein Bild eines Tigers im Dschungel hergezeigt wurde, konnte festgestellt werden, dass Amerikaner ihre Aufmerksamkeit auf den Tiger im Vordergrund richteten, während Japaner und Chinesen hingegen den Dschungel eher als Ganzes betrachteten. (Martinsons; Davison 2007: 285). Die Autoren schlussfolgerten daraus:

"Since decision makers will perceive and process new information based on their existing values and perceptions, significant differences in work-related

decision making are likely between Americans and Asians." (Martinsons; Davison 2007: 285).

Da bestimmte Aspekte der Kultur einer sehr schnellen Änderung unterworfen sind, bringen Führungskräfte der Berücksichtigung von regionalen kulturspezifischen Einflüssen eine gewisse Skepsis entgegen (Dülfer 2001: 267).

"Sehr oft zeigt sich (vor allem in Entwicklungsländern) eine Konfrontation zwischen konservativ-traditionalistischer Einstellung und progressiv-modernistischer Verhaltensorientierung. Ein die Dynamik des Wandlungsprozesses mißverstehender kultureller Romantizismus wäre daher gegenwärtig ebenso fehl am Platze, wie er es beispielsweise in der deutschen Frühindustrialisierung wilhelminischer Prägung war." (sic! Dülfer 2001: 267).

Um Veränderungsprozesse überhaupt erst ins Rollen zu bringen, ist es notwendig der Realität ins Auge zu sehen und Fehler sowie Irrtümer zu erkennen und zu akzeptieren (Dülfer 2001: 269). In seiner Basis ist Management eine zutiefst symbolische Aktivität. Manager beeinflussen andere Personen mit Symbolen, die für jene eine Bedeutung besitzen, um sie in eine bestimmte Richtung zu lenken. Der kulturelle Aspekt des Managements erfordert ein Verständnis für die unterschiedliche kulturelle "Programmierung" die Menschen in sich tragen. Dabei geht es nicht darum alle Menschen über einen Kamm zu scheren, sondern um die kollektiven Komponenten dieser Programmierung, die Menschen einer Kultur miteinander teilen, zu erkennen (Hofstede 1984: 82).

Hofstede öffnet zusätzlich eine sehr wichtige Perspektive (1993: 93 zit. nach Pietzner 1998: 19): "[...] that managers derive their raison d'être from the people managed: culturally, they are the followers of the people they lead, and their effectiveness depends on the latter."

5.2.1. Kulturstudie von Hofstede

Die Kulturstudie von Hofstede ist wohl die bekannteste aller Kulturforschungen in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Hofstede führte die Untersuchung bei IBM durch, wo er selbst als Psychologe tätig war. Insgesamt wurden 116.000

Mitarbeiter via Fragebogen befragt, der in 20 Landessprachen übersetzt wurde. Was den Erhebungszeitraum angeht gibt es unterschiedliche Angaben, was mit den vielen Vor- und Nacharbeiten zusammenhängt (Kutschker, Schmid 2005: 710). Kogut und Singh (1988) geben z.B. die Jahre von 1968-1972 an.

Hofstede interessierte sich für die Frage wie Kulturen die Arbeitsweise beeinflussen. Er erarbeitete vier Hauptdimensionen anhand derer er nationale Unterschiede darstellte (Kogut, Singh 1988). Ursprünglich untersuchte Hofstede 60 Länder. Für die meisten Studien wurden Antworten aus 40 Ländern herangezogen. Rund 49% der Varianz konnten mit den vier Hauptdimensionen empirisch erklärt werden (Kutschker, Schmid 2005). Unter den Dimensionen versteht Hofstede bestimmte Aspekte einer Kultur, die im Verhältnis zu einer anderen Kultur messbar sind. Die vier Dimensionen sind Machtdistanz (power distance), Individualismus versus Kollektivismus (individualism versus collectivism), Maskulinität versus Feminität (masculinity versus femininity) und Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance).

Machtdistanz (power distance):

Die Machtdistanz beschreibt die Erwartungshaltung von weniger mächtigen Mitgliedern einer Institution oder Organisation eines Landes, dass Macht ungleich verteilt ist. Die Frage der Furcht der Mitarbeiter, "to express disagreement with their managers", hebt Hofstede als Gradmesser zur Bestimmung von Machtdistanz besonders hervor (Hofstede 1980: 73 zit. nach Pietzner 1998: 37f).

Individualisms versus Kollektivismus (individualism versus collectivism):

Es geht um die Beziehung eines Individuums zur Gesellschaft. Individualismus zeichnet sich durch lockere Bindungen zwischen den Menschen aus. Jeder sorgt für sich selbst und seine (Kern)familie. Bei Kollektivismus hingegen ist das Interesse der Gruppe dem Interesse des Individuums übergeordnet. "Kollektivismus beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene "Wir-Gruppen" integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen" (Hofstede 1993: 67 zit. nach Pietzner 1998: 45). Hofstede selbst streicht heraus, dass folgende Aussage natürlich nicht eins zu eins übertragbar ist. Teilweise verschwimmen diese Ansätze - sie stimmen jedoch in ihren Grundaussagen.

"In individualist cultures, the relationship between the employee and employer is a business relationship based on the assumption of mutual advantage: it can be called a calculative relationship. Either party can terminate it if it can exchange it for a more advantageous deal elsewhere. Employees are "labour", in economic theory a "factor of production" and part of a "labour market". All these concepts are typical products of individualist cultural thinking. In more collectivist cultures, the relationship between the employee and employer has a moral component. It is felt to be similar to the relationship of a child with its extended family where there are mutual traditional obligations: on the side of the employer, protection of the employee, almost regardless of the latter's performance; on the side of the employee, loyalty toward the employer." (Hofstede 1984: 87).

Maskulinität versus Feminität (masculinity versus femininity):

Es sei vorweg genommen, dass die Bezeichnung für diese Dimension teilweise zu Verwirrung geführt hat. Hofstede unterscheidet die Begriffe männlich/weiblich als biologischen Unterschied von den Begriffen maskulin/feminin als kulturellen Rollenunterschied. Feminine Gesellschaften sind durch Eigenschaften wie Mitgefühl, Toleranz, Sympathie für die Schwächeren gekennzeichnet. Maskuline Gesellschaften hingegen legen eher Wert auf materiellen Erfolg, Bestimmtheit und grenzen Geschlechterrollen eindeutig voneinander ab.

"Masculinity stands for a preference in society for achievement, heroism, assertiveness, and material success. Its opposite, Femininity, stands for a preference for relationships, modesty, caring for the weak, and the quality of life. This fundamental issue addressed by this dimension is the way in which a society allocates social (as opposed to biological) roles to the sexes." (Hofstede 1984: 84)

Unsicherheitsvermeidung (uncertainty avoidance):

Menschen versuchen, die um sie herum bestehende Unsicherheit mit Hilfe von Gesetzen, Religion, Ritualen, Technologien etc. zu reduzieren. Laut Hofstede sind Unsicherheitsgefühle erlernt und erworben. Sie sind für ihn Teil des kulturellen Erbes einer Gesellschaft und werden von Institutionen wie Familie, Staat, Schule weitergegeben (Pietzner 1998: 49).

Wichtig zu erwähnen ist, dass für Hofstede Kultur nicht unbedingt immer vereinende Kraft hat:

"Characterizing a national culture does not mean that every individual within that culture is mentally programmed in the same way. The national culture found is a kind of average pattern of beliefs and values, around which individuals in the country vary." (Hofstede 1983: 78 zit.nach Kutschker, Schmid 2005: 711).

Kritische Reflexion:

Natürlich kann die Studie von Hofstede nicht kritiklos übernommen werden. So richtete sich ein Kritikpunkt dahingehend, dass die Ergebnisse der Studie aufgrund der starken Unternehmenskultur von IBM verzerrt sein könnten. Auch wird darüber diskutiert ob Hofstede's Fragen zu westlich geprägt sind. Vielleicht haben diese für andere Kulturen gar keine Relevanz. Trotz allem ist der Verdienst seiner Arbeit nicht zu unterschätzen. Zumal ist sie die größte auf diesem Feld und hat das Internationale Management für interkulturelle Fragestellungen geöffnet (Kutschker, Schmid 2005: 725).

5.2.2. Kulturdimensionen von Kluckhohn, Strodtbeck und Hall

Kluckhohn und Strodtbeck erarbeiteten fünf Grundannahmen, nach denen sich Kulturen voneinander differenzieren (Kutschker, Schmid 2005: 695):

- das Wesen der menschlichen Natur,
- die Beziehung des Menschen zur Natur,
- die Beziehung des Menschen zu anderen Menschen,
- die Zeitorientierung des Menschen und
- die Aktivitätsorientierung des Menschen.

Ursprünglich hatten diese Dimensionen nichts mit managementorientierten Fragestellungen zu tun, doch ihre Fragestellungen wurden aufgrund ihrer grundlegenden Brauchbarkeit zur Erforschung des Verhaltens in und von Unternehmungen erkannt (Kutschker, Schmid 2005: 696). Edward Hall arbeitete - teilweise gemeinsam mit seiner Frau Mildred - auch Kulturunterschiede aus. Wichtig

für das Ergebnis seiner Erkenntnis ist, dass er selbst nicht nur wissenschaftlich tätig war. Er übte unter anderem auch die Tätigkeit des Beraters für Regierungen und Unternehmen aus. Ihm zufolge können vier Kulturdimensionen voneinander unterschieden werden (Kutschker, Schmid 2005: 702):

- die Kontextorientierung,
- die Raumorientierung,
- die Zeitorientierung und
- die Informationsgeschwindigkeit

5.2.3. Studie von Fons Trompenaars

Fons Trompenaars war als Managementtrainer bzw. Unternehmensberater tätig (Kutschker, Schmid 2005: 726). Auch er ging der Frage nach, wie man Landeskulturen am besten erforschen könnte und unterschied, auf Basis einer Studie mit 15.000 Mitarbeitern von 30 Unternehmen aus 50 Ländern, eine Anzahl von Dimensionen (Pietzner 1998: 53). Angelehnt an die Ergebnisse von Kluckhohn und Strodtbeck, erkennt Trompenaars drei übergeordnete Bereiche:

- interpersonelle Beziehungen
 - Universalismus vs. Partikularismus
 - Individualismus vs. Kollektivismus
 - Neutralität vs. Emotionalität (Affektivität)
 - Spezifität vs. Diffusität. Dies hat vor allem mit der Privatsphäre zu tun. Spezifische Kulturen trennen strenger zwischen der öffentlichen Sphäre und der Privatsphäre (Trompenaars 1995). Zu Problemen und Unstimmigkeiten kann es kommen, wenn diese beiden Verständnisse aufeinanderprallen.
 - Statuszuschreibung vs. Staterreichung
- allgemeines Zeitverständnis
- Beziehung des Menschen zur natürlichen Umwelt

Sein Interesse gilt, abgesehen von den Kulturdimensionen, in erster Linie deren Zusammenhängen mit managementrelevanten Fragestellungen (Kutschker, Schmid 2005: 726).

"A good way to imagine what culture means is to compare it with the layers of an onion. The outer layer is what people principally associate with culture: the observable reality of clothes, food, language, housing etc. The middle layer refers to the norms and values which a community holds: what is considered right or wrong (norms) and good or bad (values). Understanding the core of the onion is the key to successfully working with other cultures: the series of rules and methods which a society has evolved to deal with the regular problems that face it. This problem solving has become so basic that, like breathing, we no longer think about how we do it. We refer to these unconscious solutions as basic assumptions." (Trompenaars 1996: 51)

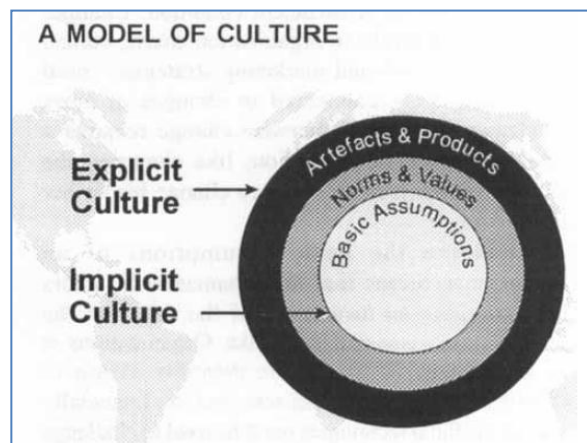


Abbildung 3: Zwiebelmodell der kulturellen Schichten. Trompenaars (1996: 51)

Die mittlere Schicht der Zwiebel steht für die Normen und Werte in einer Gesellschaft. In Indien z.B. gelten Rinder als heilig, weshalb sie nicht gegessen werden. Dieser Wert des heiligen Rindes kann so stark werden, dass einige Menschen sich sogar übergeben würden, wenn sie ein Rind essen müssten. Derart intensive Normen dringen tief in das Bewusstsein ein und gehen schließlich in die innerste Schicht der Zwiebel über.

Munish, der sehr viel reist und darüber unterschiedliche Kulturen kennenlernen konnte ist der Ansicht, dass ihm das Konzept der heiligen Kuh eingepflanzt wurde.

"So, I am a Hindu and I normally, normally I avoid eating meat or ...Rindfleisch or whatever. Just because of this "heilige Kuh" that was put in my head." (Munish, Interview I)

5.2.4. Führungskonzepte im interkulturellen Umfeld

Die theoretische Herangehensweise an interkulturelle Führungskonzepte ist oft sehr allgemein angesetzt. In diesem Themenfeld zählt wohl eher die (kulturelle) Erfahrung, das Fingerspitzengefühl und die Integration von theoretischem Wissen als ausschließlich das Wissen um theoretische Konzepte.

Geert Hofstede (1984) ging sogar soweit zu schreiben: "The Buisness of International Business is Culture." (Hofstede 1984 zit. nach Kutschker, Schmid 2005: 664).

Um an einem gemeinsamen Ziel arbeiten zu können müssen die Einzelaktivitäten von Individuen koordiniert, kontrolliert und strukturiert werden. Dieses universelle Phänomen der Zusammenarbeit ist in allen Kulturen zu finden. Nach der psychologisch orientierten Führungsforschung unterscheidet man universelle Führungstheorien von Kontingenztheorien der Führung. Erstere gehen davon aus, dass Führung ein allgemeines Phänomen ist, welches immer dann zu Tage tritt, wenn sich Personengruppen zusammenfinden um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dieses Phänomen tritt unabhängig von spezifischen Personen, Situationen und kulturbezogenen Merkmalen auf. Die Fähigkeit zu führen ist nach dieser Ansicht ein stabiles Merkmal oder auch ein Konglomerat von Merkmalen, die eine Person (Führer) von anderen Personen (Geführten) unterscheidet.

Die Kontingenztheorie der Führung geht hingegen davon aus, dass Führungserfolg durch situative Einflussfaktoren bestimmt wird (Thomas 1992: 35ff).

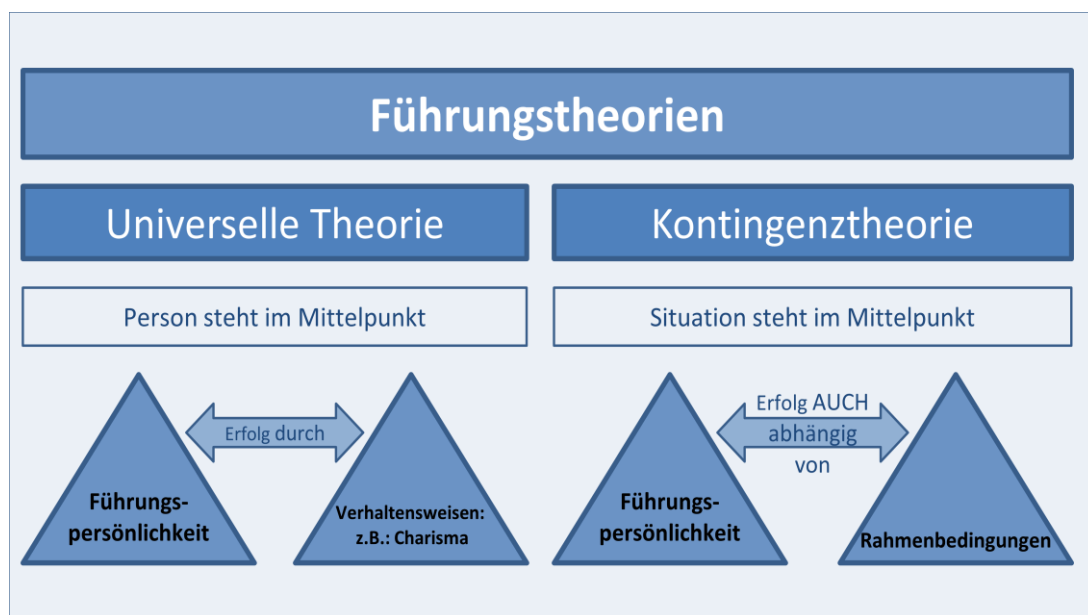


Abbildung 4: Übersicht Führungstheorien. Eigene Darstellung.

Sind Unternehmen in einem internationalen Umfeld tätig, stellt sich die Frage wie die Führungskräfte ausgebildet werden sollen, wie ausländische Mitarbeiter ins Unternehmen eingegliedert werden sollen und welchen Führungsstil das Unternehmen für etwaige Zweigstellen oder Tochtergesellschaften im Ausland anwenden sollte. Adler (1980 zit. nach Thomas 48) hebt drei Modelle hervor. Dazu zählen das *kulturelle Dominanz-Modell*, das *kulturelle Kompromiss-Modell* sowie das *kulturelle Synergie-Modell*.

Das kulturelle Dominanz-Modell ist ein Führungskonzept, das in einer bestimmten "Kultur" entwickelt wurde und nicht nur auf die Mutter- sondern auch alle Tochtergesellschaften angewandt wird. Kulturelle Unterschiede haben keinen formalen Einfluss auf dieses Modell. Informell können dadurch Konflikte entstehen, die darauf hinauslaufen, dass ausländische Mitarbeiter an Arbeitsmotivation verlieren oder auch ihre Identifikation mit dem Unternehmen vermindert wird. Derartige Unternehmen erscheinen einheitlich und mächtig und wirken, da sie es verstehen ausländische Ressourcen zu nutzen. In der Wirtschaft ist dieser Ansatz weit verbreitet (Thomas 1992: 47f).

Das kulturelle Kompromiss-Modell sucht, nach dem Prinzip der Ähnlichkeit in- und ausländischer Führungsstile, einen Konsens bzw. Kompromiss von

Managementkonzepten zu finden. Die Handlungsmöglichkeiten in einem solchen Modell sind für Manager jedoch eingeschränkt, sobald notwendige Maßnahmen durchgesetzt werden müssen, die jedoch von den Kompromissen abweichen. Somit ist dieses Modell zur Klärung internationaler Probleme eher ineffizient.

Beim kulturellen Synergie-Modell werden kulturelle Orientierungssysteme beachtet und als Potential zur Entstehung neuer Formen der Unternehmensführung ernst genommen (Thomas 1992: 48).

Auch die transformative Führung ist im interkulturellen Umfeld immer wieder ein Thema. Untersuchungen haben ergeben, dass transformative Führungspersönlichkeiten Gruppen dazu bewegen können auf höheren Levels von gemeinsamer Leistung und Zufriedenheit zu arbeiten. Solch ein Führungsstil erzielt auch auf dem Gebiet der technologischen Innovation in Bezug auf Gruppenperformance und Motivation bessere Ergebnisse (Farrel 2000: 206). In der transformativen Führung geht es darum die Menschen zu animieren hinter die Dinge zu sehen. Ihre Arbeit in einer neuen Perspektive zu betrachten und auch das Bewusstsein für die Mission und Vision des Teams und der Firma zu stärken (Farrel 2000: 206). Wichtig für den Manager ist es, die Vogelperspektive zu behalten, um dadurch die Dynamiken in seinem Team zu erkennen. Andrew versucht aus diesem Grund die kollektive Fähigkeit seines Teams unter Berücksichtigung der persönlichen Stärken der Teammitglieder zu erhöhen.

*"Again I go back to the focus of strengths. You look at the collective capability in terms of their strengths and there is the key benefit. If somebody comes from Germany the quality you have is focus on time. You know Germans are extremely punctual and extremely detailed. You have some other countries where people are very vague about the time. If you put those two together you end up with focused creativity. And that's a great thing. So, it really depends on the composition and how you mix people. But somebody has to be able to see above them to understand what would be the benefit or consequences of the mixed group in a particular way."
(Andrew, Interview IV)*

5.3. UnternehmensKULTUR

Der Begriff der "Unternehmenskultur" wurde zu Beginn der 80er Jahre in die Managementliteratur eingebracht. Diese Entwicklung geht auf die veränderten Wettbewerbsbeziehungen zwischen den USA und Japan zurück und wurde von den "New Management Thinkers" eingebracht (Dülfer 2001: 264). Kutschker und Schmid (2005: 673) führen auch noch die Versagenssymptome traditioneller Unternehmensführung sowie eine Pendelbewegung der Zeitströmung als Gründe an. Eine gebräuchliche Definition kann Dülfer entnommen werden (2001: 264f):

"Unter einer 'Unternehmenskultur' wird eine Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen verstanden, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen stellen dabei die unternehmenskulturellen Basiselemente dar. Diese werden durch organisationale Handlungsweisen, Symbole und symbolische Handlungen verkörpert und konkretisiert."

Kutschker und Schmid (2005) gehen außerdem darauf ein, dass Unternehmen eine Kultur haben bzw. sogar selbst als eine Miniaturgesellschaft eine Kultur *sind*. Die Landeskultur ist ihnen zufolge ein wesentlicher Einflussfaktor auf jede Unternehmenskultur. Wichtig dabei ist, dass die Kultur des Stammlandes eines Unternehmens einen größeren Einflussfaktor auf die Unternehmenskultur hat, als die des Gastlandes (Kutschker, Schmid 2005: 670).

Die Kultur in einem Unternehmen ist ein sehr komplexes System und wird von vielen Strömungen zugleich beeinflusst und ergibt sich gleichsam daraus. Sie steht daher in einem engen Zusammenhang mit der kulturellen Umwelt, der Geschichte des Unternehmens, der kulturellen Wahrnehmung des einzelnen Individuums, der Kultur die das Management vorgibt etc.

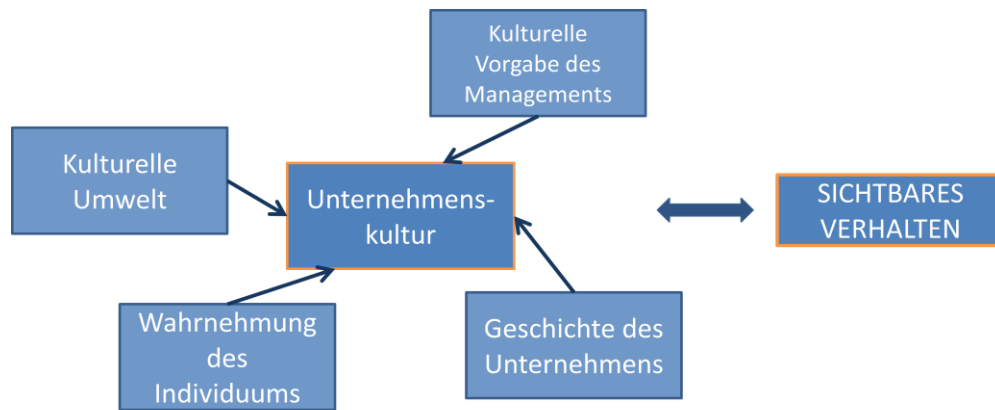


Abbildung 5: Einflüsse auf die Unternehmenskultur. Eigene Darstellung.

Auf Mitarbeiter nimmt die Kultur in einem Unternehmen entscheidenden Einfluss und bestimmt deren Verhalten. Darin kann unglaublich viel verborgenes Potential für Innovationen liegen, genauso wie viele (unnötige, künstliche) Einschränkungen. Erwähnenswert ist das Dualitätsprinzip der Unternehmenskultur. Es beschreibt die wechselseitige Beeinflussung von kulturellen Vorgaben und gelebtem Verhalten. Die *unsichtbare* Unternehmenskultur findet ihren Ausdruck in *sichtbarem* Verhalten (Schein 1992). Trompenaars (1996: 51) spricht die vielen Verflechtungen der einzelnen Umweltumstände sehr konkret an und verweist auf die Rolle der Kultur:

"There are four sets of environments I would like to distinguish. Within the organization we talk of the inner environment - relationships with colleagues, corporate cultural issues, in short the world of management. The first encounter with the outside world we call the transactional environment. This includes interactions with clients and suppliers - in other words the world of business. The next layer to the outside we call the socio-political environment: interactions with financial institutions, and political and legal environments. Finally we encounter the contextual environment which constitutes the cultural environment. Here all other environments are given meaning. It is the context in which strategic processes evolve."

6. Zusammenfassung: Grundbegriffe und -konzepte

Man möchte meinen es wäre leicht den Begriff Innovation zu definieren. In der Literatur finden sich dazu doch unzählige verschiedene Ansätze. Für Mitarbeiter eines bestimmten Unternehmens ist es wichtig zu wissen wie ihr Unternehmen Innovation abgrenzt, um auf das gemeinsame Unternehmensziel hinarbeiten zu können. Innovation kann als eine Idee gesehen werden eine bestimmte Gelegenheit zu nutzen, als die erfolgreiche Implementierung von neuen Ideen in ein Unternehmen oder auch die Entwicklung und darauf folgende Einführung neuer Produkte und Prozesse. Vielleicht liegt Innovation aber auch ausschließlich im Auge des Betrachters... Innovationen werden in radikale, komplett neue Lösungen, und inkrementelle d.h. schrittweise kleine Verbesserungen oder Änderungen eingeteilt. Ein essentieller Part für innovierende Unternehmen ist das passende Management. Nach dem traditionellen Ansatz kann Management in die fünf Aufgabenbereiche Planung, Organisation, Kontrolle, Stellenbesetzung und Führung gegliedert werden. Da viele Unternehmen in fremden Ländern Fuß fassen und sich dadurch mit anderen Kulturen und Denkansätzen konfrontiert sehen, sind einige Forschungsarbeiten im internationalen Management zum Thema kulturelle Einflüsse auf das Arbeitsverhalten und Managementpraktiken entstanden. Die bekannteste unter ihnen ist die Kulturstudie von Hofstede. Er führte eine riesige Untersuchung zu kulturellen Einflüssen auf die Arbeitsweise im Unternehmen IBM durch, die sich über Jahre hinweg zog. Vier Hauptdimensionen als kulturelle Aspekte waren Teil seiner Ergebnisse. Dazu zählen die Machtdistanz, Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität versus Feminität und Unsicherheitsvermeidung. Kultur ist aber nicht nur etwas das eine Gesellschaft bewegt. Jedes einzelne Unternehmen hat seine eigene Kultur. In der Literatur spricht man von der Organisations- oder Unternehmenskultur. Es wird davon ausgegangen, dass diese einen erheblichen Einfluss auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter und dadurch auf den Erfolg des Unternehmens hat.

Ausgewählte (kulturelle) Einflussvariablen im Innovations- und Technologiemanagement

7. Die lernende Organisation

Die viel diskutierte lernende Organisation. Was ist sie? Wie entsteht sie? Und vor allem, wer erhält sie am Leben?

Ein lernendes Umfeld regt das immer-Weiterlernen an. Auf dieser Basis kommt es zu einer Etablierung eines "meta-learning" Systems (Akgün 2007: 502). Tang (1998) ist der Ansicht, dass innovative Prozesse meist im Rahmen von Projekten stattfinden. Der positive Nebeneffekt von innovierenden Unternehmen ist, dass diese sich fast automatisch fortlaufend neues Wissen aneignen und somit eine begünstigte Ausgangssituation haben eine lernende Organisation zu sein. Nonaka und Takeuchi (1995 vgl. Tang 1998: 299) sind der Ansicht, dass Wissen aufgrund von zielgerichteten und zweckmäßigen Innovationsprojekten und Aktivitäten entsteht. Im Allgemeinen kann daher gesagt werden, dass diese spezielle Organisationsform mehr Wert auf die Forcierung von Lernen legt und dadurch kreativer und innovativer ist. Intensiv verbunden ist sie natürlich mit dem individuellen Lernen jedes einzelnen Mitgliedes. Dafür müssen Anreize geschaffen werden. Denn würde ein Student für eine Prüfung lernen, die er gar nicht hätte? Wäre es erstrebenswert chemische Formeln zu lösen und neue Zusammenhänge zu erkennen, wenn es keine Anwendungsgebiete oder Anreize dafür gibt? Würden alle Mitarbeiter einer Organisation immer selbständig auf der Suche nach neuem Potential und offen für neues Wissen sein?

Die lernende Organisation ist vor allem ein Phänomen des 21. Jahrhunderts, das auf die sich rasch verändernde Umwelt zurückzuführen ist (Tsang, K.W. 1997: 75). Für Daft (2010: 469) ist die Kommunikation und Kollaboration die Kernidee der lernenden Organisation. Es gilt sie zu fördern, damit jedes Mitglied in der Organisation einen Beitrag zum Gesamtziel leistet. Die lernende Organisation weist außerdem sehr flache Hierarchien auf und bietet eine Kultur der Gleichheit und des offenen

Informationsaustausches. Zusammengefasst sind für eine lernende Organisation folgende Potentiale wesentlich (Akgün 2007: 502):

- Information und Wissenssammlung, Nutzung und Teilen von bestimmten Aktivitäten
- Führungspraktiken, die Lernen erleichtern und ermutigen
- Organisationale Strukturen, die den Lernprozess durchlässig und effektiv gestalten

Für Rhee et al. (2010: 66) ist diese Organisationsform überhaupt die Grundvoraussetzung für Innovation. Wer formt eine lernende Organisation, wer erhält sie am Leben? Sie wird hauptsächlich von den Managern vorgegeben und auch vorgelebt. Die Ausrichtung der Manager ist darum die wichtigste Komponente überhaupt um eine lernende Organisation zu gestalten (Farrel 2000: 216). In "learning oriented organizations" sind Manager vor allem darum bemüht den Mitarbeitern Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu bieten, Risikobereitschaft zu stärken und auch ihre eigenen Einblicke, ihr Wissen und Innovationen mit den Mitarbeitern zu teilen. Sie motivieren Menschen dazu, zu lernen und sind immer wieder darum bemüht auch ihre eigenen Anschauungen zu hinterfragen (Farrel 2000: 205 in Anlehnung an O'Brian 1994; Slater, Narver 1995).

Führungspersönlichkeiten müssen daher wissen, dass sie eine innovationsfreudige offene Unternehmenskultur nicht einfach aussuchen können - sie müssen sie formen. Kontinuierliche Innovation findet meist statt, weil ein paar Schlüsselführungskräfte eine Vision für die Möglichkeiten ihres Unternehmens haben (Hurley, Hult 1998). "Clearly, effective leaders are able to articulate the mission of the organisation that helps in creating a shared set of values." (Farrel 2000: 205) Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Überlegung von Slater und Narver (1995 zit. nach Farrel 2000: 205f), dass Führungskräfte auch eine Hauptrolle beim "unlearning" von traditionellen Praktiken, die sich nachteilig auswirken, spielen. (Slater, Narver 1995: 69 zit. nach Farrel 2000: 206). Die Autoren argumentieren sogar, dass die Fähigkeit "unlearning" im Unternehmen zu etablieren die wichtigste Rolle des CEO wäre. Folglich: Legt die

Organisation keinen Schwerpunkt, keinen Nachdruck auf "Lernen", so wird auch wenig "Lernen" in ihr stattfinden.

Gerade was den oft Unsicherheit erweckenden Zustand von Innovationen betrifft ist der Ansatz von Auhagen (2002: 314) bedeutsam. Auhagen deutet auf den psychologischen Mechanismus von Lernen und Adaption hin, der im Spannungsfeld zwischen Herausforderung und Bedrohung entsteht. Dabei meint die Autorin, was Innovationen betrifft, nicht ausschließlich die kognitive Ebene, sondern weist auf das Lernen und die Anpassung von Emotionen und Handlungen hin. Genau hier ist die Gratwanderung für Manager an ihrem Höhepunkt angelangt - nämlich die emotionale, die kognitive und die aktive Ebene gleichermaßen zu managen.

Oft wird die Kultur für das Versagen in einer Organisation verantwortlich gemacht. Leider kann dies auch tatsächlich der Fall sein. Eng hängt dies mit dem "Learning bzw. Unlearning" zusammen, denn manchmal sind Systeme derart starr, dass sie eher zerbrechen, bevor sie sich reformieren. Dazu ein (trauriges) Beispiel im Gesundheitssektor von Australien: Medizinische Fehler sind für 11 % aller Todesfälle verantwortlich. Das entspricht mehr Patiententoten als Menschen in den USA an Autounfällen oder HIV sterben. Es kommt kaum zu "Lernen", das heißt, dieselben Fehler passieren immer wieder. Warum ist das so? Man nimmt an, dass in diesem Fall die kulturell geprägte Abneigung Fehlern in die Augen zu sehen der Grund für dieses Versagen ist (Leidner, Kaywowerth 2006).

"Learning Organizations" sind nicht dasselbe wie "Organizational Learning", obwohl sie eng miteinander verflochten sind. Ersteres meint die spezielle Struktur einer Organisation, während sich "Organizational Learning" auf den dahinterliegenden Prozess bezieht. "Learning Organizations" schaffen durch ihre einzigartige Struktur die Voraussetzung für Lernen (Ang et al. 1996: 3). Folgend kann gesagt werden, dass "Learning Organizations" gut im "Organizational Learning" sind.

8. Unternehmertum

Hängt unternehmerisches Denken, Unternehmergeist mit Innovation zusammen? Rhee et al. (2010: 66) sind bestrebt aufzuzeigen, dass Unternehmertum nicht vorrangig mit

Innovationsfreude und Innovationspotential zusammenhängt. Für sie hat Unternehmertum vorrangig mit zwei Eigenschaften zu tun. Nämlich "pro-activeness" und "risk-taking". Unternehmerisches Denken ist für sie eine Einstellung zu einer bestimmten Art des Handelns. Innovationskraft richtet sich hingegen auf ein bestimmtes Resultat, bzw. will eine bestimmte Wirkung erzielen.

Warum ist dies wichtig für die Frage nach Innovationen in einem kulturellen Kontext? Es gibt Länder, die ein sehr hohes Potential an unternehmerischem Denken und Handeln aufweisen, die nicht zwangsläufig mit Innovation Hand in Hand gehen. Man denke dabei z.B. an die USA. Viele Menschen versuchen sich mit einem kleinen Unternehmen selbstständig zu machen - einer Würstelbude, IT Angeboten, etc. Oder auch in Neu Delhi, Indien, sind viele Menschen von ihrem kleinen "Unternehmen" abhängig, was aber kaum mit Innovation im herkömmlichen Sinne zu tun hat. Beispiele dazu wären die motorisierten Dreiräder (Tuk-Tuk) oder die vielen Straßenbuden.

9. Kreativität

*"Imagination is more important than knowledge. Knowledge is limited; imagination encircles the world."
"The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift."
(Albert Einstein)*

Kreativität ist wohl eine der meist-erwünschten "Ressourcen" in einem Unternehmen. Bis ins Detail konnte man ihr noch nicht auf die Schliche kommen. Zuallererst ist es sinnvoll zu betrachten woher Kreativität eigentlich kommt. Munish beschreibt Kreativität als etwas, das von überall kommen kann. Er zeigt auch auf, wie Kreativität kulturell geprägt ist, indem er in einer gebastelten Papierpyramide das Symbol für einen indischen Gott - Shiva - erkennen könnte:

"Everything is possible. Innovation is something, creativity - if you take it in terms of group or in terms of friendship it does come sometimes because innovation can come from the nature, from the group and it can be very

self-centered [...]I see somebody doing something and I can innovate something out from it. For example you made those pyramids over there [smiles]. If I add them like this and this tree also [shows it to us] then it becomes the symbol of Shiva and this can be a very nice model painting [...] Innovation plus culture, they are interwoven. They complement each other." (Munish Interview I)

Flynn et al. 2003 beschreiben in Anlehnung an Brennan (1996), dass fehlende Kreativität oft mit einer mangelhaften Entwicklung beider Gehirnhälften zu tun hat. Dabei geht man davon aus, dass die linke Hemisphäre mit Logik, Fakten und Worten verbunden ist. Die rechte Gehirnhälfte wird mit Gefühlen, Ideenreichtum, Symbolen und Vorstellungskraft in Verbindung gebracht. Kreativität könnte man daher in die drei Komponenten Kompetenz, die Begabung des kreativen Denkens und Motivation teilen. Die Mischung dieser drei Komponenten macht das Ausmaß der Kreativität aus (Flynn et al. 2003). Warum sind manche Menschen kreativer als andere? Es scheint eine Tatsache zu sein, dass Kreativität ein Talent darstellt. Auch der Zugang zur Kreativität ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Manche gehen spazieren, andere tanzen und wieder andere schließen sich tagelang ein. Manish hat seine eigene Technik entwickelt:

"You need time for yourself to think of innovation. It is not that you can do it every day. If you say: I have to do it, I have to do it, I have to do it...it will not work. You somehow need to let go - to be innovative. No, I mean...you have to think...hmm. No, if you are too fine then you also will not be innovative. Because if you are too fine you focus on something else. But well, actually I sometimes need time. I work at night. I need a free mind and I am trying to work out the things at 3 o'clock in the morning. What happens is I open the cigar box with the lock and I keep in my mind: and the lock! And I think: What do I need to do? Or: you meet some people in your way. Otherwise how do you meet people? You need to shake there hands - you meet them because you focus on something. You meet the things and people you focus on. Yes." (Manish, InterviewII)

Tang (1998) argumentiert folglich, dass Kreativität schlussendlich von einzelnen Individuen abhängt. "Creativity is the personal ability to recognize unusual patterns, relations, and produce novel ideas or things." (Tang 1998: 298) Flynn et al. (2003: 420) gehen davon aus, dass Kreativität zwar individuell ist, aber andere Menschen auch inspirieren kann: "Creativity is in essence an individual pursuit, which may or may not

draw on others for inspiration and validation." Leonardi (2011: 347) beschreibt einen sehr sehr tiefgründigen Teil des menschlichen Lebens auch in Bezug auf Innovation. Dazu nutzt er metaphorisch die ersten Zeilen des Gedichtes von Godfrey Saxe:

*It was six men of Indostan
To learning much inclined,
Who went to see the Elephant
(Though all of them were blind),
That each by observation
Might satisfy his mind.*

Es geht um sechs blinde Männer, die einen Elefanten angreifen und ihn danach ihren Freunden beschreiben wollen. Jeder berührt einen anderen Teil des Tieres und erfährt somit nur einen Teil des Elefanten. Als sie sich gegenseitig beschreiben wie das Tier aussieht stoßen sie auf die Unterschiede. Einer behauptet er wäre wie eine Wand, ein anderer sagt er sei wie ein Baum, ein dritter behauptet der Elefant wäre wie ein Seil usw. Jeder von ihnen glaubt er hätte die richtige Natur des Elefanten ertastet, und so beginnt der Konflikt...

Würde die Persönlichkeit eines Innovators anders auf so eine Situation reagieren? Eine aufschlussreiche Untersuchung hat folgendes ergeben: "that innovators can sometimes accurately recognize the vantage points of others and that they often try to find ways to translate their cultural differences into a common vocabulary that can be used to bridge them." (Leonardi 2011: 347 in Anlehnung an Bechky 2003, Carlile 2002) Die Studie unterstützt also auf eine gewisse Art die Annahme, dass kreative, innovative Menschen mit einer besonderen Fähigkeit ausgestattet sind.

Trotzdem sollte es für das Management unbedingt klar sein, Individuen nicht als kreativ bzw. unkreativ abzustempeln und dadurch zu schubladisieren (Flynn et al. 2003).

Welche Personen kommen also für den perfekten - produktiven und zugleich kreativen - Innovator in Frage? Hierzu muss gesagt werden, dass sehr innovative und zugleich produktive Menschen sehr selten sind. Die gute Nachricht ist jedoch, dass

Problemlösungskompetenzen, und bis zu einem gewissen Grad auch Innovationsfähigkeit, erlernbar sind (Tang 1998: 298).

Um Kreativität im organisatorischen Kontext zu fördern bzw. zu erlernen ist es wichtig Trainings und Weiterbildungsmöglichkeiten bereitzustellen, die beide Gehirnhälften gleichermaßen aktivieren. Dafür bietet sich in besonderem Maße das Konzept der "Learning Organization" (vgl. Kapitel 7) an (Flynn et al. 2003).

Nicht zu übersehen und äußerst wichtig in Zusammenhang mit Kreativität ist die "Geisteshaltung" bzw. das "mind-set". Eine negative Geisteshaltung kann zum größten Feind der Kreativität werden, denn sie kann zur bestimmenden Größe werden und neue Ideen nicht zulassen. Die negative Geisteshaltung wird zum Diktatum und schreibt vor, dass es eine und auch nur eine richtige Lösungsmöglichkeit gibt. Um das kreative Potential von Mitarbeitern zu erwecken und ihnen über die negativen Geisteshaltungen hinwegzuhelfen ist das Management gefragt - "empowering people to innovate is one of the most effective ways for leaders to mobilise the energies of people to be creative." (Flynn et al. 2003)

Vielleicht entdeckt man sodann Überraschungen, denn Maslow (1954) zufolge ist Kreativität als mächtiger mysteriöser Prozess nicht nur einigen wenigen Individuen vorbehalten. Er glaubte: "[creativity is] the universal heritage of every human being."

10. Kommunikation

Täglich kommuniziert der Mensch mit seiner Stimme, seiner Sprache und seinem ganzen Körper - dazu zählen Mimik, Körperhaltung, Bewegungen etc... Die Interpretation dieser Kommunikationsformen und auch wie sie angewendet werden, ist von Kultur zu Kultur unterschiedlich und sozial erlernt.

Wie bestimmte Äußerungen gedeutet werden und welche Handlungen von den Kommunikationspartnern folglich *erwartet* werden, hängt mit dem kulturellen, oft unbewussten Wissen der Kommunikationspartner zusammen (Knapp 1992). In einer sprachlichen Kommunikationssituation, die von Angesicht zu Angesicht verläuft, sind mehrere Kommunikationskanäle aktiv. Mehrere Schemata sind zugleich gültig, die mit einem einzigen Kommunikationsakt übermittelt werden. Gerade die non-verbalen

Elemente der Kommunikation übermitteln die Befindlichkeitsschemata³ der Kommunikationsteilnehmer (Knapp 1992: 61). Zu beachten ist außerdem, dass eine Sprache nicht einfach nur aus Vokabeln zusammengesetzt ist. Die Wörter sind nicht nur lose Bezeichnungen, denn im Grunde sind sie "Denkmodelle zur Erfassung bestimmter Realitätsausschnitte", die sich in jeder Sprache anders entwickelt haben (Dülfer 2001: 310). Um eine Sprache voll verstehen zu können, ist es daher notwendig sich ein Verständnis für die Kultur anzueignen. "Die *Übersetzungsmöglichkeit* zwischen Sprachen sehr unterschiedlicher Kulturen bleibt begrenzt, weil bei unterschiedlichen Akzentsetzungen in der Kultur Vokabeln gleichartigen Inhaltes schwer zu finden sind." (Dülfer 2001: 311). Dülfer verwendet den Begriff "silent language", um die non-verbalen Kommunikationskanäle zu beschreiben zu denen auch Statussymbole zählen. Gerade in diesem Bereich kann es zu Missdeutungen und Nicht-verstehen kommen. "Beispielsweise ähnelt das zustimmende Kopf-Wiegen des Inders zum Verwechseln dem verneinenden Kopfschütteln des Europäers." (Dülfer 2001: 314). In einigen Teilen Südamerikas wird der Arm ausgestreckt und die Hand mit der Handfläche nach unten bewegt, um eine Person aufzufordern näher zu kommen. In Österreich wird die Handfläche für diese Aufforderung "normalerweise" nach oben gehalten. Anhand dieses Beispiels, kann die "umgekehrte" Bedeutung recht schnell und mühelos aufgedeckt werden. Aber was ist mit all den unbewussten, unsichtbaren Dynamiken? Auch eine Äußerung wie "Hiermit ist die Sitzung eröffnet" kann mehrere Handlungsmuster zugleich hervorrufen (Knapp 1992: 61) - man kann beispielsweise nicht gleich losreden, sondern wartet auf das Rederecht etc.. Jeder Student in der westlichen Gesellschaft weiß ein aufforderndes Kopfnicken eines Professors zu deuten und eine ruhige von einer ungeduldigen Stimmlage zu unterscheiden (Knapp 1992: 61). Statussymbole sind beispielsweise das Fahrzeug, das Gewand oder das Büro, die Raumausstattung und Gerätschaften.

³ Ein Schema (Plural: Schemata) in diesem Sinne ist ein Konzept, das jemand [in Gedanken] von einem Sachverhalt hat und nach dem er sich bei der Beurteilung oder Ausführung von etwas richtet (Duden 2003).

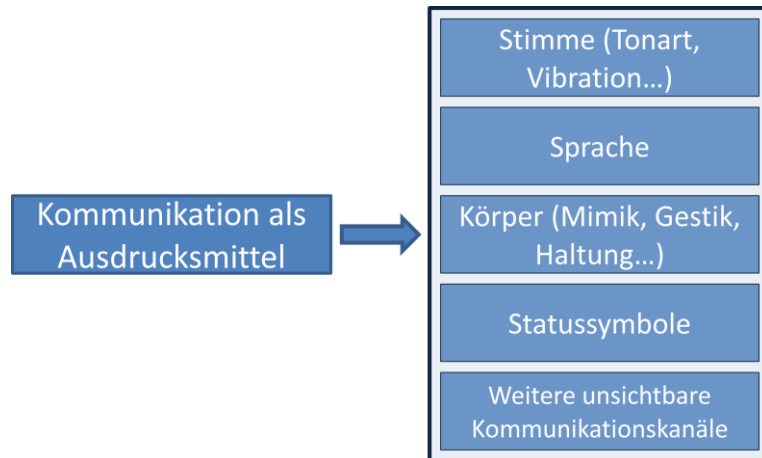


Abbildung 6: Kommunikationskanäle. Eigene Darstellung.

Kulturell bedingte Wertvorstellungen kommen auf einer sehr tiefen Ebene zum Tragen. Denn sie umfassen alle subjektiv festgelegten Präferenzen des Individuums, von denen es glaubt, dass sie eine für alle Menschen gültige Norm darstellen (Dülfer 2001: 318). Die Kommunikation ist ein Ausdrucksmittel dafür.

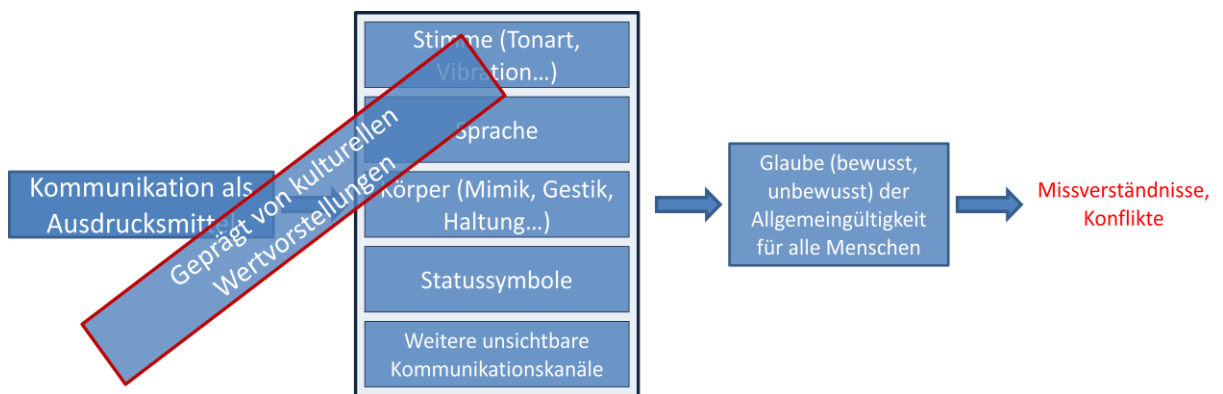


Abbildung 7: Einfluss von Wertvorstellungen auf den Kommunikationsprozess. Eigene Darstellung.

Für einen (Auslands)Manager ist es unerlässlich über Kommunikationsformen Bescheid zu wissen, denn Untersuchungen zufolge kommuniziert ein Manager durchschnittlich 70% seiner Arbeitszeit (Wahren 1987). Kanishka konnte diesbezüglich von Erfahrungen aus seinem Leben berichten:

"The Americans ask: Why do you tell us about one hundred things before getting to the point? An Indian would consider so many "rules". He will explain he wants this or that because of this or because of that, that's how we do it, that's why we want it and so on. That's a real cultural issue in terms of speaking and behaving! [...]. It is different to communicate in Africa, India, the Japanese for example, uh! The things you say and how you say them will definitely affect the way how they will act! You can make a huge damage as well. So, if the Japanese want to work with you, you need to handle this. And how you talk will affect the innovation system with them. So these are cultural issues. " (Kanishka, Interview III)

Ein Teil der Kommunikation ist nicht nur was alles an Information vermittelt werden soll, sondern auch all das was aus "kulturellen, sozialen" Verhaltensweisen, Normen nicht vermittelt wird - warum auch immer. Vielleicht aus Angst, aus Respekt, aus Freude, aus Peinlichkeit Fehler zu machen? Dazu gibt es einige, leider tragische, Beispiele, die diese Situation drastisch zum Ausdruck bringen: Avianca Airlines z.B. erlebte zweimal Abstürze, da die Crew aufgrund kultureller Normen nicht in der Lage war ihren Vorgesetzten zu widersprechen. Einer dieser Abstürze ereignete sich in Madrid. Das Bodenwarnsystem warnte vor einer Landung, der Captain war jedoch sehr überzeugt von seiner eigenen Lageeinschätzung. Der Copilot äußerte fortwährend, sehr kleinlaut, seine Bedenken, nahm aber die Entscheidungen seines Vorgesetzten duldend hin. Das andere Mal ging es um einen Flug von Columbia nach New York. Aufgrund schlechter Wetterbedingungen musste die Maschine oberhalb des Zielflughafens kreisen und stürzte ab. Was war passiert? Erst nach der Auswertung des Flugschreibers konnte festgestellt werden, dass der erste und zweite Offizier weder dem Captain noch der Air Traffic Control meldeten, dass das Kerosin zur Neige ging. Beide stammten aus einer Kultur, wo "Zweitrangige", der Harmonie willen, schlechte Nachrichten nicht an Vorgesetzte melden (Leidner, Kayworth 2006).

Die Theorie der "frames" kann unter Umständen einen Teil von Kommunikationsmissverständnissen erklären. Sie besagt, dass sich Menschen aus allen möglichen zur Verfügung stehenden kulturellen "tools", bestimmte "toolkits" basteln.

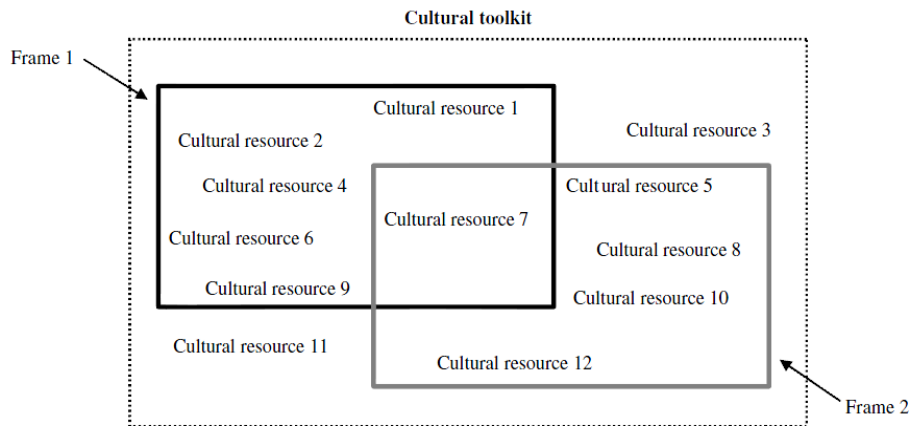


Abbildung 8: Das kulturelle "toolkit" und kulturelle "frames". Leonardi (2011: 348).

Das tun sie auch um Situationen oder Dinge zu bewerten. Zum Beispiel, wenn es um die Bewertung einer neuen Technologie geht. Gerade in diesem Fall ist die Art der "frames" ausschlaggebend, da es sich um eine unsichere Situation handelt, die mit einer Reihe von Emotionen (vgl. Kapitel 15) zusammenhängt. An dieser Stelle kommt die Kommunikation ins Spiel. Arbeitsgruppen in Unternehmen fällt es oft nicht auf, dass sie auf unterschiedliche "frame toolkits" zurückgreifen und dadurch aneinander vorbeidiskutieren und auch jeweils andere Probleme "schaffen" (Leonardi 2011: 349f).

"Innovators are blind to the fact that others have constructed different problems than they have. Although they may recognize that others interpret a technological artifact differently than they do, they fail to see why they do and miss the opportunity to understand that they are actually in the midst of constructing very different problems and their identification of the technology concept is itself part of that process." (Leonardi 2011: 350)

Prallen unterschiedlich Kulturen aufeinander, kann man sich vorstellen, dass dies hin und wieder im Chaos endet. Denn, wer kommuniziert was? Wer hört was? Wer handelt wonach? Wie löst man diese endlosen Verwirrungen?

Um sich im Ausland auf all diese (fordernden) Situationen einlassen zu können, bedarf es vor allem der richtigen Einstellung. Dülfer (2001) spricht von der *positiven Neugier* dem Fremden gegenüber. Andere hingegen wollen es im Ausland wie daheim haben und beschwerten sich schnell über kleine Veränderungen (Dülfer 2001: 537). "Es fehlt ihnen die Einsicht in den Systemzusammenhang der fremden Umwelt und dessen

Begründung. Deshalb können und wollen sie auch die bemerkenswerten Besonderheiten nicht akzeptieren." (Dülfer 2001: 537)

Mein Interviewpartner schließt sich diesbezüglich der Meinung Dülfer's an. Er glaubt, dass eine negative Einstellung gleichsam negative Erfahrungen generiert.

"The problem starts with the attitude with which some people arrive here. There are some people who are here and don't want to be here. And as a result of that their whole outlook becomes to be fairly negative. So they find fault with everything. And that sense of fault is deepened and heightened with every experience. You have others to come here with an open mind. You have others who come with a very positive frame in mind and with eager of adventure and discovery. They will of course find positive experiences - even in some experiences that might be perceived as negative ones where they come from. You know they understand that its part of the culture, part of the system." (Andrew, Interview IV)

11. IQ, EQ, SQ, CQ - Was führt zum Erfolg?

Wer hat den höchsten IQ (Intelligenz Quotient)? Wie viele unzählige Tests gibt es nicht um den IQ von jemandem zu bestimmen? Das Konzept des IQ ist wohlbekannt, jedoch sind im Laufe der Zeit neue "Quotienten" hinzugekommen. Warum? Weil es gar nicht so selten der Fall war, dass Menschen mit niedrigerem IQ erfolgreich waren. Offensichtlich muss es noch mehr Einflüsse auf den Erfolg geben...

Hinzu kamen also die *Emotionale Intelligenz* bzw. EQ und die *Soziale Intelligenz* bzw. SQ. Die Emotionale Intelligenz bezieht sich auf die Fähigkeiten einer Person ihre eigenen Emotionen zu kennen und zu managen, sich selbst motivieren zu können, Emotionen in anderen Menschen zu erkennen, sowie geschickt mit menschlichen Beziehungen umzugehen (Elenkov, Manev 2009: 360; Goleman 1995). Zur sozialen Intelligenz zählen Eigenschaften wie die Fähigkeit Gefühle, Gedanken und Verhalten in interpersonalen Situationen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren (Elenkov, Manev 2009: 360). Da die emotionale und die soziale Intelligenz zwar die Fähigkeiten für interpersonale Kontakte hervorheben, setzen sie aber laut Elenkov und Manev (2009) gemeinsame Überzeugungen und Glaubensvorstellungen voraus. Aus diesem Mangel heraus entstand das Konzept der *Kulturellen Intelligenz* bzw. CQ

(cultural intelligence). Sie soll die beiden anderen Konzepte vervollständigen. Eines der wichtigsten Merkmale *Kultureller Intelligenz* ist das Abwarten bevor geurteilt wird, bis genügend Informationen gesammelt wurden. Der CQ kann in vier Teile gegliedert werden: cognitive CQ, meta-cognitive CQ, motivational CQ, und behavioral CQ (Elenkov, Manev 2009: 360f).

Der kognitive CQ beschreibt die Fähigkeit von Menschen, sich Wissen über neue Kulturen anzueignen und zu verstehen. Andrew hatte Probleme mit einem Manager eines anderen Bereiches, den er für die Erfüllung seiner Aufgabe brauchte. Er beschreibt die Situation folgendermaßen:

"So I sought to recover the situation so I phoned their manager and I said to the manager: "Look I want to come in and talk to you and your team about what we were doing. I hope you understand why we ended up in this particular position and why we wanted solution." And while I was speaking to him I used maybe about ten Hindi words that I knew, and I did it deliberately. And you know what he did at the end of the conversation? He said to me: Andrew that's so sweet that you picked up Hindi words like that. And you know, don't worry whatever we need to do, we are going to do it together. That's what he said to me. And when I went to meet him, I took five of our team members, we then chatted and explained to him and we left there and it was absolutely no problem. Complete harmony and complete acceptance. And that particular arrangement went out. My team asked me: "How did you do that?" And I said: I understood what it is that would make him feel that I understand him and that I take him the pain to try to do something to bring myself closer to him. And that's how I talked to him: without complexity, without authority, without any kind of eager." (Andrew, Interview IV)

Zur meta-kognitiven Ebene zählt die Fähigkeit kulturelles Bewusstsein zu entwickeln und seine eigenen Wahrnehmungen, Gedanken und Interpretationen analysieren zu können.

Der motivierende Aspekt beschreibt den Lerndrang kulturelle Unterschiede in zahlreichen Situationen zu erkennen und aufgrund dieser Basis zu handeln.

Der verhaltensgesteuerte Teil des CQ gibt die Fähigkeit wider feinfühlig auf sich verändernde Bedingungen in einem multi-kulturellem Umfeld flexibel zu reagieren (Elenkov, Manev 2009: 361).

Andrew, der sehr große Projekte meist im interkulturellen Umfeld führt, hat dieses Konzept offensichtlich unbewusst in seinem Verhalten eingebaut. Vielleicht erklärt das die Erfolge, welche er auch in multikulturellen Teams verzeichnen kann.

"...because again: it comes to the cultural understanding. What are people in Delhi interested in? So I spend time in Delhi. I go and see the factories, I travel by metro, I take the buses, I walked to the markets and cafes. I went to cricket matches. I just tried to get a feel for the people. What is it what drives them, what is their fears, what is their aspiration, what is it what they culturally don't like? You know I have many workers that complain: People in India never say please and thank you. And I said to them: Do you like to learn something really interesting? If you go and find out the local dialect they speak, you will find that in some dialects please and thank you don't even exist." (Andrew, Interview IV)

Der Literatur kann entnommen werden, dass der CQ vor allem für eine erfolgreiche Führung wichtig sein kann. So tauchte im wissenschaftlichen Diskurs die Diskussion um die emotionale Kompetenz eines Unternehmens auf (Akgün et al. 2007: 502). Die Autoren gehen davon aus, dass die emotionale Fähigkeit eines Unternehmens auch dessen Lernbereitschaft verbessern kann. Im Kontext der sozialen Beziehungen und Interaktionen passiert Lernen, was wiederum die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens erhöht (Akgün et al. 2007: 503). Emotionen zu "managen" kann vor allem die Fähigkeit fruchtbare Ideen zu generieren steigern. Dazu braucht es im multikulturellen Umfeld Führungskräfte mit einem hohen CQ. Sie würden um die unterschiedlichen Bedeutungen von verschiedenen Handlungen wissen, was besonders dann zum Tragen kommt, wenn sie als Vorbild agieren. Zur Förderung der Kollaboration ist Wissen um die dominanten Werte in unterschiedlichen Kulturen wichtig. Führungspersönlichkeiten mit einem hohen CQ haben die Fähigkeit sich schneller mit den Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen verbinden zu können, um sie für Innovationen zu mobilisieren (Elenkov, Manev 2009). Um kulturelle Grenzen auf eine oder andere Art zu transzendieren und vielleicht notwendigerweise auch zu überwinden, benötigen ausländische Führungskräfte vor allem *kulturelle Intelligenz* oder zumindest die Fähigkeit sich erfolgreich an fremdartige Verhältnisse im kulturellen Kontext anzupassen (Earley & Ang 2003: 9 zit. nach Elenkov, Manev 2009: 358).

"So when people culturally understand situations they have an ability to succeed in ways that many others may not be able to succeed." (Andrew, Interview IV)

12. "Sticky Information"

Auch "place-specific" und nicht-ökonomische Faktoren sind wichtig, um einen wachsenden regionalen Markt auszubauen und zu erhalten. Die Region und ihre Ressourcen leisten noch immer einen bedeutenden Teil zur globalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (Asheim, Isaksen 2002: 77). "[...] the enduring competitive advantage in a global economy lies increasingly in local things - knowledge, relationships, motivations - that distant rivals cannot match" (Porter 1988: 78 zit. nach Asheim, Isaksen 2002: 77). Gewisse Informationen sind sehr intensiv an einen Ort gebunden, sie "kleben" sozusagen an ihm und können nicht global angezapft werden - außer man ist vor Ort präsent.

Malmberg (1997) sieht in diesem Charakter der "stickiness" sogar eines der letzten wahrhaften übriggebliebenen lokalen Phänomene in einer globalisierten Wirtschaft. Asheim und Isaksen (2002: 79-82) starteten den Versuch einer Integration des lokal gebundenen und des global allgegenwärtigen Wissens. Sie untersuchten zu diesem Thema drei Firmen unterschiedlicher Industrien in norwegischen regionalen Clusters.

Das erste regionale Cluster betrifft den Schiffsbau in Sunnmøre:

Die starke Wettbewerbsfähigkeit der dortigen Schiffsbauindustrie setzt sich nach den Autoren aus vier Komponenten zusammen:

1. lokale Anwender-Produzenten Interaktion,
2. inkrementelle Innovationen im Fertigungsbereich,
3. Übergreifen von lokal-gebundenem Wissen,
4. Kooperationen mittels lokaler Organisationen.

Der letzte Punkt ist insofern wichtig, als dass sich hier vor allem für größere Unternehmen eine sichtbare Schnittstelle zum globalen Umfeld öffnet. Um

(inkrementelle) Innovationen ein bisschen zu erweitern braucht es trotz lokalen Einblicks die Integration von R&D fundiertem Wissen. Einige der größeren Unternehmen richten ein eigenes R&D Department ein oder kooperieren mit schwedischen oder internationalen R&D Institutionen. Der Punkt ist, dass die Industrie vor Ort sehr viel lokales Wissen besitzt, welches nur über deren Präsenz angezapft werden kann.

Das zweite regionale Cluster betrifft die Maschinenbauindustrie in Jæren:

In Jæren wurde 1975 die TESA gegründet, um die Mitgliedfirmen in ihrer technologischen Entwicklung in der lokalen Industrie zu unterstützen. Damals betraf dies hauptsächlich den landwirtschaftlichen Sektor. Heute ist dieser Distrikt sehr stark in der Robotertechnologie. Die Firmen geben an, dass eine derart positive Entwicklung ohne die technologische Kooperation, die durch TESA stattfand, nicht möglich gewesen wäre (Asheim, Isaksen 2002: 80). Weiters kam es noch zur Einrichtung von JÆRTEK. Es machte sich zur Aufgabe für Arbeiter und Schüler Trainings anzubieten, um sie auf eine fortgeschrittene Industrie vorzubereiten. Diese Art des Lernprozesses ist sogar im internationalen Vergleich einzigartig. R&D Institute wurden erst nach und nach involviert. Ein bekanntes Beispiel von Jæren ist die Firma ABB⁴ - bekannt durch ihre Roboter. Der Erfolg von ABB setzt sich aus mehreren Teilen zusammen. Einerseits aus dem informellen, versteckten Wissen und den sozialen Qualifikationen der Arbeiter und andererseits aus dem intensiven lokalen Lernen, das vor allem auf dem "sticky" Wissen vor Ort aufbaut. In diesem Fall bedeutet "sticky" Wissen gleichsam "disembodied" Wissen. Diese Art des Wissens ist in keiner Maschine zu finden, aber Ergebnis von externen Auswirkungen von Innovationen - von all den Menschen die sehen, beobachten, lernen und sodann "wissen". Für ABB waren diese Erkenntnisse äußerst wichtig und aufgrund der "stickiness" dieser speziellen Informationen mussten sie in der Region präsent sein.

Heute liegt der Fokus, aufgrund der Globalisierung, nicht mehr so stark auf technologischer Kooperation sondern eher auf organisatorischen und strategischen

⁴ABB ist eine multinationale schwedisch-schweizerische Gesellschaft und für ihre Robotertechnik bekannt. Die headquarters sind in Zürich. Diese Gesellschaft operiert in ~100 Ländern. Sie wird auf der Schweizer Börse SIX, der Stockholmer Börse und der New Yorker Börse gehandelt.

Themen. Dennoch ist ortsgebundenes Wissen, mit anderen Worten "sticky information", sehr relevant.

Das dritte regionale Cluster betrifft die Elektronikindustrie in Horten:

Vor allem für die dort angesiedelten Systemhäuser⁵ und OEMs⁶ sind Zulieferer von wichtiger Bedeutung. Innovationstätigkeit kommt vor allem aufgrund von Kooperationen von nationalen und internationalen R&D Instituten zustande. Obwohl in Horten historisch bedingt viele Geschäftsangelegenheiten auf nationaler und zugleich internationaler Ebene stattfanden, ist die lokale Ebene vor allem für einige Teile der Innovationsaktivitäten ausschlaggebend. Die entscheidende Rolle spielen meist nationale Kunden, die Teil des Innovationssystems sind. Durch das Testen von Prototypen und ihrem Feedback kommt es immer wieder zu neuen Anstößen und Veränderungen. Ein großer Teil der Innovationstätigkeit passiert dort über die Kooperation unterschiedlicher Firmen an konkreten Innovationsprojekten. Dabei ist die Bewegung von Individuen zwischen den dort angesiedelten Firmen entscheidend. Sie nehmen und bringen Wissen mit - die langjährige Erfahrung, das Probieren und genauso das Wissen um die Fehler, die bei Innovationsprojekten entstanden sind. Lokale Zuliefererfirmen liefern bereits vor dem Entstehungsprozess eines Produktes Ideen und Beratung.

Ein wichtiger Aspekt dieses informellen Wissens ist auch, dass es nicht nur die Kenntnis um das 'know-how' - all die Fähigkeiten und das spezifische technologische Wissen eines Unternehmens - sondern auch das 'know-who' umschließt. Das 'know-who' sind Informationen zu Personen in R&D Institutionen und anderen Organisationen mit einem speziellen und relevanten Wissensstand (Asheim, Isaksen 2002: 86).

Wie Produkte in einem Land angenommen werden, kann eventuell auch einen Teil der "sticky" information ausmachen. Denn es braucht eine große Portion an Vorarbeit um Menschen für bestimmte Innovationen vorzubereiten und dazu ist Insiderwissen

⁵ Systemhäuser bieten Teil- sowie Komplettlösungen im Bereich der Informationstechnologie an und stellen dadurch eine wichtige Verbindung zwischen Herstellern und Anwendern von IT-Produkten dar (<http://de.wikipedia.org/wiki/Systemhaus> -zugriff 29.11.2012, 16:44).

⁶ OEM - Original Equipment Manufacturer

notwendig. In Indien passierte das zum Beispiel mit dem Kondom. Heutzutage ist es bereits möglich unterschiedliche Kondommarken zu erwerben, aber es ist nach wie vor ein tabuisierter Bereich. Munish erklärt die Entwicklung, wie es anhand einer Sozialinnovation in einer gesamten Gesellschaft zur Einführung des Kondoms kam:

"Family planning in the later 70s women started. It was not accepted, it was difficult [...] It took some time. Then the innovation started without the help of religion. Because one religion said it is gift of god and another one said stop it. The support of religion would not be there. What they did, they turned on to innovating ideas and bringing economic data into the pictures. They made it visual. So how this visuality was becoming common was, they started innovating things, there was a man who had 10 hectares of land. And he had 20 sons. When each son grew up, this 10 hectares of land was divided among them and it didnt work. Then those 20 sons took 5 hectares of land each. So this is how the message started going on. It took a long time for people to understand. Then came the contraceptives. Contraceptives for example condoms and the things. People felt ashamed talking about it to anybody and to show it. Then on television came the first step. But it was never shown on the TV. It was like: "Two or three children, then the family will remain happy." Then they said:"Condom" and then tuuung, and it was over. On TV or on screens. They never showed a condom and they never said: use a condom or something. It was just: "Condom" blum, and the trailer was over. The hell what was that? I didnt know what was that? I was eight and I was at school and saw a very long baloon over there and asked my friend: What is that? 'And he said: Well....and then he tells me the brand, not the name of the thing (condom). He didnt even know what is a condom so he told me the brand name. So again, this was the innovation part which took a process which took a time - through the languages. But if the same message could have gone to everybody through the form of religion people would have accepted it immediately." (Munish, Interview I)

13. Die Herausforderung der Verbreitung von Innovationen im kulturellen Kontext

Hat Kultur einen Einfluss auf die Verbreitung von Innovationen? Es gibt zu dieser Fragestellung eine Reihe von Studien, die versuchen genau das herauszufinden und zu erörtern. Die Ergebnisse dieser Studien sind insofern von Relevanz, als dass sie das Marketingverhalten von Unternehmen beeinflussen können. Ob und wie Innovationen verbreitet werden können, ist nicht nur auf ihr Vorhandensein zurückzuführen,

sondern auch auf die Akzeptanz in der Käuferschicht. Diese ist, so wird es in der Literatur diskutiert, von kulturellen Eigenheiten geprägt. Basierend darauf kommen bestimmte Technologien unterschiedlich gut an bzw. bedürfen vor allem einer von Kultur zu Kultur angepassten Marketingstrategie.

Einer meiner Interviewpartner, Manish, hat es geschafft sich einen komplett neuen Markt in Indien aufzubauen. Seine Liebe gilt den Zigarren und so wollte er Zigarren auf den Markt bringen. Seine Vorgehensweise und sein Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Menschen vor Ort lassen erkennen wie gut er das Marktpotenzial durchblickt. Zusätzlich hat er einen unbeirrbaren Charakter, der ihn immer wieder über Wasser hält und wodurch er schlussendlich erfolgreich ist. Manish hat dazu keine Modelle angewendet, sondern seine Erfahrung und seinen Ideenreichtum eingesetzt.

"Everybody told me with the money in my pocket, if I spend everything on cigars without research you cannot tell what happens....and I said: what? well what? I am not scared. I am ok, I will just start it. So that's how I got KIND OF started [...]The thing was, at that time I was in Australia. I needed a job. I had to take up a new job. Someone offered me making a burger job, so I made burgers in McDonalds, and then I also worked for a pizza service [...]And then, I wanted to make much more money. But with that work I would not earn more [...]So, I liked the club and so I went to a club and I said: Do you have any job? [...] So I started at around 10 o'clock at night til 4 o'clock in the morning. And during day, I had the other job. [Then he meets a guy selling cigars] ...and I said: Can you teach me something? And I started learning all that stuff. I also worked there a little bit and observing what the customers were asking for...what are the etiquettes, all of that [...]So, I came to India, I opened my shop by the mean of cash!!! [...]I went from hotel to hotel to explain and I met GM and the secondary management. Everybody would reject me first, but I won't give up! [...]So I thought the Davidoff would be the right thing. Davidoff cigars was not even known by anyone [...] So with my strategy I take the Davidoff cognac. And the Davidoff Cognac is expensive for here. And with that strategy I combined the Davidoff Cigars and the Cognac. So in fact I was offering a... . You know: I had to get into every culture. Everything here was about culture, also the culture of cigars. It was a culture "of creating" a culture. So then I thought: What is a really big thing in India?: Its the wedding, isn't it? So I said: I will create my cigar lounge in your wedding, at your party! You have the bars, you have the food, you have the dance floor and I make my cigar lounge. And it became of...without a cigar, there is no wedding in India without a cigar! It became a culture! But then my shop, this was the problem. There was not enough awareness. What shall I do? How do I create value? So I think: Let me buy a bike. So I went and bought a bike. I don't ride a bike, I never rode a bike, I don't ride a bike. But I bought a bike.

Good. And, on the bike I put a flag and then I put a [uses a Hindi word] on the back of the bike and cigars all over it. You know: Cigars everywhere. I rode with that bike the whole time. I got the attention of the media. [He shows us pictures]. And on the flag was written my name and the cigar shop. And this came into the media.

So in fact...Then I noticed the Bollywood hype. People wanted to come to India. So I said: What is the next thing I need to do? I wanted to become ends meet. . I made a party and everything that was gained at that night, all the money, was going to charity - for children.]. Now liqueur industry. I came back to the liqueur industry. Why? At that party I met that guy. This guy was a politician. Now in most companies they had scotch, whiskey and all that stuff. They have cigars and they sell their scotch. But this guy came to buy 1000 cigars that should be given free of course but as a promotional with a liqueur bottle. So that's how this was a combination of liqueur and cigars. It is about noticing the hot spots and then figure out the people of there and get them in. In my case it was the bars and lounges and see if there is potential for the cigars. Even if you go to somebody's house you can see the potential for being open - get them in. How do you get them in? You need to understand who he is. I was having one cigar evening and I was getting six guys who wanted to buy something from each other. So, what connected them? It was the cigars...you need to know the particular situations when and how to get your people in! I almost lost my business twice. I had to start to think about something else and the only thing that kept me on my way was my religion. You really need strength, some kind of inner strength. But you only realize afterwards. It is because this innovation was in here [points to his heart]. Innovation is not only about making money. If you only want to make money with innovation then I would not have had the strength to survive the critical time. I would not have. If you want to make short time money...ok, but everybody will somehow feel it. But innovation with affection I think that's the innovations that last some time. I like to make all the bars "flow" with the cigars - its a culture."
(Manish, Interview II)

Im et al. (2011: 2) argumentieren, dass die Einführung einer Innovation bzw. von Produkten von Land zu Land unterschiedlich ist und vordergründig mit der Makroökonomie sowie sozio-ökonomischen Faktoren zusammenhängt. Dadurch bedingen kollektive nationale Charakteristika den Einführungsprozess neuartiger Produkte, der überall unterschiedlich verläuft. Abgesehen von Hofstede's Kulturdimensionen erwähnen die Autoren auch die Konzepte *high* und *low context cultures*. Bei ersteren läuft sehr viel Hintergrundinformation in einem Kommunikationsprozess mit, die erst gedeutet werden muss. In *low context cultures* wird von den Individuen wenig(er) Information zusätzlich mitgeliefert. So ist es unglaublich unhöflich in asiatischen Kulturen (diese zählen meist zu den high context

culutres) direkt Fehler anzusprechen oder zu kritisieren. Passiert dies während Businessgesprächen kann alles verloren sein und es kommt zu keiner Kooperation. Es gilt zu deuten, wann Fehler bewusst umgangen werden möchten oder nur indirekt angesprochen werden wollen. Auch sollte niemals Essen oder Getränke zurückgewiesen werden. In Indien isst man mit den Händen - allerdings nur mit der rechten! Die linke Hand gilt als unrein, da sie auf der Toilette benutzt wird. Ein Inder kann sich unglaublich davor ekel, wenn er es sieht. Warum fragt man sich? Man stelle sich nur vor jemand würde sich bei uns in ein Restaurant an den Tisch setzen und dort mit den Händen lebendige Käfer und geröstete Spinnen essen und zum Abschluss Schlangeblutwein trinken. Warum stört das vielleicht einen westlichen Menschen? Hierauf ist es schwierig eine Antwort zu finden.

In Japan gelten Straßenschuhe als unrein und sollten auf jeden Fall vor dem Eingang zu einem Haus oder einer Wohnstätte ausgezogen werden. Außerdem zieht man die Hausschuhe vor der Toilette aus. Dort findet man extra Toilettenschuhe vor. Diese müssen beim Verlassen wieder gegen die Hausschuhe ausgetauscht werden! Es gibt viele Beispiele dieser Art. In *low context cultures* steht das gesprochene Wort im Mittelpunkt. Direktheit und Konfrontationen sind sogar oft erwünscht. Für das Marketing von Innovationen ist dieses Wissen Gold wert. Je nach Land werden unterschiedliche Strategien zum Einsatz kommen (müssen). Zusätzlich ist nicht jede Gesellschaft bereit für eine bestimmte Innovation. Manche Neuerungen müssen erst Schritt für Schritt eingeführt werden, damit die Menschen lernen können damit umzugehen. Passiert diese schrittweise Einführung nicht, kann das durchaus zu chaosähnlichen Situationen führen wie es von Kanishka angesprochen wird:

"So there you have it: The road is a good example: Why is the infrastructure the "road culture" in Europe working? Now that we are putting highways etc. in India without building a culture to use it. See? Take it? I think it is like putting the horse before the car. You are taking this course in India now without making people a culture to be ready for using them." (Kanishka, Interview III)

Im et al. (2011) führten zur Verbreitung von Innovationen eine Testreihe durch und bedienten sich des UTAUT Models (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology). Das UTAUT Model postuliert vier Hauptvariablen - performance

expectancy⁷, effort expectancy⁸, social influence⁹, facilitating conditions¹⁰ - sowie vier zusätzlichen Variablen - gender, age, experience, voluntariness of use. So konnten sie beispielsweise beobachten, dass die Geschwindigkeit mit welcher das Breitbandinternet 2006 eingeführt wurde von Land zu Land unterschiedlich verlief (Penetrationsrate: 29,6% in Korea, 19,6% in den USA, 17,1% in Deutschland). Den Autoren zufolge hat diese Anpassung an die IT mit Regierungspolitik, Branchenführung und Marketingumfeld zu tun. Nicht letztlich aber ist Technologieeinführung genauso eine kulturelle Angelegenheit wie ein Entscheidungsprozess (Im et al. 2011: 1). Hofstede (1984: 98) fand heraus, dass Gesellschaften mit höherer Unsicherheitsvermeidung neue Dinge oder fremde Personen als gefährlich wahrnehmen. Für Innovationen ist das negativ, da sie sehr oft von der Norm abweichen.

Bandyopadhyay und Fraccastoro (2007) verwendeten das UTAUT Model um die Neueinführung einer IT Innovation in Indien - einem Prepayment Metering System - zu überprüfen. Sie kamen zu dem Schluss, dass der soziale Druck, der auf ein Individuum ausgeübt wird eine Innovation zu nutzen oder nicht, von Kultur zu Kultur unterschiedlich ist. Im et al. (2011) führten eine ähnliche Studie in den USA und Korea durch. Sie wollten die Verbreitung von zwei unterschiedlichen Technologien - einem Mp3 Player sowie die Verwendung von Internet Banking - im kulturellen Kontext untersuchen. Die Ergebnisse aus der Studie ergaben, dass sich *performance expectancy* zwischen den Ländern nicht signifikant unterschied, was darauf hinweist, dass die Funktion einer Technologie ein wichtiger Faktor für deren Einführung ist, der sich gleichmäßig auf unterschiedlichen Länder auswirkt. Auch konnte festgestellt werden, dass in den USA eher rationale Entscheidungen getroffen werden. In Korea spielen noch andere Faktoren außer der eigenen Intention eine Rolle. Das würde die schnelle Einführung des Breitbandinternets in Korea erklären, denn sobald eine Technologie

⁷ „The degree to which an individual believes that using the system will help him or her attain gains in job performance.” (Al-Gahtani, Hubona, Wang 2007: 682)

⁸ „The degree of ease associated with the use of the system.” (Al-Gahtani, Hubona, Wang 2007: 682)

⁹ „The degree to which an individual perceives that important others believe he or she should use the new system. *Social influence* is system- or application-specific, whereas *subjective norm* relates to non-system-specific behavior.” (Al-Gahtani, Hubona, Wang 2007: 682)

¹⁰ „The degree to which an individual believes that an organizational and technical infrastructure exists to support use of the system.” (Al-Gahtani, Hubona, Wang 2007: 682)

einen bestimmten Bekanntheitsgrad aufweist und der Trend in eine Richtung läuft, sind Koreaner empfänglich für dessen Akzeptanz (Im et al. 2011: 7).

In der Literatur wurde außerdem argumentiert, dass *user expectation for performance (or perceived usefulness)* einen höheren Einfluss auf die Verhaltensabsicht in Kulturen mit niedrigerer Machtdistanz, mehr Individualität, mehr Maskulinität und niedrigerer Unsicherheitsvermeidung hat. Soziale Normen kommen hingegen in Kulturen mit höherer Machtdistanz, weniger Individualität, weniger Maskulinität und höherer Unsicherheitsvermeidung zum Tragen (Im et al. 2011: 2). Sun und Zhang (2006) argumentieren daher, dass in Gesellschaften welche durch eine große power distance "getrennt" sind, die ausgleichenden Effekte von gewissen Technologien (z.B. communication technologies) nicht erwünscht sind. Stattdessen werden Medien, die hohe soziale Präsenz erfordern, wie face to face Interaktionen, bevorzugt (Sun, Zhang 2006: 70). Auch in sehr kollektivistisch geprägten Gesellschaften werden wahrscheinlich Medien bevorzugt, die hohe gesellschaftliche Präsenz und face to face Interaktionen forcieren. Das würde dazu führen, dass bestimmte neue Technologien (z.B.: E-Mail) als weniger nützlich empfunden werden (Sun, Zhang 2006: 70). Der Prozess der Akzeptanz einer derartigen Technologie kann sich dadurch verändern - verlängern, verzögern oder gar nicht stattfinden.

Zu Indien deckte eine Studie auf, dass GIS¹¹ (Geoinformationssysteme) Systeme zuerst stark zurückgewiesen wurden. In der indischen Kultur kamen Karten keine großartige Bedeutung zu. Erst im Verlauf der Zeit wurde der Nutzen derselbigen erkannt.

"It is important to note that culture change was not observed during the course of the study, but that Walsham found evidence to suggest that the culture might change as the use of the system became an integral part of work practices." (Leidner, Kayworth 2006: 370)

Auf Basis des TAM¹² Models wurde die Verbreitung und Nutzung von PCs in arabischen Ländern untersucht (Al-Gahtani, Hubona, Wang 2007: 682). Straub et al. entwickelten

¹¹ Es gibt gewerbliche GIS Systeme wie beispielsweise ArcGIS. Zu den Online-GIS zählen etwa google maps, google earth, openstreetmap.

¹² Das TAM (technology acceptance model) wird von Wissenschaftern verwendet um ein Verständnis für die Einführung und die Verwendung von Informationssystemen zu gewinnen. Das Paper von Straub et al. (1997) war einer der ersten Versuche TAM auch außerhalb von Nord Amerika zu validieren (Straub, Keil, Brenner 1997).

auf Basis des TAM Models ein *cultural influence model* und deuteten darauf hin, dass arabische kulturelle Überzeugungen ein sehr starker Prädiktor des Widerstandes für die IT Übernahme sind. Die IT Industrie ist eine der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Wirtschaft. Sie kommt heutzutage in fast allen wirtschaftlichen Bereichen zur Anwendung und wird vor allem auch verwendet um Skaleneffekte zu erreichen, Operationen zu koordinieren und kollaborative kultur- und ortsübergreifende Arbeiten zu erleichtern (Al-Gahtani, Hubona, Wang 2007: 682). Eine sehr interessante Einsicht stammt ebenfalls von der Untersuchung über die Verwendung des Internets im arabischen Raum. Sie besagt, dass vor allem soziale Normen sowie "*technological culturation*" eine Auswirkung auf eine Anwendung des Internets im individuellen sowie organisatorischen Bereich ausüben. Die *technological culturation* beschreibt das Phänomen der kulturellen Darstellung sowie den Erfahrungen die Individuen mit Technologien haben, welche ursprünglich in einem anderen Land entwickelt wurden (Loch et al. 2003:46).

"Straub et al.'s representation of this construct assumes that 1) technology is not a neutral agent, but rather 2) technology reflects embedded cultural-specific beliefs and values as a result of where (and by whom) it was developed. When all is considered, technological culturation translates into a greater acceptance of a new technology, even if there are cultural barriers." (Loch et al. 2003:46)

Technological culturation passiert schlussendlich über Bildung von Netzwerken, Computer Systemen, Anwendung von Softwaresystemen anderer Kulturen und über das Studium in einer technologisch entwickelten Kultur, genauso wie über Reisen oder über Netzwerke mit Freunden bzw. Familie (Loch et al. 2003: 46). Die Studie zur Akzeptanz des Internets im arabischen Raum zeigt auf, dass es Vorbehalte gegen die Verwendung gibt. 46% Prozent ließen erkennen, dass das Internet ihrer Meinung nach das Familien und Gemeinschaftsleben beeinträchtigen könnte. 58% glaubten, dass der Computer im arabischen Raum nicht gut akzeptiert wäre, was eine Grundvoraussetzung für die Nutzung des Internets darstellt. Im Rahmen des qualitativen Teils der Studie wurden sozio-ökonomische Bedenken, der Mangel an Wissen wie Computer genutzt werden, genauso wie das Desinteresse bzw. die Gleichgültigkeit der ländlichen Menschen genannt. Zugleich kam die Sorge auf, dass

eine wachsende digitale "Kluft" die Elite und gebildeten Araber von den Armen vergrößern könnte. Außerdem gäbe es zu wenige arabische Seiten für Menschen die nur arabisch sprechen. Einige Auskunftspersonen sorgten sich um die kulturellen Unterschiede die durch die globale Verbindung über das Internet entstehen könnten (Loch et al. 2003: 52f).

Der Hauptteil der IT Einführung und Verwendungsforschung fand hauptsächlich in der entwickelten Welt statt (Rose, Straub 1998). Der springende und oft übersehene Punkt ist, dass genau diese Tatsache kulturelle Klüfte zwischen Kulturen - vor allem was das gemeinsame Verständnis betrifft - weiter aufreißen kann.

„The lack of similar developments in other parts of the world could widen existing cultural gaps. Mutual understanding between business players from different parts of the world and cultural backgrounds is essential to ensure smooth interaction between the players and mutually beneficial relationships.“ (Rose, Straub 1998: 39).

Für Manager genauso wie für Firmen ist es wichtig zu wissen warum und wie Technologien und Innovationen in bestimmte Länder eingeführt oder nicht eingeführt werden. Die meisten Bildungsinstitutionen genauso wie Forschungsinstitutionen sind in der westlichen Welt lokalisiert, weshalb die meiste Forschung auch dort stattfindet. Zusätzlich verläuft meist die Verbreitung von Wissen aus Universitäten über die IT von der entwickelten Welt zu Entwicklungsländern (Rose, Straub 1998). Viele Studenten aus Entwicklungsländern besuchen zwar westliche Universitäten um sich fachliches und kulturelles Wissen anzueignen und in ihr Heimatland mitzunehmen. Dabei muss es aber nicht unbedingt zu einem Wissensaustausch in umgekehrter Richtung kommen (Rose, Straub 1998: 40). Sogar in Industriestaaten kann es zu Komplikationen gerade bei der Einführung innovativer IT kommen. Zum Beispiel aufgrund des Fehlens von top Management Unterstützung oder zu wenigen motivierten und fähigen Menschen. Dieses Problem der nicht-Nutzung von IT und anderen Innovationen scheint für Entwicklungsländer in Kombination mit anderen Hürden oft unüberwindbar „it seems most troublesome in regions like sub-Saharan Africa which have little or no functioning IT.“ (Rose, Straub 1998:40).

Sun und Zhang (2006) machten auf das Rollenverhältnis von Männern und Frauen aufmerksam. Die Gender Unterschiede treten in vielen Kulturen auf (Sun, Zhang 2006:

68). Ein weiterer Aspekt bei der Diffusion von Innovationen über kulturelle Grenzen hinweg, scheint die Ignoranz von kulturell-örtlich eingegrenzten Verhaltensweisen zu sein.

Denn der traditionelle Ansatz von Technologieeinführung folgte eher dem Bild von force-fitting - also dem zwanghaften Anpassen der Kultur an die neue Technologie (Loch et al. 2003: 45). Das Wissen der Manager um kulturelle Dynamiken kann dazu verhelfen die Resistenz gegenüber Innovationen abzubauen und die Einführung von neuen Technologien zu ermutigen (Loch et al. 2003: 56).

14. Wie Unternehmen Kultur formen und wie sie von Kultur geformt werden

"The integration of people, their knowledge and skills is a fundamental enabler for innovation in organizations. In this sense, innovation can be described as the pursuit of an individual's seed idea through gradual enlargement of organizational involvement. Thus organization begins with an individual, continues with a team and subsequently involves the entire organization and extends to the external environment." (Tang 1998: 303)

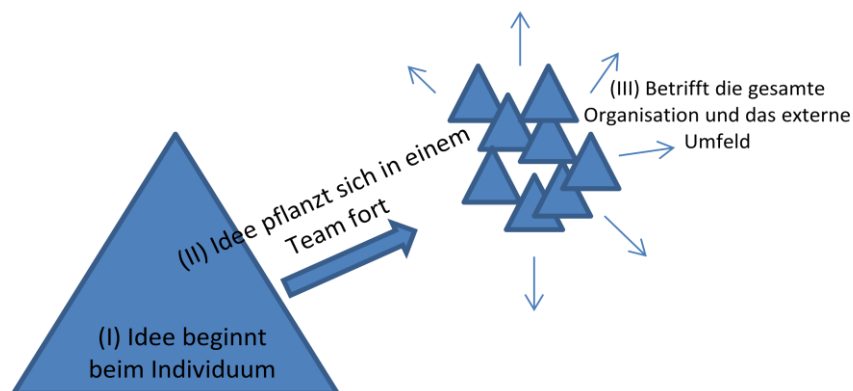


Abbildung 9: Innovation betrifft schlussendlich das gesamte Umfeld. Eigene Darstellung.

Eine Innovation, die zum Beispiel als Durchbruch gesehen werden kann und sich mehr oder weniger weltweit durchgesetzt hat und dadurch auch einen großen Beitrag zu einer bestimmten (Sub)kultur geliefert hat, ist Viagra. Man muss nicht irgendwelche Symptome ansprechen - das Wort Viagra reicht vollkommen aus, auch um viele running gags zu verstehen. Ein anderes Beispiel wäre Nespresso. Nespresso hat die

Kaffeekultur in bestimmtem Maße "revolutioniert". Das Marketing von Nespresso war so erfolgreich, dass ein bekanntes Gesicht (George Clooney) sinnbildlich und von vielen vielen Menschen sofort mit Nespresso verbunden wird. Wieso fragt man seinen Kollegen in der Mittagspause nicht ob er einen Kaffee trinken will? Nein, die Frage lautet auf Lust nach einem "N(estlé)espresso"! Auch der Markenname "Tixo" hat sich in Österreich durchgesetzt und findet sich sogar im Österreichischen Wörterbuch.

Red Bull. Sinnbildlich steht Red Bull für Stärke, Kraft, Energie und verleiht natürlich Flügel. Eine penibel gestaltete Kultur umrahmt dieses Getränk und die Veranstaltungen, die von der Firma gesponsert werden. Red Bull ist zu einem Kult geworden.

Unternehmen tragen Verantwortung, denn ihre Entscheidungen breiten sich bis über die unternehmensinternen Grenzen hinweg aus und prägen dadurch gleichsam die Kultur eines Landes mit. "Escobar recognizes the interactive relationship between technology and culture, one influencing the construction and reconstruction of the other, and vice versa." (Loch et al. 2003:46)

Zugleich haben die kulturelle und soziale Beschaffenheit eines Landes Auswirkungen auf dessen Innovationsleistung. Halkos und Tzeremes (2011) untersuchten die Innovationseffizienz¹³ unterschiedlicher Länder und konnten unterschiedliche Einflussfaktoren feststellen. Dazu zählen zum Beispiel die strukturellen Bedingungen für Innovationen, das Bestreben Erkenntnisse zu gewinnen oder auch die "landesübliche" Finanzierung von R&D. Halkos und Tzeremes (2011: 4) konnten frühere Untersuchungen bestätigen, die herausfanden, dass sich R&D Ausgaben erhöhen je geringer die Machtdistanz (vgl. Kapitel 5.2.1) einer Gesellschaft ist. Auch niedrigere Werte bei der Dimension Unsicherheitsvermeidung wirken sich positiv auf die Innovationseffizienz eines Landes aus. Diese Resultate lassen den einflussreichen Stellenwert der Kultur in Bezug auf die Innovationstätigkeit erkennen. Sie beeinflusst nicht nur die Entscheidungen der Regierung hinsichtlich Innovationen, sondern schlägt

¹³ Für die Begriffsdefinition "Innovation" sowie "Innovationsleistung" lehnen sich Halkos und Tzeremes an Evans'(1949) Definition eines "dynamischen Unternehmertums" an. Diese beschreibt die Fähigkeit Produktionsmittel auf eine neue bzw. innovative Art und Weise zu kombinieren. Die daraus entstehenden technologischen Innovationen oder auch Prozessinnovationen einer Industrie verlangen unternehmerische Initiative oder besser gesagt Unternehmungsgeist. Der Unternehmungsgeist hat einen Effekt auf die unternehmerische Leistung eines gesamten Landes und ist dadurch den sozialen und kulturellen Gegebenheiten vor Ort ausgesetzt (Halkos, Tzeremes 2011).

sich vor allem auf die Wahrnehmung und Rolle von Innovationen in der Wirtschaft nieder (Halkos, Tzeremes 2011).

Das Management muss auf jeden Fall mit einer Realität umgehen, die von Menschen "gemacht" ist (Hofstede 1984: 81). Für Unternehmen ist es wünschenswert, wenn eines ihrer Produkte nicht nur gut ankommt, sondern sogar zu Kultur wird. Manchmal kommt es zu derartigen Situationen. Es kann aber auch passieren, dass nur ein neues Konzept in ein Land eingeführt wird, ohne dass jeder Teil der Bevölkerung es annimmt.

"We are going to open a bar in the airport terminal. In India in general women do not like to be seen in bars. Culturally they don't. Ok?! So we know that it's not going to be the kind of bar that you may find if you open it in Bangkok or you open it in London. The ratio of the male and the female is going to be something quite different. So we imported the concept but it is not going to make it a culture!" (Andrew, Interview IV)

Dieses Zitat zeigt, dass gerade im Bereich der Unternehmen Kultur glasklar reflektiert werden kann. Menschen schaffen Organisationen, die ihre Werte wiedergeben. Gesellschaften sind aufgebaut von Institutionen und Unternehmen, welche wiederum ihre dominanten Werte spiegeln. Auch alle Organisationstheorien reflektieren die Kultur in der sie entstanden sind. " Culture, although basically resident in people's minds, becomes crystallized in the institutions and tangible products of a society, which reinforce the mental programmes in their turn." (Hofstede 1984: 82). Vieles von dem was als universal gilt (galt) ist es nicht einmal annähernd.

Hinzu kommt, dass so viele kulturelle Ressourcen um jeden Menschen herum "anwendbar" sind, auf die alle er unmöglich zur selben Zeit zurückgreifen kann (Leonardi 2011: 348). Das ist wie bei einem Installateur. Er kommt mit einer Kiste voller Gerätschaften, aber greift für eine bestimmte Arbeit nur auf manche zu. Einige wird er vielleicht nie verwenden - weil er sie nicht braucht, nicht mag, nicht kennt...

Dasselbe passiert mit diesem "kulturellen toolkit". Für einen bestimmten Job in einer Firma, genauso wie für das private Leben, greifen die Menschen auf einige kulturelle "Werkzeuge" zurück. Um aufzuzeigen, warum auch Mitglieder derselben Kultur unterschiedliche kulturelle "Werkzeuge" verwenden, wurde die Theorie der frames (Rahmen) entwickelt (vgl. Kapitel 10).

"Although the same cultural resources may be available to everyone, the arrangement of those resources into particular frames may result in differential strategies for action across the organization." (Leonardi 2011: 348)

Ein intelligentes Unternehmen kann dieses Konzept bewusst heranziehen und damit beginnen für die interne Kultur bestimmte kulturelle Ressourcen zusammenzuziehen, damit sie zu einem gemeinsamen toolkit werden - z.B.: zu einer unternehmensweiten positiven Einstellung Innovationen gegenüber.

Je nachdem wie manche Länder auf Innovationen reagieren, wählen auch multinationale Firmen ihren Firmensitz nach diesen Aspekten aus und überlegen sich die Art und Weise eines Markteintrittes sehr genau (Kogut, Singh 1988). Dwyer et al. (2005) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass Landeskulturen einen hohen Anteil der cross-national Verbreitungsrate von Innovationen erklären. Es entsteht eine reziproke Beeinflussung von Unternehmens- und örtlicher (Landes)Kultur. Denn landesweite Faktoren bestimmen das finanzielle System mit welchem firmenspezifische Vermögenswerte, die über Investitionen in technologische Aktivitäten erarbeitet wurden, bewertet werden. Auf der anderen Seite kann genauso argumentiert werden, dass große Firmen vom nationalen System vielfach losgelöst sind. Sie agieren in Hinblick auf die Weltmärkte, Weltressourcen und -finanzen. In bestimmten Situationen, aber vor allem bei hoher Unsicherheit und zu Zeiten von Oligopolen, können ihre Entscheidungen enorme Auswirkungen auf die Anzahl und die Richtung von technologischen Aktivitäten haben (Patel, Pavitt 1991: 224ff).

Meist wird in der Literatur zur Technologieentwicklung davon ausgegangen, dass Kultur die Art und Weise bestimmt wie unterschiedliche Gruppen Technologien begreifen aber auch entwerfen (Leonardi 2011: 363). Das würde bedeuten, dass all die materiellen Dinge in einem Unternehmen, genauso wie das Unternehmen als Gebäude oder Gebilde (virtuelles Unternehmen) als Ausdruck einer Kultur geformt wurde. Ist es überhaupt nicht in der Lage mit dieser Kultur Schritt zu halten, kann es nicht überleben. Leonardi (2011: 363) führte eine Studie dadurch, auf Basis deren Ergebnisse er genau für die gegenteilige Anschauung eintritt. Aus dieser Perspektive formt Kultur nicht direkt das Entstehen von Technologien, sondern Technologiekonzepte aktivieren bestimmte Aspekte der Kultur und lenken Menschen in eine bestimmte Richtung Probleme zu lösen bzw. zu finden.

Dieser Ansatz würde zeigen, dass erfolgreiche Technologien, die in Unternehmen entwickelt werden, sehr intensiv auf die Gesellschaft und somit auch kulturformend wirken. Das Unternehmen nimmt dabei eine zentrale Rolle bei der Kommunikationsart - Verbreitung der Technologie - genauso wie bei der Art der Technologie ein.

Pudelko und Mendenhall (2009) waren der Frage nach den Auswirkungen des Unternehmensumfeldes auf Innovationen auf der Spur. Sie verglichen in diesem Zusammenhang auch, wann es zu inkrementellen bzw. transformationalen (radikalen) Innovationen kommt. Erstere stehen eher bei kollektivistischen Gesellschaften im Vordergrund, wo man sich auf die Gruppe und deren Lösungen verlässt. Radikale Innovationen sind oft das Resultat Einzelner, manchmal sogar von Außenseitern. Inkrementelle Innovationen sollten jedoch auf keinen Fall außer Acht gelassen werden - sie machen zusammengerechnet einen großen Unterschied aus.

Das Corporate Environment in Japan ist sehr von deren spezifischer Kultur durchdrungen. Typisch dafür sind die stark ineinandergreifenden Corporate Networks - die sogenannten *keiretsu*. Sie sind Netzwerke von Unternehmungen, die auf unterschiedlichen Märkten tätig sind. Die einzelnen Unternehmen sind zwar rechtlich und wirtschaftlich selbstständig, sind aber dennoch über unzählige Beziehungen miteinander verbunden (Kutschker, Schmid 2005: 766). Das Managementprinzip im *keiretsu* lässt sich mit dem Wort "wa" beschreiben. "Wa" drückt die Essenz des Zusammenlebens in der japanischen Gesellschaft aus und steht für Gruppenloyalität, Konsens, Kooperation, sozialen Zusammenhalt und Vertrauen. Es gilt in jeder Gemeinschaft. So sehen sich Mitarbeiter im Kontext ihres Unternehmens, dieses sieht sich im Kontext ihres *keiretsu* und diese wiederum betrachten sich im Kontext der japanischen Gesellschaft (Kutschker, Schmid 2005: 769).

Hauptanliegen japanischer Unternehmen ist das langfristige Wachstum, das vor allem bislang durch stabile cross-shareholdings unter den *keiretsu* Mitgliedern erzielt wurde. Sie waren um die ständige Verbesserung von Produkten und Prozessen bemüht, genauso wie um stabile Bindungen zu Zulieferern, die in den Produktprozess sehr stark eingebunden waren. Die großen *keiretsu* Unternehmen zählen in Japan noch immer zu den Hauptauslösern von Innovationen. Amerikanische Firmen weisen ganz andere Charakterzüge auf. Es handelt sich oft um einzelne Unternehmen, die sehr flexible

Bindungen zu Zulieferern, Abnehmern und Business Partners unterhalten. In den USA sind es oft die kleinen Start-Up Unternehmen, die Innovation ankurbeln. Sie sind oft risikofreudig. Das bestätigt das Muster, dass das japanische Umfeld dazu tendiert inkrementelle Innovationen zu begünstigen und das Amerikanische Umfeld oft radikale Innovationen als Ergebnis hat (Pudelko und Mendenhall 2009: 459ff).

Auch die Managementstrategien unterscheiden sich in wesentlichen Punkten. Japanische Firmen versuchen das bestmögliche Produkt einer breiten Masse anzubieten. Das erfordert aber oft das Imitieren von Produkteigenschaften von Konkurrenten. Am Markt differenzieren sie sich über den Preis. Um diesen niedrig zu halten, feilen japanische Unternehmen vor allem an operationaler Effektivität, was auf inkrementellen Innovationen beruht. Der Nachteil ist, dass es immer schwieriger wird Deckungsbeiträge zu erwirtschaften. Amerikanische Unternehmen zielen auf Differenzierung von Produkten ab, was mit technischen und/oder organisatorischen Innovationen einhergeht (Pudelko und Mendenhall 2009: 459ff).

Es hängt, nach Meinung der Autoren, vom Wirtschaftskontext ab, welches dieser beiden Systeme schlussendlich mehr Relevanz aufweist.

Ein Beispiel: Bis zu den 1970er Jahren wurde die USA als das innovativste Land gesehen und Japan eher mit Imitationen in Verbindung gebracht. Ab den 1980er Jahren veränderte sich die Lage. Das kann mit der Automobilindustrie in Verbindung gebracht werden, die damals im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stand. Japan schaffte damals das Unmögliche. Nämlich die Verbesserung der Qualität mit einer gleichzeitigen Senkung der Preise. Der Grund dafür lag in der Innovationskultur von Japan. Die unzähligen inkrementellen Innovationsschritte führten gleichzeitig zu einer Verbesserung des Produktes (Qualität) und des Produktionsprozesses (Kosten). So konnte eine alte Industrie revolutioniert werden. Ab den 1990er Jahren verlor die Automobilindustrie bis zu einem bestimmten Grad ihre Zentralrolle und andere, neue Technologien wie das Internet, Software, Medien, Telekommunikation und Biotechnologien übernahmen die Standards für Innovationen und so auch für die Wettbewerbsfähigkeit. Diese Industrien verlangen eine ganz andere Art der Innovation. Sie verlangen radikale Innovationen. Die USA konnte ihre Konkurrenzfähigkeit erneut ausbauen, denn in diesem Bereich war sie stark (Pudelko und Mendenhall 2009: 462). Gerade in einer globalen, dynamischen Welt hat dies einen Vorteil für

transformationale Innovationen geschaffen und dadurch auch für das amerikanische Business Modell. Aber bleibt diese Entwicklung so wie sie ist? Vielleicht verändert sich die Wirtschaftslage aufs Neue...

Wie in Japan die *keiretsu* gibt es in Südkorea die sogenannten *chaebol*. Es entspricht auch einer netzwerkartigen Unternehmensform. Es handelt sich um Unternehmenskonglomerate, die in vielen unterschiedlichen Branchen aktiv sind. Das Managementprinzip kann mit dem Begriff "Inhwa" ausgedrückt werden. Im Grunde geht es ebenso um das Prinzip der Harmonie, aber nicht wie bei *keiretsu* innerhalb der Gruppe, sondern zwischen nicht gleichgestellten Personen. Es geht um Respekt vor hierarchischen Beziehungen und gegenüber der Autorität. Ranghöhere sollten für das Wohl des Rangniedrigeren sorgen (Kutschker, Schmid 2005: 771).

Bei all diesen Charakterisierungen sollte im Auge behalten werden, dass es sich um Vereinfachungen handelt.

"Ein 'asiatisches Management' gibt es ebenso wenig wie ein 'europäisches Management'. Dafür sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern bzw. den in den einzelnen Ländern vorherrschenden Kulturen einfach zu groß." (Kutschker, Schmid 2005: 745).

15. Die (Aus)Wirkung von Emotionen

*Erst Empfindung, dann Gedanken,
Erst in's Weite, dann zu Schranken,
Aus dem Wilden hold und mild
Zeigt sich dir das wahre Bild.
(Johann W. v. Goethe, Rhein und Main)*

Was ist eine Emotion? Ärger vielleicht? Angst? Freude? Über die genaue Definition von Emotion herrscht Uneinigkeit, genauso wie über die Definition von verschiedenen Emotionen. Verkompliziert wird diese Debatte noch durch kulturbedingte Definitionen und Unterschiede (Gewirtzman 2009). Das Wort ist lateinischen Ursprungs und ist zusammengesetzt aus *ex* "heraus" und *motio* "Bewegung, Erregung" bzw. dem Verb *emovere* "herausbewegen, emporwühlen" (Duden Universalwörterbuch 2003). Oft

wird es synonym mit dem Wort Gefühl verwendet, sollte jedoch nicht damit verwechselt werden. Es ist Teilaspekt der Emotion und beschreibt das subjektive Erleben einer jeweiligen Emotion.

Ein entstehender Konsens innerhalb dieses Wissenschaftsfeldes versteht Emotion aus mehreren Komponenten zusammengesetzt. (1) Emotionen werden durch einen bestimmten Stimulus ausgelöst, der in Zusammenhang mit einem Individuum oder einem kollektiven Ziel steht; (2) Sie beinhaltet ein Set von physiologischen Veränderungen; (3) Sie verursacht Veränderungen auf kognitiver Ebene, wie die Fokussierung der Aufmerksamkeit, das bewusste Erinnern, das Bewerten und andere gedankliche Prozesse; (4) Sie geht mit einer Veränderung der Verhaltensbreitschaft einher (Gewirtzman 2009: 628). Was passiert bei Angst? Meist wird sie durch eine Bedrohung auf das Überleben ausgelöst. Es kommt zu körperlichen Veränderungen wie Herzklopfen, Transpiration und einem bewussten konzentrierten Fokus auf die Gefahr und erzeugt die Tendenz zu fliehen und Schutz zu suchen. Wie oft kann man beobachten, dass Menschen vor Spinnen, Skorpionen oder sonstigen Tieren davon laufen? Sind in diesem Moment die Gedanken bei irgendeinem anderen Geschehen in der Welt oder völlig an den Augenblick gefesselt?

Uneinigkeit ergibt sich vor allem darüber, ob die vielen menschlichen Emotionen auf drei oder zwei Basisdimensionen zurückzuführen sind (Krause 2008). Durchgesetzt hat sich die Ansicht einer zweidimensionalen Struktur, die auf Untersuchungen aufbaut, dass sich Emotionen in einem zweidimensionalen Raum nicht zufällig, sondern um einen neutralen Mittelpunkt herum verteilen. Der Mittelpunkt des Kreises bleibt frei. Warum? Man unterscheidet zwischen negativen und positiven Emotionen, neutrale gibt es laut diesen Untersuchungen hingegen nicht (Krause 2008 :67).

Als alltägliche Begleiter des Menschen beeinflussen Emotionen das Handeln und Denken. In der Human Ressource Literatur gibt es bereits Ansätze, welche die Auswirkungen von emotionalen Fähigkeiten von Angestellten beobachten. Laut Akgün (2007: 501f) fehlt jedoch vor allem im Innovations- und Technologiemanagement eine empirische Studie zur "emotional capability of an organization". Außerdem sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass Emotionen eine Auswirkung auf das Akzeptanzverhalten von Innovationen nehmen. Königstorfer (2008) streicht die Wichtigkeit der Akzeptanz für den Erfolg oder auch Misserfolg von Innovationen

heraus. Was akzeptieren wir Menschen leichter, schneller? Dinge, die uns Angst und Unsicherheit vermitteln oder Dinge, die uns Sicherheit und Geborgenheit geben oder zumindest vormachen? Im Zweifelsfall eher Zweiteres.

Eng mit den psychologischen Mechanismen der Innovation werden nun Herausforderung und Bedrohung gesehen. Beide wiederum sind mit Emotionen verknüpft. Gerade bei Innovationen bewegt man sich in diesem Bereich, denn bei ihnen geht es nur zu oft um die Bewältigung von schwierigen und unsicheren Anforderungen (Auhagen 2002: 315). Wie bereits erwähnt, lösen bedrohliche Situationen bzw. Emotionen eine (energetisierende) Notfallfunktion aus. Es kommt zu den bereits angesprochenen verändernden Kräften der Verhaltensbereitschaft "changes in action readiness" (Frijda 1986 zit. nach Auhagen 2002: 315). Für Innovationen ist diese Veränderung essentiell und wird auch gebraucht. Ob eine Person eine bestimmte Situation als Bedrohung oder Herausforderung erlebt ist Sache des subjektiven Erlebens. Lazarus (1991) beschreibt dies in der kognitiven Stresstheorie.

"Nach dieser Theorie hängt Stress mit der kognitiven Einschätzung der eigenen Bewältigungsmöglichkeiten einer Situation zusammen. Schätzt eine Person ihre eigene Kompetenz hierfür als ausreichend oder besser ein, wird die Situation als Herausforderung erlebt. Wird die eigene Kompetenz als ungenügend gewertet, wird die Situation eher als Bedrohung erlebt." (Auhagen 2002: 315)

15.1. Emotionen und Entscheidungsverhalten

Ein kritischer Punkt des Einflusses von Emotionen auf das Entscheidungsverhalten liegt in der Tatsache begründet, dass sie oft intuitiv ablaufen und außerhalb der Reichweite des bewussten Denkens. Beispielsweise beginnen Menschen oft Gefahr zu verspüren, bevor diese überhaupt in ihrem Bewusstsein angelangt ist. Ihre Körper bereiten sich darauf vor noch bevor sie die Gefahr bzw. die "Situation" völlig verstanden haben (Gewirtzman 2009: 629). Ruft man sich in Erinnerung, dass Innovationen oft mit bedrohlichen, herausfordernden Situationen zusammenhängen, hat dies eine enorme Auswirkung auf das Entscheidungsverhalten. Auch Führungskräfte sind Menschen und

fühlen Emotionen wie Begeisterung, Mut, Neugier, genauso wie Angst, Ärger, Wut und Bedrohung.

Krause (2008) widmete sich dieser Fragestellung. Positive und negative Emotionen im Innovationsprozess hängen vor allem mit der Situationswahrnehmung zusammen - eine Debatte, deren Anfang bereits in der Antike zu finden ist. Dazu entwickelten sich zwei Positionen. Die eine geht davon aus, dass eine Emotion die Voraussetzung für eine Kognition ist. Die gegenteilige Position sagt, dass eine Emotion die Folge vorangegangener Kognitionen ist (Krause 2008: 68). Liegt Veränderungsbedarf vor, ist das Ausmaß der erlebten Situationskontrolle (Veränderungsfähigkeit) der Führungskraft ausschlaggebend für das Empfinden negativer oder positiver Emotionen. Krause (2008) argumentiert folglich, dass sich wahrgenommene Veränderungsfähigkeit auch positiv auf positive Emotionen auswirkt. Abnehmend wahrgenommene Veränderungsfähigkeit wirkt eher verstärkend auf negative Emotionen. Die positiven oder negativen Emotionen beeinflussen das Innovationsverhalten der Führungskraft unmittelbar, denn wie auch Kognitionen bilden Emotionen einen Auslöser von Handlungen (Krause 2008) (vgl. Kapitel 15). Klar ist: aus positiven Emotionen entsteht in diesem Fall ein Annäherungsverhalten an eine Situation, da die Person positive Emotionen maximieren möchte. Negative Emotionen führen zu Vermeidungsverhalten, da man sie minimieren will. Während eines Innovationsprozesses gilt, dass eine Führungskraft im zeitlichen Verlauf positive und negative Emotionen sequenziell erleben kann. Krause (2008) schließt in einer Hypothese dadurch auf folgende Verflechtung, die auch empirisch bestätigt werden konnte:

"Die Ideengenerierung/-prüfung und die Implementierung sind jeweils eine Funktion der positiven und negativen Emotionen: Mit Zunahme der Intensität positiver Emotionen steigen Prozesse der Ideengenerierung/-prüfung und der Implementierung, während sie mit Zunahme der Intensität negativer Emotionen sinken."

In einiger Literatur wird sogar davon ausgegangen, dass die Wichtigkeit der emotionalen Bande von Mitarbeitern zur Organisation vor der organisationalen Lernfähigkeit gereiht ist (Akgün 2007: 504).

Im Bereich des Design wird oft bereits beim Entwurf einer Idee von der Geschichte des Objektes gesprochen. Jedes Produkt sollte seine eigene kleine Geschichte erzählen. Oft sieht man auch beim Kauf von vielen Produkten, dass sie mit einer Geschichte an den Endkonsumenten herangetragen werden. Diese ist in kurzen Worten auf der Verpackung oder im beigelegten Heft abgedruckt. In Österreich werden sogar einige Lebensmittel mit einer (wahren) Geschichte verkauft wie beispielsweise Toni's Freilandeier, Joghurt etc. Die meisten Spielsachen liefern automatisch eine Geschichte, die meist sogar Ideen für die spielerische Auseinandersetzung mitliefert. Spielzeugautos, Barbiepuppen haben Namen und verkörpern Persönlichkeiten usw. Es gehört zur Marketingstrategie Emotionen zu vermitteln und dadurch unglaublich viel Unbewusstes im Menschen anzusprechen. Funktioniert das nicht am allerbesten mit Allegorien, Bildern und Geschichten - vieles was wir von Kindertagen an gewöhnt sind und manchmal auch gehört haben?

Akgün et al. (2007) führen interessanterweise genau dies vor Augen. Sie sind der Auffassung ein neues Produkt muss die emotionale Lernfähigkeit "verkörpern!" um am Markt erfolgreich sein zu können.

15.2. Emotionen im Recht?

Gewirtzman (2009) untersucht die Auswirkung von Emotionen auf das Verfassungsrecht Amerikas. Allgemein wurden Emotionen in diesem Zusammenhang als eine destruktive Bedrohung für die Werte im Recht angesehen und sollten deswegen wenig mit Gesetzgebung zu tun haben. Rationalität wurde und wird als das essentielle Element hochgehalten. Gewirtzman (2009) versucht einen anderen Weg aufzuzeigen. Nämlich, dass Emotionen spezielle konstitutionelle Werte hochzuhalten vermögen. Dazu zählen das Gefühl der Verpflichtung und Ideenreichtum, die Fähigkeit Verpflichtungen über eine lange Zeitspanne hinweg wahrzunehmen und bestimmte Einstellungen und Standpunkte innerhalb eines heterogenen Gemeinwesens zu stabilisieren. Außerdem ermöglichen sie Ideenreichtum und damit einhergehend erlauben sie ein ständiges Überdenken und Überarbeiten von älteren Verpflichtungen. Warum nun findet diese Diskussion Eingang in die Diplomarbeit? Das Rechtssystem

eines Landes ist nicht nur zutiefst innovativ, werden doch gerade in diesem Bereich Neuigkeiten angenommen oder abgestoßen, sondern hier wird auch der Weg für die Zukunft tendenziell vorgegeben. Ein Rechtssystem ist außerdem weder neutral noch objektiv, aber umso intensiver ein Spiegelbild eines sozialen Lebens und gerade darüber Ausdruck der (dominanten, vorherrschenden) Kultur.

Hofstede (vgl. Kapitel 5.2.1) folgerte daher, dass Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung dazu tendieren Verhalten in geschriebene Gesetze oder ungeschriebene soziale Normen zu packen. Für die Menschen ist es ein emotionales Verlangen der Ordnung und Berechenbarkeit der Gesellschaft (Hofstede 1984: 92).

"Even if people break the rules by their own behaviour, they will feel that it is right that the rules exist. "Law and order" are important symbols in such a society: they satisfy deep emotional needs in people. People feel uncomfortable in situations where there are no rules. If the outcome of the negotiation is not predictable, they are not very good negotiators."
(Hofstede 1984: 92)

Die Interpretation der Gesetzgebung ist zutiefst mit einer sehr emotionalen politischen Kultur verbunden. Gesetzgebung ist ein Fokuspunkt für individuelle sowie kollektive Ausdrücke von Hoffnung und Angst, Liebe und Hass, Sympathie und Abneigung (Gewirtzman 2009). "Constitutional history and doctrine contain many remnants of dreams realized, deferred, and denied, along with the expired emotions that set those alternative visions of constitutional meaning into action." (Gewirtzman 2009: 623) Beobachtet man die Zeitpunkte zu denen Rechtssysteme reformiert werden, kann man sehr oft feststellen, dass es Momente der Unruhe waren. "Constitutions are written and changed in moments of extreme popular passion: revolution, civil war, and severe economic hardship are indispensable elements of American constitutional development." (Gewirtzman 2009: 630). Zur Innovation von Veränderungen im Gesetz streicht Gewirtzman (2009) klar heraus, dass dort wo Emotionen fehlen Gemeinschaften in Apathie und Unbeweglichkeit rutschen würden und schlussendlich zerfallen. Da den Emotionen eine Handlungskraft innewohnt, wollen die Mitglieder einer Gesellschaft diesen Ausdruck verleihen. Diese Emotionen motivieren Menschen zu agieren. Angst könnte eine Tendenz zu "fight or flight" auslösen. Liebe kann sich in Formen von altruistischen Handlungen zeigen wie etwa die vielen ehrenamtlichen

Tätigkeiten. Der wichtigste Punkt jedoch liegt nach der Auffassung der Autorin in der Tatsache begründet, dass der Ist-Zustand immer wieder hinterfragt und auch verändert wird. Was den Kreis von (ausgedrückter) E-Motion, Kultur, Verfassung in der Gesellschaft schließt sind die Parameter über welche die Gesetzgebung definiert wie sich Recht und Emotion in einer Gesellschaft überschneiden und in der Öffentlichkeit "erkennen" lassen. (Gewirtzman 2009: 631).

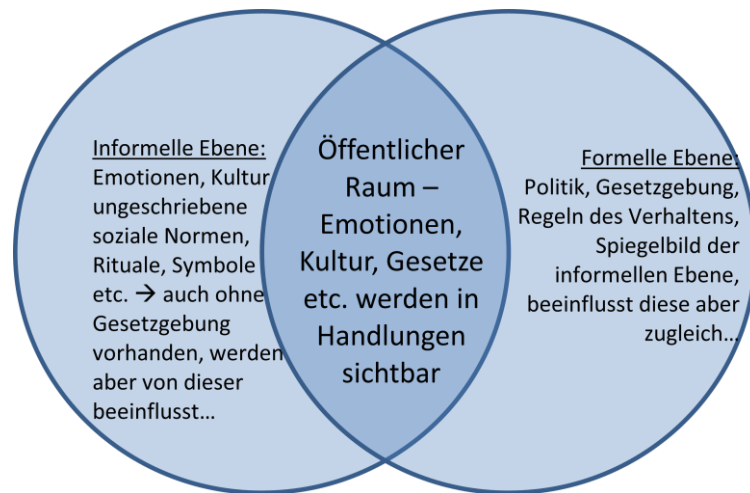


Abbildung 10: Informelle und formelle Ebene als Schauplatz von Emotionen und Kultur beeinflussen sich ständig gegenseitig und prägen dadurch das jeweils andere. Der Ausdruck findet sich in Handlungen, Sprache, sichtbaren Objekten - im öffentlichen Raum. Eigene Darstellung.

Innerhalb von Organisationen sieht es ganz ähnlich aus. Laut Hofstede ist die emotionale Notwendigkeit nach Regeln und (ungeschriebenen) Gesetzen ein Indikator für ihre Präferenz von Struktur, Formalisierung und Standardisierung von Prozessen. Ritualisierung von Verhalten nimmt dabei eine wesentliche Rolle ein (Hofstede 1984: 93).

"Ritualization of behaviour refers to the extent to which it is important to speak the proper words, dress in the proper way, perform the proper acts in given situations. In organizations, it is visible in when and how meetings are conducted, memos are written, plans and budgets are specified, forms and reports are issued, experts are nominated. Meetings, memos, reports, experts often serve ritual ends as much as (or even more than) decision-making ends. The rituals are important because they maintain people's emotional equilibrium (their feeling that things are as they should be), if they are in line with the surrounding culture. Japanese organizational rituals do not fit in a British organization or vice-versa." (Hofstede 1984: 93)

15.3. Emotionen und Kultur

Menschen erlernen aus ihrer Umgebung wie sie sich zu verhalten haben und auch wie Emotionen ausgedrückt werden "dürfen" ohne dabei vielleicht die eigentliche Emotion zu zeigen.

Verschiedene Kulturen haben unterschiedliche Prioritäten, die im Verborgenen liegen, in welcher Weise Emotionen dargestellt und vor allem auch interpretiert bzw. übersetzt werden. Um das herauszufinden braucht es eine Analyse der emotionsorientierten Sprache und des gefühlsbezogenen Ausdrucks (Harré 1998: 43). Nachdem Emotionen tiefe Ebenen in uns ansprechen stellt sich die Frage, ob es irgendetwas gibt das zwischen den Kulturen und Emotionen vermitteln könnte, um das Beste herauszuholen. Monika meinte dazu:

"Die Kunst. Die Musik. Das Malen. Die Kunst - sie ist die Einzige die eine Verbindung schaffen kann. Ich meine, eine wirkliche Verbindung. Ich hab mal eine indische Opernsängerin auftreten sehen. Irgendwie ist das schon witzig. Du kennst eh auch das Projekt gerade. Die Oper, die hier in Delhi spielt. Wie bunt, und trotzdem eine Oper. Damit sich das Inder anschauen, muss eine Innovation her. Die Oper muss irgendwie anders gestaltet sein, damit sie die Menschen innen anspricht." (Monika, Interview V)

Die Liebesgeschichte von Romeo und Julia wird beispielsweise in vielen westlichen Kulturen immer wieder auf die eine oder andere Art wiedergegeben und vermittelt wie romantische Liebe sich anfühlen *sollte*! So sind emotionale Reaktionen auf unterschiedliche Stimuli von Kultur zu Kultur verschieden. Zum Beispiel ist es in asiatischen Kulturen sehr wichtig Beziehungen zu Freunden etc. inniger zu pflegen; Ein Manager in einer kollektivistischen Kultur wird daher mehr Zeit für Beziehungen investieren. Bis zu einem gewissen Punkt verschmelzen Berufswelt und private Welt miteinander. Amerikaner zeigen beispielsweise eher Ärger aufgrund von Ungerechtigkeiten als Japaner. Weitere Studien zeigten, dass wir manchmal etwas ausdrücken, ohne es wirklich zu meinen. Z.B.: Traurigkeit bei einem Begräbnis, ohne die Person gemocht zu haben, Freude bei Hochzeiten, obwohl Zweifel bestehen, dass das Paar zusammenbleibt. Wir drücken Ekel vor bestimmten sexuellen Handlungen aus, obwohl wir sie selbst anwenden. Wir stehen zur Nationalhymne auf, obwohl wir uns

vielleicht schämen es zu tun etc. etc. (Gewirtzman 2009: 656). All dieses Wissen kann außerdem von unglaublichem (innovativem) Wert sein, wenn es um die Heilung und Hilfestellung für kranke Menschen geht. Singh et al. (2011) interessierten sich in diesem Zusammenhang für das Konzept von "emotional overinvolvement" (EOI) bei kranken Personen. Ihrer Meinung nach würde gerade das Verständnis von cross-cultural Aspekten von "emotional overinvolvement" unterstützen die richtige und kulturangepasste Familienintervention zu erreichen. Das kommt einer Serviceinnovation im Gesundheitsbereich nahe - vor allem wenn es den Menschen dienlich ist.

Um eine Kultur zu verstehen reicht es nicht aus nur die angewandte Sprache zu studieren, sondern etwas weiter über den Tellerrand zu blicken. Die folgend geschilderte Situation wurde von Harré (1998: 50f) selbst erlebt - behält man dabei im Hinterkopf wie es wohl gewesen wäre, hätte Harré den Studenten eine Innovation präsentiert, dann wäre unter Umständen eine eigenartige Situation entstanden: Er und sein Kollege Henri gaben eine Vorlesung im Rahmen der Sommerschule in Santander. Harré selbst benutze Spanisch und Henri - in der Annahme viele studierte Spanier sprächen Französisch - verwendete Französisch. Im Anglo-sächsischen Stil begann Henri den Inhalt der Vorlesung Harré's und seine Arbeiten zu kritisieren bzw. zu diskutieren. Im Vorlesungsraum begann ein Raunen, denn dieser Erörterungsstil war den Spaniern total fremd. Es entstand eine unangenehme Situation und die Zuhörer begannen *vergüenza ajena*¹⁴ auszudrücken. Henri blamierte sich über seinen Debattierungsstil immer mehr, denn er entsprach nicht den lokalen Vorstellungen von *dignidad*¹⁵. Schlussendlich wurde das Publikum immer unruhiger und die Kommentare hemmungsloser, weshalb der Vorsitzende den Vortrag vorzeitig beenden musste.

15.4. Neurologie, Vernunft, Emotion

Eine Neuro-Bildgebungsstudie konnte eine Verbindung der emotionalen Regionen im Gehirn zu gewohnheitsmäßigen Handlungen und abhängigem Verhalten finden – wie z.B. beim Rauchen. Das zeigt die Verbindung von Emotion und Gewohnheit. Diese

¹⁴ *vergüenza ajena*: Fremdschämen

¹⁵ *dignidad*: Würde, Würdigkeit

emotionale "Infrastruktur" ist es was den Menschen zugleich konsistent und stabil Verpflichtungen nachgehen lässt (Gewirtzman 2009: 651). Vernunft und Emotion wird häufig auseinanderdividiert und getrennt voneinander betrachtet. Die Neurologie zeigt jedoch, dass Vernunft und Emotion miteinander verknüpft sind (Gewirtzman 2009: 668). Für die Akzeptanz von Innovation ist das ein wichtiges Grundverständnis. Denn die Akzeptanz stellt ein psychologisches Schlüsselkonstrukt dar, das leider nicht direkt beobachtbar ist (Königstorfer 2008). Interessant ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis aus der Neuroökonomie, dass Bewertungsprozesse zum Teil unbewusst bereits vor der kognitiven Verarbeitung und Bewusstwerdung erfolgen (Kandel 2009: 369). Wie ist das nun mit dem Bewusstsein selbst? Innovationen werden manchmal ganz bewusst akzeptiert oder zurückgewiesen. Kandel (2009: 403) geht dabei auf die wissenschaftliche Definition von Bewusstsein ein. Bewusstsein ist für den Menschen die Bewusstheit des Selbst, also das Wissen bewusst zu sein. Es ist die Fähigkeit nicht nur auf Empfindungen zu reagieren, sondern auf diese zu achten und sie im Kontext des Lebens und der Lebensgeschichte zu reflektieren. Noch nicht verstanden wurde das Rätsel wie neuronale Aktivität subjektive Erfahrung erzeugt (Kandel 2009: 409). Die neuronalen Bahnen von Emotionen konnte man ziemlich genau erforschen. An der unbewussten Komponente sind Prozesse des autonomen Nervensystems und des Hypothalamus, der sie reguliert, beteiligt. Die bewusste Komponente basiert auf den evaluativen Funktionen des Cortex - im speziellen dem zingulären Cortex. Wesentlich für beide ist die Amygdala, eine Gruppe von Kernen, tief in der Großhirnrinde gelegen. Sie ist, nach Annahme der Wissenschaft, für die Koordination der bewussten Erfahrung des Fühlens und des Körperausdrucks der Emotionen (speziell der Furcht) verantwortlich (Kandel 2009: 369)¹⁶. Fons Trompenaars postuliert die Beziehung zwischen Vernunft und Emotion. Er schlägt einen neuen Weg der Betrachtungsperspektive ein. Er meint, dass die Dominanz der Vernunft oder Emotion nun davon abhängt, ob wir eher affektiv (d.h. man zeigt seine Gefühle) oder ob wir eher emotional neutral sind. Zu all dem mischt sich eine psychologische Komponente. Nämlich, dass wir Menschen nach Zustimmung, Bestätigung unserer Gedanken und Gefühle suchen (Trompenaars 1996: 58).

¹⁶ Um naturwissenschaftliche Ergebnisse nicht aus ihrem Zusammenhang zu reißen, sei empfohlen sich vor allem mit der Ausgangsliteratur zu befassen! In ihr sind Erkenntnisse zur emotionalen Erinnerung enthalten.

"When our own approach is highly emotional we are seeking a direct emotional response: 'I have the same feelings as you on this subject.' When our own approach is highly neutral we are seeking an indirect response. 'Because I agree with your reasoning or proposition, I give you my support.' On both occasions approval is being sought, but different paths are being used to this end. The indirect path gives us emotional support contingent upon the success of an effort of intellect. The direct path allows our feelings about a factual proposition to show through, thereby 'joining' feelings with thoughts in a different way". (Trompenaars 1996: 58)

Einer meiner Interviewpartner stimmt mit Trompenaars überein. Auch er ist der Ansicht, dass Menschen oft dieselben Dinge im Leben suchen. Wie dies passiert und mit welcher Erwartungshaltung ergibt den Unterschied.

*"So, actually everyone is looking for the same thing. The way we look for it differs. So that is where the cultural problem, conflict comes in. It is like love. For a black guy in Uganda and a black guy in America, both look for love. But the way they expect it - it is different. The same for Indians or Chinese. We talk about one emotion with different expectations and concepts. Right?
J: So innovations are also different?
K: Yeeeee. There are different expectations for innovations." (Kanishka, Interview III)*

Im Grunde geht es dabei um Emotionen, die im Laufe unsere Enkulturation zu etwas Persönlichem transformiert werden. Emotionen funktionieren aber nicht nur als "innere" Passung zwischen Person und Umweltkontext, sondern sie haben auch eine "externe" Passung. Das meint den kulturellen Erwartungshorizont wann, wo, wie und ob Emotionen überhaupt ausgedrückt, empfunden werden dürfen (Nakoinz 2012 in Anlehnung an Holodyski 2006). Das heißt es könnte durchaus passieren, dass sehr sinnvolle Innovationen abgelehnt werden, da eine Gesellschaft, warum auch immer, nicht bereit ist sie zu akzeptieren. Viele Mitglieder hätten eventuell Interesse, fügen sich aber schlussendlich der allgemeinen, normativen Meinung. Sehr oft ist das im Bereich von neuem, innovativem Gedankengut der Fall. Warum dürfen Frauen in Saudi-Arabien nicht Autofahren? Warum wurden viele Pioniere am Beginn ihrer Arbeit verachtet? Warum wurde Galileo Galilei vor einer wissenschaftlichen Prüfung seiner Unterlagen von der Kirche und vielen Menschen belächelt? Warum wurde der Bikini jahrelang verboten? Es gibt so viele Beispiele dazu. Viele (sinnlose) Widerstände gegen

Innovationen haben ihren Ursprung im normativen Gemeinschaftsdenken. Wird der Spieß umgedreht erkennt man, dass viele Innovatoren Widerstände gegen ein altes, veraltetes, System hegten und hegen. Häufig stecken sie in der schwierigen Lage ihre Erkenntnisse nach außen tragen zu können.

Oft wundert man sich warum die meisten Mitglieder einer Gesellschaft ähnlich handeln, denken, reagieren, ohne dass die vorherrschende Meinung deutlich angesprochen wurde. Es klingt verwunderlich, aber eine Schlüsselposition der Kommunikation nimmt unser Körper ein. Nakoinz (2012) schreibt es bereits in seiner Überschrift: *Menschen lesen Körper - nicht Gedanken*. "Before you know it, your body makes you human, and sets you on a course in which your human nature is expressed in intentional action and in interaction with others." (Gallagher 2006: 248 zit. nach Nakoinz 2012: 74)

16. Wie das Management in einem kulturell diversen Umfeld Innovation fördern kann

Für einen Auslandsmanager ist es wichtig sich im Klaren über seine persönliche Verantwortung zu werden. Er sollte um das Spannungsverhältnis zwischen Auslandsniederlassung und Stammhaus sowie von den Erwartungen seiner Interaktionspartner und den damit einhergehenden Verantwortungsbeziehungen wissen.

Ein effektiver Manager weiß um dieses Spannungsverhältnis Bescheid. Er wird die Augen vor diesen kulturellen Differenzen nicht verschließen oder auf eine spezifische Kultur hinarbeiten, sondern die Herausforderungen annehmen und beginnen Unterschiede miteinander abzustimmen und auszusöhnen (Trompenaars 1996: 66). Gerade die anderen sozio-kulturellen Verhaltensnormen können besondere Auswirkungen auf die soziale Verantwortung ergeben (Dülfer 2001: 449f).

"[...] insofern kann sich für den einzelnen Gastland-Mitarbeiter ein Spannungsverhältnis ergeben zwischen den Postulaten sozialer Verantwortung im Gastland und denen der Unternehmenskultur der international tätigen Unternehmung." (Dülfer 2001: 450).

Hinzu kommt, dass der Manager sich selbst in einer neuen Situation befindet. Auch für ihn muss daher klar sein wo er steht. Eine Interviewpartnerin weist genau auf das hin:

" Y: Bist du eigentlich nun Inderin oder Deutsche?

M: [lacht] Ich bin Bayerin! Das Kunststück ist, dass man seine eigene Identität nicht verliert. Ich habe einige gesehen, die versucht haben wie Inder zu werden. Aber die finden dann da irgendwie nicht mehr heraus. Ich glaub, man muss mit beiden Seiten fertig werden - eine Symbiose schaffen. Ganz egal eigentlich, wo man wohnt, ob in Niederbayern im hintersten Winkel oder in Delhi, es hat keinen Unterschied, wenn man hier das [deutet auf ihr Herz] nicht aufmacht.

J: Wie verbreitet man Innovationen?

M: Das kommt auf die Menschen drauf an. Du kannst andere anstecken, wenn du offen dafür bist. Du selbst kannst deine ganze Umgebung verändern." (Monika, Interview V)

Ein visionärer und transformativer Führungsstil kann für eine erfolgreiche Führung hilfreich sein. Für Kouzes und Posner (1987 zit. nach Elenkov, Manev 2009) gibt es fünf wesentliche Führungspraktiken, die einen erfolgreichen Führer auszeichnen. Dazu zählen "modeling the way", "inspiring a shared vision", "challenging the process", "enabling others to act", "encouraging the heart".

Führungskräfte im Ausland sehen sich zusätzlich zu all ihren anderen Aufgaben mit der Überwindung kultureller Barrieren konfrontiert. Elenkov und Manev (2009) argumentieren diesbezüglich, dass daher für Führungspersönlichkeiten das Konzept von "modeling the way" besonders wichtig sei. Denn darüber können sie ein Rollenmodell für Menschen anderer Kulturen sein, die unterschiedliche Erwartungen an das Management stellen. Sie müssen mit dem Wissen über die andere Kultur im Hintergrund ein persönliches Vorbild für die Unterstützung von Innovation werden. Damit liefern sie den Anstoß gebundene Kreativität im Arbeitsumfeld freizusetzen (Elenkov, Manev 2009: 360). Im speziellen gilt dies für Mitarbeiter, die im Rahmen ihrer eigenen kulturellen Prägung zu Risikoaversion tendieren.

Da Individuen dazu neigen den Erwartungen der Gruppe zu entsprechen sind "opinion leaders" für Innovationen von großem Interesse. Es gilt für Manager jedoch zu beachten, dass nicht alles erreicht werden kann bzw. dass dies manchmal nur mit Opfern einhergeht. Veränderungen in der sozialen Struktur erreichen zu wollen ist trotz allem nur bis zur Grenze der allgemein akzeptierten Werturteile möglich. Wenn

man die (Meta)Ebene der Werturteile verändern möchte, ist das sehr sehr schwierig. Manchmal entsteht für westliche Auslandsmanager der Anschein, dass ihre Gegenüber westliche Lebensformen angenommen haben, insbesondere wenn diese in Europa oder anderen Ländern studierten. Zu beachten ist jedoch, dass der Gastland-Partner wahrscheinlich im Fühlen und Denken nach wie vor mit der ursprünglichen Umwelt verbunden ist (Dülfer 2001: 360).

"Challenging the process" kann dabei für Auslands-Führungskräfte zu einer großen Herausforderung werden, wenn Sie an die eigene Unternehmenskultur weit mehr gewöhnt sind als an die kulturellen Bedingungen des Gastlandes. Für Manager ist es tatsächlich eine enorme Herausforderung und ein riesiger Anspruch, die Balance von rationalem Denken, Entscheidungsfindung, Beziehungsstrukturen aber auch emotionalen Situationen zu finden. Diese Form der Balance ist wohl eine Vereinigung aller Quotienten - des EQ, SQ, CQ und IQ (vgl. Kapitel 11).

Manager wissen, dass ihr Team nur so stark ist wie das schwächste Glied. So müssen Erfolgstypen honoriert werden bei einer gleichzeitigen Anerkennungsstrategie für Mitarbeiter, die noch nichts erreicht haben, um ihnen den Weg zum Erfolg zu ebnen. Ein Anhaltspunkt ist, genau hinzusehen wie andere Firmen und Nationen diesen (kulturellen) Weg gegangen sind, um all diese Enden miteinander zu verbinden (Trompenaars 1996: 68). Man könnte es nicht besser auf den Punkt bringen als dies Fons Trompenaars bereits vor einiger Zeit tat:

"In an innovative culture both aspects are extremely important. Inventiveness is originally an intuitive and emotional competence. However, it needs to be checked by cold reasoning to become an innovation. [...] This is perhaps the area [relationships] in which balance is most crucial, from both a personal and a corporate point of view. The specific extreme can lead to disruption, the diffuse extreme to a lack of perspective; a collision between them results in paralysis. It is the interplay of the two approaches which is the most fruitful for the strategic manager, recognising that privacy is necessary, but that complete separation of private life leads to alienation and superficiality; that business is business, but stable and deep relationships mean strong affiliations." (Trompenaars 1996: 58ff)

Elenkov und Manev (2009) betonen die Möglichkeit und Freiheit von expatriate Managern ein Umfeld der Experimentierfreude, des Übernehmens von Risiko zu schaffen und von Bestrafung abzusehen. Andere Menschen zu aktivieren und es ihnen

zu ermöglichen tatkräftig zu werden bedeutet in diesem Fall die Bewältigung von cross-cultural Barrieren (Elenkov, Manev 2009: 360).

Andrew versucht seine Mitarbeiter mit diesen Methoden zu motivieren: *"...but I would never shout at them - because that would not create any result. In fact it would even build resentment."* (Andrew, Interview IV)

Manager im Auslandseinsatz können eine kulturell angepasste, positive Rückmeldungsstrategie verfolgen um mitwirkendes Verhalten der Mitarbeiter anzuerkennen. Diese Methode nennt man "encouraging the heart".

Ein Manager braucht das richtige Fingerspitzengefühl, um herauszufinden wie seine Mitarbeiter motivierbar sind. In einer sehr kollektivistisch geprägten Umgebung wird es viel sinnvoller sein, team- und gruppenorientiert vorzugehen (Choe 2004: 671). Ein Vorteil für den Manager ist es außerdem, wenn er es schafft von voreiligen Urteilen und Schlussfolgerungen abzusehen:

"Overly affective (expressive) or neutral cultures have problems in relating with each other. The neutral person is easily accused of being ice-cold with no heart; the affective person is seen as out of control and inconsistent. When such cultures meet, the first essential for the international manager is to recognise the differences, and to refrain from making any judgements based on emotions, or the lack of them. The effective strategic manager does make this reconciliation almost intuitively [...]" (Trompenaars 1996: 58)

Manchmal gehört es gerade für einen Auslandsmanager auch dazu seinen Mitarbeitern Starthilfen anzubieten und das Feld danach zu verlassen.

"So: You come, you share, you let them implement, you monitor them and then you quietly leave. And then they realize. Wow, we have done this. We can do this by ourselves as well! It's like when you learn to walk. One day you will walk by yourself and look straight into the eyes of those who helped you once...that's the way how it is." (Andrew, Interview IV)

17. Verantwortung

Verantwortung. Ein sehr großes Thema für Unternehmen und Gesellschaften. Überall dort wo jemand Verantwortung für die Auswirkung einer Entscheidung übernimmt, ist

sie zu finden (Dülfer 2001: 57) und sie ist ein zutiefst kulturelles Konstrukt. Übernimmt jemand Verantwortung und ist erfolglos hat das meist eine Einbuße zur Folge. Dies kann materielle Dinge betreffen, den sozialen Status oder in religiösem Sinne sogar den Verlust einer jenseitigen Verheißung. Da alle Tätigkeiten, auch die betrieblichen, in einer bestimmten Kultur stattfinden stehen die Akteure unter dem Einfluss sozio-kultureller Normen. Werden Normen verletzt, hat das Individuum sich "zu verantworten". Wie das geht ist von Kulturbereich zu Kulturbereich unterschiedlich (Dülfer 2001: 158f). Verantwortung jeglicher Art wirkt extrem stark auf Innovationen zurück. Vielleicht erklärt das, warum einige Innovatoren tatsächlich Außenseiter waren/sind - sie verletzen (gerade vorherrschende) Normen. Innovationen selbst verlangen es meist, hohen Anforderungen und Bedrohungen gegenüber zu stehen (Auhagen 2002: 319f). Wieso sollte es Menschen geben, die das Risiko zu innovieren übernehmen? Es könnte sie ihr (gesellschaftliches) Ansehen kosten, genauso wie ihren finanziellen Ruhm bedeuten.

Etwa 50% aller neuen Produkte werden vom Markt nicht angenommen (Auhagen 2002: 326). Man gelangt bei dieser Betrachtungsweise wieder zu dem Argument, dass es oft besondere Individuen sind, die (radikale) Innovationen vorantreiben. Hier schließt sich der Kreis, denn diese Individuen haben anscheinend eine subjektive Selbsteinschätzung, die ihnen erlaubt über Grenzen hinwegzuschreiten.

Auhagen (2002: 319) konnte in empirischen Studien zeigen, dass Menschen, die sich kompetenter fühlen auch eher Verantwortung übernehmen. Für Innovationen ist die Überzeugung auch im Ungewissen kompetent sein zu können, besonders relevant. Emotionen sind wesentlicher Teil dieser Überzeugungen und bestimmen sie auch:

"In einer Tagebuchstudie über Verantwortungsübernahme in Alltagssituationen fand Auhagen (1999) unter anderem: Angst war gekoppelt mit der Unsicherheit in Bezug auf die eigene Kompetenz und mit den subjektiv gering eingeschätzten Bewältigungsmöglichkeiten einer Situation." (Auhagen 2002: 319)

Für das Verhalten eines Managers in einem Gastland ergibt sich eine Schnittebene. Es stellt sich die Frage, wie er der Übernahme von sozialer Verantwortung im Sinn des Gastlandes gerecht werden kann. Oft kommen dabei auch Bereiche religiöser Verantwortung zum Tragen. Die Schnittstelle ergibt sich sodann zur

Unternehmenskultur, die oft vom Stammland geprägt ist (Dülfer 2001: 264). In vielen Gesellschaften empfinden Menschen ein sehr hohes Maß an Verantwortung ihren Familien gegenüber. In westlichen Gesellschaften ist es unüblich, dass Geld mit Verwandten geteilt wird. Ebenso wenig werden freie Arbeitsplätze sofort einem Familienmitglied angeboten (in Anlehnung an Hofstede 1984: 87). Wie soll ein Manager entscheiden? Wie geht er vor, wenn er für Innovationen ein bestimmtes Team benötigt, ohne dabei das Vertrauen und somit die Produktivität der Mitarbeiter zu gefährden?

Mit dem Wissen um die soziale Verantwortung in Verbindung zur Verantwortung gegenüber der Unternehmung sollte ein Manager sich dessen bewusst sein, dass er Innovationen - zumindest was seinen Teil betrifft - mitverantwortlich gestalten kann. Warum? Innovation bedarf einer Aktion, einer Veränderung und wird auf Seiten der Innovatoren bewusst eingeleitet und gesteuert. In diesem Zusammenhang beschreibt Munish, dass die Innovation der Medien in Indien viel zu schnell passierte. Als Konsequenz daraus ist die Kriminalitätsrate gestiegen.

"But it was a little bit too fast. The innovation of media per se and the innovations they could spread. The crime rate in India was rising. Quick money, quick money, quick money. Over night. It is good what came. It brought innovations and news from the world. It is fantastic. But it was coming soooo fast. Sooo fast, that it was giving a way to the unrest and it was stimulating the way for the economic crisis. And it was so many things started with that. Crime rate was going up. There is a lot of responsibility you hold when innovating and when implementing it to a society." (Munish, Interview I)

Verantwortung kann nicht abgeschoben werden. Denn der andere Teil der Verantwortung liegt bei den Nutzern der Innovation (kann mit dem Innovator ident sein), die sie bewusst akzeptieren, adaptieren oder auch verwerfen können (Auhagen 2002: 329).

Ein wesentlicher Part der Verantwortung, wenn nicht sogar der wesentlichste Teil ist die Selbstverantwortung. Viele Menschen streben nach Anerkennung um darüber unter anderem ihren Selbstwert zu spüren, zu bestätigen. Ohne schlechtes Gewissen funktioniert das aber nur, wenn die subjektiven Werte und Vorstellungen mit den eigenen Handlungen übereinstimmen.

"Jeder kennt das Gefühl, das eintritt, wenn diese Übereinstimmung nicht gewährleistet werden konnte. Selbstvorwürfe bis zu extremer Depression sind i.d.R. die Folge. Insoweit gibt es eine Art der 'Selbstverantwortung', durch die das Individuum gfs. in Konflikt zu anderen Verantwortungsbeziehungen, auch der organisatorischen, geraten kann. Auch sie ist im interkulturellen Kontext sehr wirksam. Dies auch deshalb, weil die subjektiven Verhaltensnormen oft auf die in der Kindheit oder später internalisierte religiöse Postulate zurückgehen, die aber nicht mehr als solche empfunden werden." (Dülfer 2001: 160).

Für Unternehmen ist die Selbstverantwortung ein wichtiger Punkt um herauszufinden bis zu welchem Punkt sie ihren Mitarbeitern Freiheit und Raum in ihren Entscheidungen und Handlungen erlauben (Unternehmensverantwortung). Natürlich ist bei dieser Selbstverantwortung das Wohl der Gemeinschaft niemals aus den Augen zu lassen!

18. Kulturelle Unterschiede ein Wert oder eine Behinderung?

*EVERY MAN is in certain respects like all other men,
EVERY MAN is in certain respects like some other men,
EVERY MAN is in certain respects like no other man.
(Kluckhohn, Murray 1953)*

Eine spannende Frage - aber leider ohne einer konkreten Antwort. Externe als auch interne Kräfte haben eine Auswirkung auf die Innovationsleistung eines Unternehmens. Das SAPPHO¹⁷ Projekt in UK wollte diese, in der Chemie- und Gerätebranche, aufschlüsseln. Es trat eher ein altbekanntes Ergebnis zu Tage: Abgesehen von internen Einflüssen ist es wichtig die externen Umstände genauestens zu (er)kennen und Expertenwissen zu nutzen um danach eine Innovationsstrategie entwickeln und erfolgreich sein zu können. Obwohl das Ergebnis bedeutsam ist: Was sagt uns das?

Gar nichts. Rein gar nichts. Daher eine Gegenfrage:

Ist es nicht entscheidender Menschen bei ihrer Entwicklung zu helfen, damit sie Widerstände gegen Innovationen abbauen können, als hunderte Studien durchzuführen, die immer nur dieselben Ergebnisse "kreieren"? Denn auch "die

¹⁷ Für genauere Beschreibung des Projekts siehe: Freeman (1974) bzw. (1997); Rothwell et al. (1974).

modernste Unternehmung hat einen Beharrungswiderstand gegen Veränderungen." (Schumpeter 1912: 108f) Nach all diesen Betrachtungen stellt sich die Frage, worin der Hauptgrund für das Verlangen liegt über Kulturen und andere Einflüsse Bescheid wissen zu wollen. Kanishka fand darauf eine klare und simple Antwort:

"So, what is it all about? What is understanding different cultures all about for a company? It is to use the right word to talk to people so he can do good work for the company he is working with. You know what: you have to make the people feel good in the company about the product and the company. If you don't do this you will not attract the people there. But you generally make them feel good, the products will also be better accepted. It is all about relationships. Yeah! That's what happens often. They will work for you and it's good to make them think good. Right? That's good for the product also. It's all about caring. And that would also be nice, but sometimes it doesn't happen. You can move so many things if two people think good about something. How do you make two people feel good about doing something? The guys generally feel good in their business or their work if they are appreciated or their service or their product." (Kanishka, Interview III)

Kultur nimmt eine Hauptrolle ein, denn sie wirkt in jedem Menschen und danach handelt er auch. Wenn er sich selbst in dieser Rolle erkennt, kann es durchaus leichter werden kreativ zu denken, denn dann beginnt er damit, Rollen bewusst übernehmen und ablegen zu können. Er wird sich seines Handelns und dadurch seiner Kreativität bewusst(er). Voraussetzung dafür ist, dass dieser Bewusstwerdungsprozess auch willentlich angestrebt wird, was natürlich das Aufnehmen von Anstrengung bedeutet. "Und da findet man oft raus, dass viele Dinge falsch verstanden werden können. Aber wir machen uns ja meistens nicht die Mühe zu analysieren. Wir sind nur so schwarz und weiß: Hier ist es so und bei uns ist es so!" (Monika, Interview V). Für das innovative Vorgehen in Unternehmen ergibt das ein komplexes Ganzes. Einerseits gibt es die Kultur der Gesellschaft, also für das Unternehmen die externe Kultur in welcher es agiert. Dann gibt es die Unternehmenskultur selbst und schlussendlich gibt es die persönliche Kultur.

Treffen alle diese Ebenen aufeinander, was ständig und immer passiert, ergibt das eine große Reibungsfläche. Man kann sie tagtäglich durch Beobachtung im Berufsleben, auf der Straße usw. sehen. Erkennt ein Manager wann und wo diese Reibungsflächen stattfinden, kann er unterstützend eingreifen.

"And meal in India is a very important thing. Meal in India is not simply meal. They are opportunities for social integration. If you come here you will see that, let's say five different people come here, each of them with their lunch boxes. So what they do is, they sit together and people who may not even know each other, they sit together, each of them opens there lunch boxes to eat. Each of them will offer to each other: Come and try of this, come and try a little bit of that... and this is very interesting. Because if you don't correct this you observe that you see all the people from the north sitting on one table and all the people from the south sitting on one table. What you have to do is: you need to observe it, then you need to know it. And plan with it based on a number of social factors. What are the countries they come from? What kind of communication build do they have? Do they have certain abilities?..." (Andrew, Interview IV)

Beides - ein Wert oder eine Behinderung für innovatives Vorgehen - kann die Folge einer Berührung dieser Flächen sein. Kanishka ist von einigen Aspekten seiner eigenen Kultur nicht begeistert und empfindet viele von ihnen als Behinderung. Nichtsdestotrotz musste er der Realität ins Gesicht sehen und kreativ werden:

"In India we spit or pee wherever we find a wall. I hate this about our culture. Well, this makes a problem in the metro - people would spit everywhere. Having observed that, you will see that in India we respect religion. We wouldn't spit on the gods and goddesses we have or of any other religion. So we respect religion. We wouldn't spit on that. Now what we do is we put pictures of gods and goddesses in all the underground stations and metro stations. So people will not spit on them. So, I am not sure to call it an innovation but then at least it is a kind of religious innovation to come up with. So people are not supposed to spit on the wall. Yeah? But that's one kind of cultural innovation." (Kanishka, Interview III)

Der Bubble Tea zum Beispiel hat als ein kulinarisches Element aus dem asiatischen Raum - ursprünglich aus Taiwan - nun auch Österreich erreicht. Weihnachten wird in Taiwan auf eine gewisse Art und Weise gefeiert. Teilweise wird westliches Gedankengut hinzugenommen, teilweise ist es einfach zur Mode geworden. Einige Elemente von unterschiedlichen Religionen wurden von vielen Menschen in Österreich in deren Wortschatz und deren Vorstellungen aufgenommen. Zu beachten ist dabei, dass es sich meist um Teilaspekte handelt und oft nicht um ein vollständiges, ursprüngliches Konzept. Die Menschenrechte haben sich mehr oder weniger als allgemeines Konzept über den Globus verbreitet. Auch bei diesen werden

hauptsächlich nur Teile daraus gelebt. Überall dort, wo viele ursprüngliche Vorstellungen zusammentreffen, kommt es zu Diskussionen und Gedankenaustausch. Lassen sich vor allem (religiöse) Grundvorstellungen nicht miteinander vereinen, dann können diese Konflikte sehr leicht ausarten. Das liegt vielleicht an der Tatsache, die Trompenaars erwähnte. Nämlich, dass Menschen nach Zustimmung des anderen suchen (vgl. Kapitel 15.4). Möglicherweise ist die Wurzel des Problems auch mit der Tatsache verbunden, dass Menschen sich immer als getrennt voneinander sehen und ihre Aufmerksamkeit (manchmal) zu selten auf die Gemeinsamkeiten richten. Das soll nicht bedeuten, dass Unterschiede dabei ignoriert werden. Nach meiner Ansicht liegt sehr viel Innovationspotential, das die Entwicklung heben könnte, in fruchtlosen Konflikten verborgen. In diesem Sinne sind (kulturelle) Unterschiede eine Behinderung, vor allem wenn kein Konsens gefunden werden will - was tatsächlich zu einer der schwierigsten Herausforderungen überhaupt gerechnet werden kann.

Der enorm positive Aspekt am Zusammentreffen von unterschiedlichen Kulturen ist der Bewusstwerdungsprozess. Kulturelle Prägungen arbeiten meist aus dem Unbewussten heraus. Sie werden von Gruppen gar nicht so richtig wahrgenommen (Leidner, Kayworth 2006: 373) bis es zu einem Kulturkonflikt kommt - und dann mit einem Schlag werden Handlungen, Gedanken, Überzeugungen bewusst.

Ist ein bestimmtes Unternehmen auf fremden Märkten tätig, werden die oben genannten Faktoren potenziert. Es gibt eine bestimmte Unternehmenskultur, aber nun ist diese mit einer komplett neuen Umgebung konfrontiert. Wird das Unternehmen auch von Auslandsmanagern geführt, dann treffen "Heimatkultur", "neue Kultur" und "persönliche Kultur", eventuell "leicht veränderte Unternehmenskultur" etc. aufeinander. Das kann, ob bewusst oder unbewusst, enormen Stress auslösen. Wie erfolgreich ein derartiger Auslandsmanager arbeiten kann hängt dann vielleicht von seinen EQ, SQ und CQ Potentialen ab. Mit erfolgreich sei in diesem Sinne durchaus auch der persönliche Erfolg gemeint wie: Freude an der Arbeit, Freude an der fremden Kultur, Neugier, Bereicherung, ein kompensierbares Level an Stress und Belastung.

Auch die Methode wie Manager ihr Unternehmen auf eine Veränderung der internen Kultur vorbereiten kann entscheidend sein. Trompenaars (1996: 52) führt dazu eine sehr einleuchtende visuelle Technik für Manager vor, die im Unternehmen Shell zur Anwendung kam. Obgleich der Autorin die folgende Geschichte nicht gefällt, soll sie

unbedingt ihren Raum bekommen. Ein Weg kulturelle Veränderungen zu managen ist es mit Hilfe von Geschichten zu tun, welche die Notwendigkeit der Veränderung aufzeigen und diese im Unternehmen gleichsam am Leben erhalten:

"In Shell the "story of the frog" was the most popular one. It goes as follows: "you take a bowl of cold water in which you throw some frogs. They will happily swim. However, if you are preparing a meal you might want to consider boiling the water first. If you throw frogs in boiling water, most will jump out. They sense the need for change. But that does not help in the preparation of the meal. The last experiment tells the essence. If you need to boil the frogs, try puffing them in cold water first and then gradually heat up the water up until it boils. You will see that the frogs will stay in the water because they are not able to sense the need for change since the increase of the temperature of the water is too gradual."

Es geht darum, dass Kultur nur von ihrer Basis aus "verändert" werden kann. Alles andere ist lediglich ein Überstülpen von andersfarbigen Masken, was darunter ist bleibt haargenau dasselbe.

Was den Einfluss von multinationalen Unternehmen auf die lokale Umwelt betrifft kann nicht oft genug auf deren Verantwortung verwiesen werden - gerade dann, wenn es um die Schaffung und Implementierung von Innovationen geht. Bei der Schaffung von Innovationen kann es sehr leicht zur Ausbeutung von bestimmten Ländern kommen und bei der Implementierung wird oft die Tatsache übergangen, dass manche Gesellschaften einfach noch nicht reif genug für eine bestimmte Innovation sind.

Natürlich können gerade große Unternehmen gesellschaftliche Unterschiede übergehen. Welcher Mehrwert für eine Gesellschaft geschaffen wird, hängt dann von der unternehmensinternen Kultur und (ethischen) Verantwortung ab. Also betrifft auch das verantwortungsvolle Wirtschaften wiederum einen kulturellen Aspekt.

Für die ganze Nation gilt, dass sie dann erfolgreich ist, wenn sie weiß welche Art der Innovation zu einem bestimmten Zeitpunkt gerade gebraucht wird (Pudelko, Mendenhall 2009).

19. (Positive, negative) Kritische Auseinandersetzung

Wirtschaftswachstum, Innovation, Eroberung internationaler Märkte...alles geläufige (Mode)vokabel in einem Wirtschaftsstudium. Welche Auswirkungen haben diese Wörter? Das kommt wahrscheinlich auf die corporate responsibility eines jeden Unternehmens an. Corporate responsibility – auch wieder ein Modewort, allerdings oft mehr Schein als Sein. Verwendet, um noch größere Gewinne in der Schicht zu erzielen, die auf solche Wörter Wert legt und sie mit positiven Assoziationen verbindet. Ein Beispiel wäre der boomende Bio-Markt, der es teilweise schon lange nicht mehr ist.

Innovationen sind Ausdruck für die Größe und Begabung des menschlichen Geistes. Sehr viel haben uns die Innovationen an Mühsal abgenommen und den Menschen dadurch mehr Zeit und Raum für Schönes beschert. Der Mensch strebt nach Selbstausdruck und –entfaltung, will sich selbst immer wieder übertreffen. Innovationen in all ihren unterschiedlichen Formen – als neue Technologien, Ideen, Serviceleistungen, Sport, Medizin etc. – sind ein machtvoll und sinnvolles Ausdrucksmittel dafür. Aber auch sehr viel Leid und Rastlosigkeit haben die Innovationen und die damit einhergehende Gier – nicht Wachstumswunsch, sondern Gier – den Menschen beschert.

Österreich ist nach wie vor eines der reichsten Länder, sauber und mit hohem Sozialstandard. Leicht kann über Nationen wie China hergezogen werden – aber dann stellt sich sehr schnell die Frage, wie viele österreichische Unternehmen in China produzieren um ruhigen Gewissens Umweltthemen aus dem Weg zu gehen. Sie sparen Geld, da die Arbeitskräfte vor Ort weniger kosten, weil sie vom Staat keine Sozialleistungen erhalten. Wo bleiben die Innovationen hier?

Für Unternehmen gilt, dass Veränderungen im Denken und der übergeordneten Struktur meistens vom Top Management ausgehen. Trompenaars diskutiert die Frage, wie es am bereicherndsten wäre international zu wirtschaften:

*„The answer lies in **transnational specialisation**, that is, allowing each nation to specialise in what it does best and be a source of authority and leadership within the global corporation for that particular vein of excellence. The reach is truly global but the sources of major influence are national. Leadership in particular functions shifts to whichever nations excel at those tasks. The reconciliation takes the form of a “virtuous circle”. In this dialectic the best*

innovative processes are developed, disadvantages made into advantages. However, it is not easily achieved and needs the involvement of the very top (Trompenaars 1996: 55).

Transnationale Manager bewegen sich zwischen den Kulturen. Sie bilden beinahe schon eine eigene Klasse. Wie sie mit ihren Erfahrungen umgehen und sie einsetzen hängt wohl sehr stark mit ihrem persönlichen Charakter zusammen. Hartmann drückt das so aus:

„[. . .] dass kurze Auslandsstationen (in Studium wie Beruf) inzwischen zwar einen zunehmend obligatorisch werdenden Bestandteil der Karriereplanung darstellen, von einer wirklichen Internationalisierung in dem Sinne, dass man sich in fremde Kulturen einlebt und intensivere persönliche Kontakte knüpft, aber nicht die Rede sein kann.“ (Hartmann 2008, S. 249 zit. nach Gottwald, Klemm 2009: 80f)

Vielen transnationalen Unternehmen sind Innovationen nur in dem Maße wichtig, wie sie das Wachstum des Kapitals vorantreiben. Das ist zwar ein notwendiger Bestandteil für ein Unternehmen, kann aber entgegen menschlicher Würde übertrieben werden. Mit den transnationalen Managern entstehe nach Auffassung einiger Autoren, eine transnationale kapitalistische Klasse, welche die großen Unternehmungen als Operationsbasis und Machtbasis nutzt, um den Kapitalismus in ein Globalisierungsprojekt zu transformieren (Gottwald, Klemm 2009: 83f). Kanter (1996: 70 zit. nach Gottwald, Klemm 2009) wählt zu seiner klassentheoretischen Kritik eine sehr bildhafte Sprache, „Ihre Funktion entspricht der globaler Gärtner, die überall, wo sie hinkommen, Setzlinge pflanzen, aus denen in aller Welt ähnliche Obstgärten werden“.

Menschen weisen zwar viele Gemeinsamkeiten auf, das bedeutet jedoch noch lange nicht, dass wir alle gleich sind. Liegt nicht gerade in vielen (nicht allen) Unterschieden die Bereicherung Neues zu entdecken und reflektieren zu können? Eine aggressive Innovations – und Wirtschaftspolitik, die im Sinne des Kapitalismus und nicht der Wirtschaft arbeitet, macht diese Dynamiken kaputt. Es funktioniert anscheinend...nur welche (unsichtbaren) Opfer müssen dafür gebracht werden? Aufgrund der unbedingten Wichtigkeit sollte das folgende Zitat trotz seiner Länge wiedergegeben werden:

„Als „zentralen inneren Kreis“ bzw. als die „dominierende Gruppe“ der transnationalen kapitalistischen Klasse identifiziert Sklair Unternehmensführer und Manager, die zwar die Produktionsmittel nicht notwendig besitzen, deren Einsatz jedoch kontrollieren. Es besteht im Ethos von GlobalmanagerInnen, der sich aus einer Interessenkonvergenz sowie der Verfügungsmacht über Produktionsmittel speist: Die Eigenschaften und Kompetenzen, die von diesen Personen mit- und eingebracht werden, betonen zwar den Umgang mit der regionalen Vielfalt eingespielter und kulturspezifischer „Ethosprägungen“ (Bausch 1998, S. 344). Dieser Umgang wird jedoch grundsätzlich zweckrational im Sinne der produktiven Wendung der Vielfalt geführt, indem GlobalmanagerInnen eine übergeordnete, einheitliche Kultur der wirtschaftlichen Rationalität leben und pflegen und anhand derer sie zugleich (auch untereinander) als Teil einer Klasse identifizierbar werden. Die tragenden Elemente des Globalmanagementethos, das diese überlegene Sichtweise begründet und legitimiert, sind universelle, unternehmenstranszendierende und damit recht abstrakte Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, und die Bezeichnung des Kosmopolitismus behauptet die alle lokalen Unterschiede ausblendende, ja geradezu klassenlose Verallgemeinerungsfähigkeit dieser Sichtweise im Interesse aller. Zentrales Kriterium der Bewertung unternehmerischer Entscheidungen ist demnach deren Einklang mit der globalen Wirtschafts- und Rationalitätskultur, und diese Wirtschaftskultur wird von den GlobalmanagerInnen als Gruppe gepflegt, repräsentiert und vorgelebt (Gottwald, Klemm 2009: 83f).

Die vorherigen Abschnitte haben ein kritisches Bild von globalen Managern gezeichnet. Das soll etwas zurechtgerückt werden. Sehr viele Manager, gerade im Bereich des Innovationsmanagements, gehen vollkommen in ihrer Aufgabe auf. Sie streben danach Erleichterungen für Menschen zu "finden" und einen Beitrag zu leisten. Es geht im Grunde um ein lebenslanges Lernen, wie Menschen besser geführt werden können ohne dabei die Unternehmensziele aus den Augen zu verlieren. Andrew bringt dies auf den Punkt: *"So I tell people to behave like a sponge. You know when you have a sponge dry and you put it in water? And it sucks up all the water."* (Andrew, Interview IV). Das Leben in den etwas reicheren Nationen zeigt, wie viel bereits erreicht wurde. Eine globale Welt hat den großen Vorteil Wissen, Innovationen und Kreativität mühelos und schnell zu verbreiten. In der richtigen Position kann ein Innovationsmanager Widerstände gegen Innovationen beeinflussen und hat über die globalen Ressourcen viel mehr Handlungsmöglichkeit. Schade in diesem Zusammenhang ist, dass die meisten Studien in diesem Feld sich fast ausschließlich auf die Kulturdimensionen von

Hofstede berufen. Diese stellen ein beachtliches Ergebnis dar, jedoch ist es nur ein einziger Ansatz auf den nun so viele wissenschaftliche Arbeiten aufbauen. Die Diversität geht dabei verloren, genauso wie die Formulierung neuer Fragestellungen, die bei den Wurzeln ansetzen. Qualitative Untersuchungen bilden in den Wirtschaftswissenschaften auch eher die Ausnahme. Gerade in Bereichen wie Innovationsmanagement und deren Einflüssen, ist es schwierig Zahlen und statistische Analysen zum Leben zu erwecken und als Modell auf alle möglichen Situationen anzuwenden.

20. Zusammenfassung: Ausgewählte (kulturelle) Einflussvariablen

Der zweite Teil der Arbeit geht auf ausgewählte Einflussvariablen im Hinblick auf das Management von Innovationen ein. Da es dieser sehr viele gibt, erhebt diese Auswahl keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Was ist wichtig für das Entstehen von Innovationen im organisationalen Kontext? In erster Linie das passende Umfeld. Die lernende Organisation bietet Menschen eine Struktur mit flachen Hierarchien an und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Sie ist auf ständiges Lernen ausgerichtet und hat dadurch im Vergleich zu anderen Organisationsformen mehr Freiraum für Kreativität und Innovation. Mit dem Begriff des "Organizational Learning" ist ein Prozess gemeint, der nicht dasselbe ist wie eine lernende Organisation. Auch andere Organisationsformen können "Organizational Learning" implementieren. Jedoch lernende Organisationen sind besonders gut darin. Weiters wurde aufgezeigt, dass Unternehmertum nicht zugleich bedeutet auch innovationsfreudig zu sein. Es gibt durchaus Menschen, die Unternehmungsgeist ausstrahlen, aber keine Innovatoren sind. Kreativität ist im Bereich des Innovationsmanagements eine der meist diskutierten Einflüsse. Man könnte sie sogar als eine Art Ressource bezeichnen. Vielfach wird postuliert, dass es besonders kreative Menschen gibt, die für den Startpunkt von Innovationen wichtig sind. Maslow ist der Ansicht, dass es eine Fähigkeit ist, die jedem Menschen zukommt. Menschen, die mit der Kombination von Kreativität und zugleich Produktivität ausgestattet sind, sind nach herkömmlicher Ansicht eher selten. Um erfolgreich zu innovieren, bedarf es einer geschickten Kommunikation. Gerade hier kommen kulturelle Unterschiede, genauso wie persönliche Unterschiede, zum Tragen. Was jemand hört und wie es verstanden wird hängt vielfach von seinen Wertvorstellungen und seiner kulturellen Prägung ab. Manager sind dazu aufgerufen solche Differenzen zu erkennen, aufzudecken und auszugleichen. Welcher Manager ist erfolgreich? Das Konzept des IQ ist den meisten bekannt. Da es viele Beispiele gibt, in denen Menschen mit einem bescheidenen IQ zum Erfolg fanden, kam es zur Entwicklung weiterer Quotienten. Es entstanden der SQ - social Quotient, der EQ - Emotional Quotient und der CQ - Cultural Quotient. Sie alle beschreiben Intelligenzformen, die nicht nur das Lösen von mathematischen und kognitiven Aufgaben in den Mittelpunkt rücken. Abgesehen von diesen Konzepten ist

es für ein globales Unternehmen unter Umständen interessant zu erkennen, dass es so etwas wie "sticky information" gibt. Das bedeutet, dass bestimmtes Wissen an einen Ort gebunden ist und nur angezapft werden kann, wenn das Unternehmen vor Ort präsent ist. In Bezug auf Innovationen meint das oft das Wissen von Menschen, die an Innovationsprojekten mitgearbeitet haben und dieses Wissen ausschließlich mit sich selbst herumtragen. Ein weiterer diskutierter Aspekt betrifft die Verbreitung von Innovationen. Da die Menschen überall auf der Welt ein bisschen anders sind, ist es notwendig den Einfluss von Kultur zu berücksichtigen. Marketingstrategien werden zugeschnitten und angepasst. Das Zustandekommen von Innovationen und auch deren Akzeptanz kann ganz andere Wege nehmen als im Ursprungsland eines multinationalen Konzerns. Für Manager schafft dies eine anspruchsvolle Umwelt. Dabei ist ernstzunehmen, dass Unternehmen nicht nur von ihrer kulturellen Umwelt geformt werden, sondern diese auch gleichsam mitgestalten. Was all dies von Grund auf formt sind die Emotionen der Menschen. Sie wirken oft aus dem unbewussten heraus und sind zutiefst mit unseren (kulturellen) Wertvorstellungen gekoppelt. Jeder Bereich des gesellschaftlichen Lebens, und so auch die Akzeptanz von oder der Widerstand gegen Innovationen, ist ein Spiegelbild der vorherrschenden Kultur in Kombination mit Emotionen und Werten. Das Management hat natürlich eine Reihe von Möglichkeiten Innovationen voranzutreiben und Entscheidungen zu treffen. Häufig wird der Manager die Position eines Vorbildes einnehmen. Verantwortung und die Übernahme dieser wird ihn immer auf seinem Weg begleiten und einen Teil seiner Entscheidungen leiten.

Das Wissen über kulturelle Unterschiede spielt für einen Manager vor allem im Bereich der Kommunikation eine Rolle, welches als Basis für seine Entscheidungen fungiert. Auf den Punkt gebracht geht es für den Manager um das Erkennen, welche Worte und Kommunikationsformen er anwenden sollte, damit seine Mitarbeiter sich im Unternehmen wohl fühlen und gute Arbeit leisten können. Da (kulturell geprägte) Wertvorstellungen aus dem Unbewussten wirken, können sie für innovative Tätigkeiten hindernd und fördernd wirken. Kanishka, ein Interviewpartner, berichtet in diesem Zusammenhang von einer indischen Gewohnheit überall hinzuspucken. Er war an einem großen Projekt zu Errichtung der U-Bahn in Neu Delhi beteiligt und schilderte das Problem, dass in kürzester Zeit auch die Untergrundstationen

verschmutzen, da die Menschen auch dort spucken würden. Für Kanishka stellt diese Tatsache eine große Behinderung in der Entwicklung der eigenen Kultur da, doch zugleich musste das Team der Konstrukteure auf eine Idee kommen, wie diese grobe Verschmutzung verhindert werden könnte. Aus diesem Grund klebten sie auf die Wände in den Untergrundstationen Bilder von Göttern und Göttinnen. Aus Respekt vor dem Göttlichen wurden die Wände nicht mehr derartig stark beschmutzt. Dieses Beispiel zeigt, dass (kulturelle) Wertvorstellungen es schwierig machen können Innovationen einzuführen und diese auch zu pflegen und in der Gesellschaft ein Bewusstsein dafür zu schaffen. Auf der anderen Seite lernten die Konstrukteure wie sie „Respekt“ am besten kommunizieren könnten.

In all ihren Formen haben Innovationen den Menschen sehr viel an Mühsal abgenommen und dadurch mehr Zeit und Raum für Schönes geschaffen. Zugleich existiert die Schattenseite von Innovationen. Der Wachstumswunsch von einigen Unternehmen ist zur Gier geworden. Dabei werden grundlegende Menschenrechte und Umweltangelegenheiten vernachlässigt. Das verweist ein weiteres Mal auf die Verantwortung der Manager. Denn für Unternehmen gilt, dass Veränderungen im Denken und der übergeordneten Strukturen meistens vom Top Management ausgehen.

Das Wesen des Menschen ist unergründlich. Wahrscheinlich werden noch sehr viele Innovationen Teil unserer Zukunft werden. Zugleich rückt die Welt scheinbar näher zusammen. Dennoch existieren Unterschiede, die nicht sofort erkennbar sind, aber Menschen und deren Kreativität auseinander dividieren können. Die bis heute ungenutzten Möglichkeiten wären schier endlos in Anbetracht des großen Ideenreichtums der Welt. Die Wirtschaft und Unternehmen sind ein genialer und kreativer Teil unseres (Über)Lebens. Gerade Manager haben die Möglichkeit Menschen zusammenzuführen und ihre besten Talente anzusprechen. Hoffentlich finden sich immer mehr Manager der Art, die in der Lage sind die herausfordernde und auch anstrengende Position von (kulturellen) Vermittlern zwischen ihren Mitarbeitern zu übernehmen und dadurch die Türe für bislang undenkbbare Innovationen zu öffnen. Eine treibende Kraft für Innovationen ist die Hoffnung. Denn man "erhofft" sich eine Veränderung. In diesem Sinne kann ich mich Auhagen (2002)

anschließen, die schreibt, man erhofft sich "das Aufbrechen und Überwinden überkommener und hemmender Strukturen, das Aktivieren zusätzlichen Potenzials sowie den besseren Umgang mit veränderten Herausforderungen wie der Digitalisierung oder dem globalen Markt."

Als Fazit kann gesagt werden, dass es bei der Suche nach den Einflüssen auf Innovationen darum geht herauszufinden, wie Manager am besten mit ihren Mitarbeitern interagieren können - ohne dass Kulturen oder Emotionen einen Hemmfaktor darstellen. Die Ergebnisse aus den Interviews lassen deutlich erkennen wie situationsbezogen Manager ihre Mitarbeiter in herausfordernden Situationen führen. Auch lässt sich feststellen, dass innovative Persönlichkeiten und innovative Führungskräfte eine Reihe von Besonderheiten aufweisen. Sie sind innerlich gefestigt und lassen sich nicht so leicht aus der Bahn werfen. Sie sind meist auch positiv eingestellt. Es gilt von diesen Personen zu lernen, sie zu beobachten und wenn es für einen selbst richtig erscheint, sich bestimmte Merkmale dieser Eigenschaften zu erarbeiten. Erst dann kann theoretisches Wissen lebendig werden.

Als Aufruf, dass wir immer nur einen Teilausschnitt – auch von Innovationen und deren Möglichkeiten sehen – möchte ich noch einmal auf das vollständige Gedicht von John Godfrey Saxe (1816 – 1887) zurückkommen:

It was six men of Indostan
To learning much inclined,
Who went to see the Elephant
(Though all of them were blind),
That each by observation
Might satisfy his mind.

The *First* approached the Elephant,
And happening to fall
Against his broad and sturdy side,
At once began to bawl:
"God bless me! – but the Elephant
Is very like a wall!"

The *Second*, feeling of the tusk,
Cried:"Ho! – what have we here
So very round and smooth and sharp?
To me 't is mighty clear
This wonder of an Elephant

Is very like a spear!"

The *Third* approached the animal,
And happening to take
The squirming trunk within his hands,
Thus boldly up and spoke:
"I see," quoth he, "the Elephant
Is very like a snake!"

The *Fourth* reached out his eager hand,
And felt about the knee.
"What most this wondrous beast is like
Is mighty plain," quoth he;
"'T is clear enough the Elephant
Is very like a tree!"

The *Fifth*, who chanced to touch the ear,
Said: "E'en the blindest man
Can tell what this resembles most;
Deny the fact who can,
This marvel of an Elephant
Is very like a fan!"

The *Sixth* no sooner had begun
About the beast to grope,
Than, seizing on the swinging tail
That fell within his scope,
"I see," quoth he, "the Elephant
Is very like a rope!"

And so these men of Indostan
Disputed loud and long,
Each in his own opinion
Exceeding stiff and strong,
**Though each was partly in the right,
And all were in the wrong!**

So, oft in theologic wars
The disputants, I ween,
Rail on in utter ignorance
Of what each other mean,
*And prate about an Elephant
Not one of them has seen!*

21. Literaturverzeichnis

21.1. Artikel und Bücher

- AKGÜN, E. A. et.al. (2007); *Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance*. In: Technovation. Vol. 27: 501-513.
- AL-GAHTANI, S. S.; HUBONA, S. G.; WANG, J. (2007); *Information Technology (IT) in Saudi Arabia: Culture and the acceptance and use of IT*. In: Information & Management, Vol. 44, pp. 681-691.
- AMBOS, B.; SCHLEGELMILCH, B. B. (2008); *Innovation in multinational firms: Does cultural fit enhance performance?* In: Management International Review, Vol. 48, No. 2, pp. 189-206.
- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. (2011); *Organizational learning: From experience to knowledge*. In: Organization Science, Vol.22, No. 5, pp. 1123-1137.
- ASHEIM, T. B.; ISAKSEN, A. (2002); *Regional innovation systems: The integration of local 'sticky' and global 'ubiquitous' knowledge*. In: Journal of Technology Transfer, Vol. 27, pp.77-86.
- AUHAGEN, E. A. (2002); *Psycho-soziale Faktoren von Innovation*. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Vol. 33, No. 3, pp. 311-337.
- BANDYOPADHYAY, K.; FRACCASTORO, A. K. (2007); *The effect of culture on user acceptance of information technology*. In: Communications of the Association for Information Systems, Vol. 19, pp. 521-544.
- BEERMAN, L.; STENGEL, M. (1992); *Werte im interkulturellen Vergleich*. In: Bergmann, N.; Sourisseaux, L.J. A. (Hg.) (1992): Interkulturelles Management. Heidelberg, Physica-Verlag, pp. 7-34.
- BERGMANN, N.; SOURISSEAU, L.J. A. (Hg.) (1992); *Interkulturelles Management*. Heidelberg, Physica-Verlag.
- CANTWELL, J. (ed.); DUNNING, J. J. (ed.) (1994); *United Nations Library on Transnational Corporations. Transnational Corporations and Innovative Activities*. Vol. 17, Routledge, London and New York.
- CHOE, J. (2004); *The consideration of cultural differences in the design of information systems*. In: Information & Management, Vol.41, pp. 669-684.

- DAFT, R.L.; MURPHY, J.; WILLMOTT, H. (2010); *Organization Theory and Design*. Cengage Learning EMEA.
- DI MININ, A.; ZHANG, J.; GAMMELTOFT, P. (2012); *Chinese foreign direct investment in R&D in Europe: A new model of R&D internationalization?* In: *European Management Journal* Vol., 30, pp. 189-203.
- DORFMAN, P. W. (1996); *International and cross-cultural leadership research*. In: Punnett, J. B.; Shenkar, O. (ed.): *Handbook for International Management Research*. Second Edition, Michigan, pp. 265-346.
- DÜLFER, E. (2001); *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. 6., ergänzte Auflage. R. Oldenbourg Verlag, München.
- DWYER, S.; MESAK, H.; HSU, M. (2005); *An explanatory examination of the influence of national culture on cross-national product diffusion*. In: *Journal of International Marketing*. Vol. 14, No., pp. 1-27.
- EISENHARDT, M. K. (1989); *Building theories from case study research*. In: *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- ELENKOV, D.; MANEV, I. (2009); *Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence*. In: *Journal of World Business*, Vol. 44, pp. 357-369.
- ERDIL, S.; ERDIL, O.; KESKIN, H. (o.A.); *The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance*. In: *Journal of Global Business and Technology*.
- FANG, C.; LEE, J.; SCHILLING, M.A. (2010); *Balancing exploration and exploitation through structural design*. In: *Organization Science*, Vol. 21, No. 3, pp. 625-642.
- FLICK, U. (2007); *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg.
- FLYNN, M.; DOOLEY, L.; O'SULLIVAN, D.; CORMICAN, K. (2003); *Idea management for organisational innovation*. In: *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 417-442.
- FREEMAN, C. (1974); *The Economics of Industrial Innovation*. First Edition, Harmondsworth, Penguin.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. (1997); *The Economics of Industrial Innovation*. Third Edition, Routledge, Oxon.

- GEWIRTZMAN, N. D. (2009); *Our founding feelings: Commitment, and imagination in constitutional culture*. In: University of Richmond Law Review, Vol. 43, Nr. 25, pp. 622-683.
- GOLDER, N. P. (2000); *Insights from senior executives about innovation in international markets*. In: J Prod Innovation Management, Vol. 17, pp. 326-340.
- GOLEMAN, D. (1995); *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*. First Edition, Bantam, New York.
- GOTTWALD, M.; KLEMM, M. (2009); *Globale Organisation - globale Manager - globale Klasse? Eine empirische Rekonstruktion der Funktion und Bedeutung des Globalmanagementdiskurses in transnationalen Organisationen*. In: ÖZS. Vol. 34, No. 4, pp. 77-103.
- HALKOS, G.; TZEREMES, N. (2011); *The effect of national culture on countries' innovation efficiency*. MPRA Paper No. 30100, University of Thessaly - Department of Economics.
- HARREÉ, R. (1998); *Emotion across cultures*. In: Innovation, Vol. 11, No.1, pp. 43-52.
- HELFRICH, H. (1996); *Cross-cultural psychology in Germany*. In: Grad, H.; Blanco, A.; Georgas, J. (ed.) Key Issues in Cross-Cultural Psychology, Swets&Zeitlinger B.V., Lisse.
- HOFSTEDE, G. (1984); *Cultural Dimensions in Management and Planning*. In: Asia Pacific Journal of Management, 1. Jg., Nr.2, pp. 81-99.
- HOFSTEDE, G. (1993); *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage, Beverly Hills.
- HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. (1984); *Hofstede' culture dimensions: An independent validation using rokeach's value survey*. In: Journal of Cross-Cultural Psychology, 15. Jg., Nr. 4, pp. 417-433.
- HOFSTEDE, G. (1984); *Cultural dimensions in management and planning*. In: Asia Pacific Journal of Management, pp. 81-99.
- HOFSTEDE, G. (2001); *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Second Edition, Sage Publications, Thousand Oaks u.a.
- HURLEY, F. R.; HULT, M. T. (1998); *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination*. In: Journal of Marketing, Vol.62, No. 3, pp. 42-54.

- IM, I.; HONG, S.; KANG S. M. (2011); *An international comparison of technology adoption testing the UTAUT model*. In: Information & Management, Vol. 48, pp. 1-8.
- KANDEL, E. (2009); *Auf der Suche nach dem Gedächtnis. Die Entstehung einer neuen Wissenschaft des Geistes*. Wilhelm Goldmann Verlag, München.
- KESKIN, H. (2006); *Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs*. In: European Journal of Innovation Management, Vol. 9, No. 4, pp. 396-417.
- KIRCHLER, E. (Hg.) (2011); *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3. aktualisierte Auflage, Facultas, Wien.
- KNAPP, K. (1992); *Interpersonale und interkulturelle Kommunikation*. In: Bergmann, N.; Sourisseaux, L.J. A. (Hg.) (1992): *Interkulturelles Management*, Heidelberg: Physica-Verlag, pp. 59-79.
- KOGUT, B.; SINGH, H. (1988); *The effect of national culture on the choice of entry mode*. In: Journal of International Business Studies, Vol. 19, No.3, pp. 411-432.
- KOHNERT, D. (2006); *Cultures of innovation of the African poor. Common roots, shared traits, joint prospects? On the articulation of multiple modernities in African societies and black Diasporas in Latin America*. In: GIGA Working Paper Series, Leinit-Institut für Globale und Regionale Studien.
- KÖNIGSTORFER, J. (2008); *Akzeptanz von technologischen Innovationen. Nutzungsentscheidungen von Konsumenten dargestellt am Beispiel von mobilen Internetdiensten*. Gabler, Wiesbaden.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. (1964); *Principles of Management, an Analysis of Managerial Functions*. New York.
- KRAUSE, E. D. (2004); *Kognitiv-emotionale Prozesse als Auslöser von Innovationen. Empirische Überprüfung der Lazarus-Theorie im Innovationskontext*. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, Vol. 3, Nr. 2, pp. 63-78.
- KUTSCHKER, M.; SCHMID, S. (2005); *Internationales Management*. 4. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München.
- LAMNEK, S. (2005); *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.
- LE BAS, C.; SIERRA, C. (2002); *'Location versus home country advantages' in R&D activities: Some further results on multinationals' locational strategies*. In: Research Policy, Vol. 31, pp. 589-609.

- LEIDNER, E. D.; KAYWORTH, T. (2006); *A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict*. In: MIS Quarterly, Vol. 30, No. 2, pp. 357-399.
- LEONARDI, M. P. (2011); *Innovation blindness: Culture, frames, and cross-boundary problem construction in the development of new technology concepts*. In: Organization Science, Vol. 22, No. 2, pp. 347-369.
- LIU, S.S.; LUO, X.; SHI, Y. (2002); *Integrating customer orientation in organizations - in transition: An empirical study*. In: International Journal of Research Marketing, Vol. 19, pp. 367-382.
- LOCH, D. K.; STRAUB, W. D.; KAMEL, S. (2003); *Diffusing the internet in the Arab world: The role of social norms and technological cultivation*. In: IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 50, No.1, pp. 45-63.
- LORD, R.; MAHER, K. J. (1991); *Leadership and Information Processing. Linking Perceptions and Performance*. Unwin Hyman, Boston.
- MARTINSONS, G. M.; DAVISON, M. R. (2007); *Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management*. In: Decision Support Systems, Vol. 43, pp. 284-300.
- MAYRING, P. (2002); *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- NAKOINZ, M. (2012); *Keine Vernunft ohne Emotionen: Die emotionelle Basis der menschlichen Kultur*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- OSHLYANSKY, L.; CAIRNS, P.; THIMBLEBY, H. (2007); *Validating the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) Tool Cross-Culturally*. Published by the British Computer Society, Vol.2, Proceedings of the 21st BCS HCI Group Conference.
- PATEL, P.; PAVITT, K. (1991); *Large firms in the production of the world's technology: An important case of "non-globalization"*. In: Cantwell, John (ed.); Dunning, J. John (General ed.) (1994) United Nations Library on Transnational Corporations. Transnational Corporations and Innovative Activities, Vol. 17. Routledge, London and New York, pp. 212-235.
- PUDELKO, M.; MENDENHALL, E. M. (2009); *The contingent nature of best practices in national competitiveness: The case of American and Japanese innovation processes*. In: European Management Journal, Vol. 27, pp. 456-466.

- RHEE, J.; PARK, T.; LEE H. D. (2010); *Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation*. In: Technovation, Vol. 30, pp. 65-75.
- RHYNE, C. L.; TEAGARDEN, B. M.; VAN DEN PANHUYZEN, W. (2002); *Technology-based competitive strategies. The relationship of cultural dimensions to new product innovation*. In: The Journal of High Technology Management Research, Vol. 13, pp. 249-277.
- ROBERT, A. K.; BLASCOVICH, J.; SHAVER, R. P. (1994); *Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders*. In: Basic and Applied Social Psychology, Vol. 15, No.4, pp. 409-437.
- ROGERS, M. E. (1995 [1962]); *Diffusion of Innovation*. Fourth Edition. The Free Press, New York.
- ROSE, G.; STRAUB, D. (1998); *Predicting general IT use: Applying TAM to the Arabic world*. In: Journal of Global Information Management, Vol. 6, No.3, pp. 39-46.
- ROWE, A.J.; BOULGARIDES, D.J. (1994); *Managerial Decision Making*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- RUGMAN, A. (1981); *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. Croom Helm, London.
- SCHEIN, H. E. (1996); *Culture: The missing concept in organization studies*. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, pp. 229-240.
- SHANE, S. (1995); *Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles*. In: Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 1, pp. 47-68.
- SINGH, P. S.; HARLEY, K.; SUHAIL, K. (2011); *Cultural specificity of emotional overinvolvement: A systematic review*. In: Oxford University Press.
- SNELL, R.S. (2001); *Moral foundations of the learning organization*. In: Human Relations, Vol. 54, No. 3, pp. 319-342.
- STAEHLE, W. (1994); *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 7. Auflage, Vahlen Verlag, München.
- STEYRER, J. (1993); *Theorien der Führung*. In: Kasper, H.; Mayrhofer, W. (Hg.); Führung, Wien, pp. 99- 209.

- STRAU, D.; LOCH, D. K.; HILL, C. (2001); *Transfer of information technology to the Arab World: A test of cultural influence modeling*. In: J. Global Inform. Manage., Vol. 9, pp. 6-28.
- STRAUB, D.; KEIL, M.; BRENNER, W. (1997); *Testing the technology model across cultures: A three country study*. In: Information & Management, Vol. 33, pp. 1-11.
- STUMMER, C.; GÜNTHER, M.; KÖCK, A. (2010); *Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements*. 3. aktualisierte Auflage, Facultas Verlag, Wien.
- TANG, H.K. (1998); *An integrative model of innovation in organizations*. In: Technovation, Vol. 18, No.5, Elsevier Science Ltd., pp. 297-309.
- THOMAS, A. (1992); *Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens*. In: Bergmann, Niels; Sourisseaux, L.J. Andreas (Hg.) (1992): *Interkulturelles Management*, Heidelberg: Physica-Verlag, pp. 35-58.
- TRIANDIS, H. C. (1994); *Culture and Social Behavior*. McGraw-Hill, New York.
- TROMPENAARS, F. (1995); *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Brealey, London.
- TROMPENAARS, F. (1996); *Resolving international conflict: Culture and business strategy*. In: London Business School, Vol. 7, No. 3, pp. 51-68.
- TSANG, E. W.K. (1997); *Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research*. In: Human Relations, Vol. 50, No. 1, pp. 73-89.
- WAHREN, E. H.(1987); *Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung*. Walter de Gruyter, Berlin, New York.
- YAO, Z.; YANG, Z.; FISHER, J. G.; MA, C.; FANG, E. (2012); *Knowledge complementarity, knowledge absorption effectiveness, and new product performance: The exploration of international joint venture in China*. In: International Business Review, Vol. 22, pp. 216-227.
- YIN, R. K. (2003); *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition. Los Angeles, Calif. [u.a.], Sage Publications, Applied social research methods series, Vol. 5.

21.2. Onlinequellen

- HOFSTEDE, G.; BOND, H. M. (1988); *The Confucius connection: From cultural roots to economic growth*. Online: <http://www2.seminolestate.edu/falbritton/Summer%202009/FHI/Articles/Hofstede.confucious%20connection%20120505%20science%20direct.pdf> [Zugriff am 13.12.2012 um 13:19]
- NIEBUHR, A. (2006); *Kulturelle Vielfalt und regionale Innovationsfähigkeit*. In: HWWI, Update 08 (2006), 1-2. Online: http://www.hwwi.org/uploads/tx_wilpubdb/HWWI_Update_08_06.pdf

21.3. Filme

- *Beate Uhse - Das Recht auf Liebe*. (2011) Regie: THURN, H.; Titelrolle: Franka Potente.

21.4. Diplomarbeiten, Seminararbeiten

- PIETZNER, D. (1998); *Die Bedeutung der Landeskultur für das Führungsverständnis - dargestellt am Beispiel einer Unternehmenskooperation zwischen Deutschland und Spanien*. Diplomarbeit, Universität Konstanz.
- GRUBER, N.; TATSCHL, J. (2011); *Methodenseminar - Ethnographien Materieller Kultur. Methoden im wirtschaftsethnologischen Kontext*. Universität Wien.

21.5. Lexika

- DUDEN, *Deutsches Universalwörterbuch* 2003. 5. Auflage, Mannheim und Leipzig.

21.6. Interviewte Personen

- Munish.....Interview I, geführt im Dezember 2009
- Manish.....Interview II, geführt im Dezember, Jänner 2009/2010
- Kanishka.....Interview III, geführt im Februar 2010
- Andrew.....Interview IV, geführt im Februar 2010

- Monika.....*Interview V, geführt im Dezember, Jänner 2009/ 2010*

22. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Arbeit. Eigene Darstellung.	9
Abbildung 2: Auslegungsebenen des Begriffes Innovation. Eigene Darstellung.	15
Abbildung 3: Zwiebelmodel der kulturellen Schichten. Trompenaars (1996: 51)	29
Abbildung 4: Übersicht Führungstheorien. Eigene Darstellung.	31
Abbildung 5: Einflüsse auf die Unternehmenskultur. Eigene Darstellung.	34
Abbildung 6: Kommunikationskanäle. Eigene Darstellung.	44
Abbildung 7: Einfluss von Wertvorstellungen auf den Kommunikationsprozess. Eigene Darstellung.	44
Abbildung 8: Das kulturelle "toolkit" und kulturelle "frames". Leonardi (2011: 348). ..	46
Abbildung 9: Innovation betrifft schlussendlich das gesamte Umfeld. Eigene Darstellung.	61
Abbildung 10: Informelle und formelle Ebene. Eigene Darstellung.	73

23. Danksagung

Ich bedanke mich bei O. Univ.-Prof. Dr. Kurt Heidenberger für seine Unterstützung während der letzten Zeit meines Studiums.

Bei allen meinen Interviewpartnern bedanke ich mich für ihr Vertrauen und die Zeit, welche sie mir geschenkt haben. Jeder von ihnen hat mir die Herausforderung in Indien zu arbeiten aus einer anderen Perspektive zugänglich gemacht.

Bedanken möchte ich mich ebenso bei allen meinen Freunden, die mich immer wieder ermutigen und zum Lachen bringen. Sie alle sind mir sehr sehr wichtig. Ein besonders herzlicher Dank geht in diesem Sinne an Christian Auer! Wir teilen viele wunderschöne Erfahrungen miteinander.

Drei weitere Personen möchte ich namentlich nennen, die immer wieder für mich da sind: Gerlinde Simon-Dietrich, Johannes Mucher und Claudia Stückler. Vielen Dank für alles was ich über euch und mit euch lernen durfte!

Meine tiefste Dankbarkeit und Verbundenheit richtet sich an meine wertvolle Familie. Das sind Mama und Papa, Sara Tatschl und David Tatschl mit Familie, Oma und Opa.

1. Was ist Kultur für Sie?
2. Was ist Innovation für Sie?
3. Kann eine Innovation zu einer Kultur werden? Wie?
4. Was ist Kreativität?
5. Welche Arten von Innovationen können Sie unterscheiden?
6. Welche Art von Problemen entsteht in interkulturellen Teams?
7. Erzählen Sie mir von Ihren Erfahrungen im Beruf mit unterschiedlichen Kulturen?
8. Wie kann man eine Innovation am Markt einführen?
9. Welche Art von Schwierigkeiten gibt es bei der Markteinführung von Innovationen?
10. Welche prägenden Erfahrungen haben Sie gemacht, über die Sie sprechen wollen?

1. Munish – Interview I

Munish arbeitet im Kulturforum an der Österreichischen Botschaft in Neu Delhi. Er ist intensiv an Projekten beteiligt und hat viel Erfahrung im interkulturellen Austausch.

...Munish talks about the history of India and some cultural eating habits. He explains why Hindus not eat beef and muslims not eat pork. We move to the important question whether this habit is due to religion or culture. Munish says that some religious rules are put into society by some people from the "above" society. This is then accepted and becomes a part of the culture.

M: *So, I am a Hindu and I normally, normally I avoid eating meat or ...Rindfleisch or whatever. Just because of this "heilige Kuh" that was put in my head.*

Y: *Das ist Gesellschaft. Man wächst damit auf...*

M: Genau. I am a Hindu. The only thing which is made a problem for me is that I don't eat meat, I don't eat Rindfleisch. Why? Because right from my childhood it was said: "Heilige Kuh, heilige Kuh".

J: *So for Hindus and Muslims it is disgusting to eat beef or pork, respectively?*

M: Yes, it is like that.

J: *I wouldn't not eat something alive for example (laughs).*

M: Another thing I have to tell you here what I have never seen in the muslimic or hinduistic world outside India. You know, we people we [blurred recording] that is women. And men if they are Brahmans, to show that we are the upper class, they wear different styles. So we have got three main faces of God. Generator, Operator and Destroyer. That's why it is God. So for generator it is like this [shows how cloths have to be worn], for operator it is like this [shows again how cloths should be worn] and for destroyer we have like this [shows again how it should be worn]. So we become to

know that this particular person is belonging to that God he worships. When they came all over here the "Nomades"¹⁸, the nomadic people, they found that the religion is different. Nature worshipping is there [in India] but then there is idol worshipping also. So everything is personified. Everything is personified that's why we have idols. It's not that we have idols because God looks like that - who the hell saw that God had a face like that? No. It is the manifestation of our feeling.

And the God's face that we see nowadays, Indian Hindu God, is just as old as 1913 [1930?], when the South Indian came who was the best painter. From his imagination the paintings came. What happens is...everything is manifested this way. Like the Greek Gods. Our Shiva, who is the main God - he sits on a mountain [Kailash] in the Himalaya. And we have Zeus, from the Greek Gods, who sits on mount Olympus. So you know: Then we have Poseidon who is the God of Sea and we [Indians] have a God which is devoted to the sea. And then we have Vayu the God of Winds and Hanuman, the Indian monkey God.

Y: Und Moslems haben das nicht?

M: Nein. Wenn die hier gekommen sind, sie haben gesehen den Unterschied. Hindus, they were worshipping those "people" in the form of idols. Whereas Muslims, they were worshipping directly. In the sense: In which side is Mecca. Mecca is on this side [points into the direction of Mecca]. What is Mecca? Basically, it is a religious place. What is a religious place? It is a manifestation of a religion. It is a manifestation. So it is a long distance...it is a worshipping of a particular place. It is the same what Hindus were doing when worshipping idols. But they [Muslims] were worshipping directly. But they said ok, we will worship the book and the Mecca site directly. But why they were doing the Mecca site? Because it is a manifestation of religion over there. That's a long distance. So the Imams - these people, what they started doing was...

You know when we [Hindus] worship; we worship at the holy fire. But the holy fire was not holy just because we chanted Mantras. This was because we added up many things so that it get the [blurred recording]...there was never any sickness, never any [blurred recording], because they were the major thing brought down, because nature give it to us. So this became a holy fire for us.

¹⁸ Munish describes in more detail what he means by this term and who these nomadic people were.

The same sort of a thing Muslims started doing. First of all, they would then have no electricity, in the evening then, because they have five times to pray, so that night one was obviously done in the holy fire. The fire also became holy for them and they started using this ash over here. The imams and mulas started to use the black ash. So Imams over here, they will have [use] the black one. This is very very strong here. This you find also in Pakistan and Bangladesh.

Y: Du als Inder, arbeitest mit Österreichern zusammen. Das ist für uns sehr interessant. Was ist Kultur für dich?

M: Lebensstil. Style of living. For me it is a life style. A culture which is manmade. Culture, which is involving your way of dressing. Culture, a style of living. What you eat in accordance to the atmosphere, the nature where you live. So that becomes a culture for me.

Y: What is innovation for you?

M: Innovation for me? From the innovation. If I just think from a very - you know without intellectual thoughts - it is something creativity. I innovate something; I try to create something, Imagination of something. But again as I said Imagination and Innovation is for me another face of creativity.

J: Do you think innovation is coming, in its beginnings, from a personal level. From one person or is its birth found in groups?

M: *Everything is possible. Innovation is something, creativity - if you take it in terms of group or in terms of friendship it does come sometimes because innovation can come from the nature, from the group and it can be very self-centered.* I may have data from you, I may have data from the group but to make it an exclusive thing I maybe would not like to discuss it with you before I really create it. So you know, anything which can be data from the group or from the people or from anything it definitely can come. Innovation can come from any side. I mean I see it a little bit. *I see somebody doing something and I can innovate something out from it. For example you made those pyramids over there [smiles]. If I add them like this and this tree also [shows it to us] then it becomes the symbol of Shiva and this can be a very nice model painting.* But I

will not tell it until I have done it because then I will have my own copyright on it. So that is it.

J: I know what you mean!

Y: Wie würdest du Kultur und Innovation verbinden?

M: How to connect them together is a nice question I think. But I see that they are interwoven. We have just spoken to each other now. Thought process. The Hindu thought this is ours, we created something - so it becomes the lifestyle it becomes the culture of Hindu. So it was created, it was innovated by them. So it's sort of an interwoven thing. It comes in a similar way and Innovation can come from culture also. I find that there is a culture where they are wearing bright colors like in Rajasthan [part of India]. And if I end up creating on this and make something on this side or that side it becomes a little bit different. What I would like to say in a nutshell is: **Innovation plus culture, they are interwoven. They complement each other.**

J: Are there other things that influence innovation apart from culture and making it a "complete" innovation?

M: Jovita, as I said. What is that which is pressing upon an innovation? Just as I said there is culture. Culture is a very very broad subject. Everything comes into the culture. Everything comes into the culture. So it's a very broad subject, so we cannot separate. Even if I say for example that planes got innovated after somebody had seen the birds and they got so impressed that they invented the plane. That is an invention but the idea was innovated by seeing that. Now the bird which is flying is nature and do you know if we go back thousands of years of the Hindu scripts, the religious books, we already had references to the planes and the flights. People were using some sort of a flying thing at that time. So that becomes a part of the religion and that becomes a part of the culture. Because religion and culture also goes hand in hand, hand in glove and I would say that...

J: Do you think that innovation has to be something material, something you can touch.

M: Idea. Idea. Idea. You know innovation always takes the form of an idea first. Innovation is always an idea first, it's never materialistic. Materialistic: human hands made it.

J: One more question. The Indian government proclaimed one day to become the "luck" day. So many many couples get married on that day. This is good for the government because then they can avoid all the traffic jams during the year [Indian weddings are normally huge and even though they are celebrated in the city it might well happen that there are for example elephants travelling on the high way or also the wedding processions with horses and live music which can cause enormous traffic jams]. So thousands of people get married on the same day

M: Absolutely. [laughs] And in one whole so many people are married and you safe light, water, electricity and so on. And you don't have jams. Yes, and its regional. It's a solution for Delhi. Regional and cultural. The interesting thing is innovation doesn't have any boundaries. It doesn't have geographical boundaries it doesn't have any boundaries it can come from any side. Anything can innovate "us". Anything.

And then, what the idea - is has to be given a form. With this [points to the brain, the spirit] you preach you think you tell and with this [points to the hands, the body] you make you touch.

Innovation is an innovation which has been innovated and it has been accepted or not accepted regardless of being a regional or worldwide innovation. An example is the white dress for weddings. Everywhere you know about this and in many places it is used, though it has not been invented there in the first place. But people know it everywhere. But in India for example it is not really used.

So innovation is accepted or not accepted. So what can you do for an innovation to be accepted?

Y: Also meinst du Kultur beeinflusst die Innovation?

M: No, I would say they complement each other.

Y: Ist Innovation jetzt neutral?

M: Kultur ist auch neutral.

J: Yesim means if innovation is neutral in the sense that it is kind of everybody can come up with this information or...Let's take an example. We have a car. An Indian, an American, and a British guy, South American and African guy: All of them would have the same idea inventing something that moves automatically? Or are these ideas also biased by an culture?

M: It is the lifestyle. The innovation of the car by means of this example was because of the lifestyle. Because a person would say: I have to walk but I don't want to. So he comes by horse. But the horse gets tired...You should not forget that lifestyle is changing also. What is what I am looking at? Easiness for me. Comfort for me. So the lifestyle is changing and so is the culture changing and so are the innovations.

Munish talks about some specific places in India...

So coming up with an innovation depends heavily on the lifestyle, the economic situation. If people are happy with a certain state of lifestyle maybe they would not come up with anything. Innovation also pushes desire.

Y: Aha. I thought poverty makes people innovative. Thats interesting. Are people more innovative if they are rich or if they are poor? Because I think if you don't have a lot of things or if you are poor you think about what could I do to get it. How could I facilitate life? I start to think and then maybe I come up with an innovation like a car for example. On the other hand, if I have everything I drink tea and do nothing.

M: Actually nobody is satisfied. So need and economics make you innovative? hmmm. Yes, it is! If there is a requirement one thinks of it. If there is no requirement one still thinks of it.

Y: Ist in Indien die Innovation sehr stark ausgeprägt? Werden sie akzeptiert? Gibt es sie überhaupt?

M: I would like to answer this in two part of questions. India has such a vast landward and cultural differences out there. And why cultural differences? Because of the climatic differences of the natural habitats and also of the other requirements of that particular region. So this is one part. Second is with all this regions language also plays a major game. We have a lot of different languages. But this is actually not an obstacle to innovation. Language is part of the culture. It is the mean of expressing your idea.

Language expresses my innovation but I wouldn't say that innovations gets hindered by language. It is how good you can communicate innovation in your language. It is a mean.

Y: Akzeptieren Inder generell Innovationen?

M: Yes, they are open but as I said...for example while we had this population explosion. It was given in the mind of people that child is gift of god. So God was there, religion was there. So people also thought this was God gifted. So what did people do?

Family planning in the later 70s women started. To plan your family. It was not accepted, it was difficult. It took some time. Then the innovation started without the help of religion. Because one religion said it is gift of god and another one said stop it. The support of religion would not be there. What they did, they turned on to innovating ideas and bringing economic data into the pictures. They made it visual. So how this visuality was becoming common was, they started innovating things, there was a man who had 10 hectars of land. And he had 20 sons. When each son grew up, this 10 hectars of land was divided among them and it didnt work. Then those 20 sons took 5 hectars of land each. So this is how the message started going on. It took a long time for people to understand. Then came the contraceptives. Contraceptives for example condoms and the things. People felt ashamed talking about it to anybody and to show it. Then on television came the first step. But it was never shown on the TV. It was like: "Two or three children, then the family will remain happy." Then they said: "Condom" and then tuuung, and it was over. On TV or on screens. They never showed a condom and they never said: use a condom or something. It was just: "Condom" blum, and the trailer was over. The hell what was that? I didnt know what was that? I was eight and I was at school and saw a very long baloon over there and asked my friend: What is that? 'And he said: Well....and then he tells me the brand, not the name of the thing (condom). He didnt even know what is a condom so he told me the brand name. So again, this was the innovation part which took a process which took a time - through the languages. But if the same message could have gone to everybody through the form of religion people would have accepted it immediately.

Y: This was a cultural innovation. What do you think about technical innovations?

M: Very good question indeed. Economics, requirement, competition.

J: Technical innovations in form of objects as well.

M: Lifestyle. It has to do with lifestyle. Economics, requirement and at the same time execution. If the economics is strong you have innovated an idea but you also sometimes need the requirement. For example if you have innovated a motor, to move things faster than you ask yourself: Do really have the requirement for it? And then do people have the resources to buy the motor? So as I said, it all comes through economic and lifestyle.

J: But do you really really think that it so easy that people apply new innovations?

M: In India you have to ask who the people are? Are we talking about the first generations or are we talking about the second generations. Maybe the first generation starts using innovations but not so easy. My mother is not comfortable with using the mobile phone. She is not very used to this. You know. She was very poor. But she is happy using the traditional phone. But now, when we sometimes teach people and when the landline phone is not working, then there is the requirement for the mobile phone. There is a need. So she has to learn. But she will learn it, as long as there is a necessity. Not to forget that there is a second generation after her who only want to use the mobile and then there is a third generation who would like to use another model of it. This generation would like to have mp3, camera, video this and that on the mobile. You have to create the need of it.

J: How did the British colonization influence the innovations in India? Was there a mix of innovations? Are these innovations really what Indians need?

M: You are bringing up a point I was not aware of by myself. The Indian system in comparison to the British one is definitely slow. It is not negative. British brought a lot of innovation to make things work faster because it is normal to them. If I may say so, what was coming from Europe or anywhere else for the betterment or the fast way of life - this way of life now is very common and it was welcomed. But the view is, it should not come over night. It should take some time - regularly.

I would really like to give an example. We never had a time with so many television channels. The first channels started [?] with the Iraq war, the operation `Dessert Storm` under the first Bush, Senior Bush. At that time we could watch CNN. So CNN was received with the help of satellite and we had from every block one or two television operator. So it was a business for them. When the war stopped, CNN was still transmitting the news. Then MTV was coming. And then we has what? The latest of the songs, half naked people, boys and girls you know dancing and in the water. Only people who could afford to go abroad could see discothèques and bars and so on. But now you could see it on television and one after the other wanted to have it immediately. And then another Hindi channel started which was beaming from Singapore. People take the innovation. This was coming so fast and it was coming via media. And it was going to every society, every society class. TV connections were getting cheaper it was going everywhere and people were talking to each other. *But it was a little bit too fast. The innovation of media per se and the innovations they could spread. The crime rate in India was rising. Quick money, quick money, quick money. Over night. It is good what came. It brought innovations and news from the world. It is fantastic. But it was coming soooo fast. Sooo fast, that it was giving a way to the unrest and it was stimulating the way for the economic crisis. And it was so many things started with that. Crime rate was going up. There is a lot of responsibility you hold when innovating and when implementing it to a society.*

Y: *Das heißt: Die Leute nehmen die Innovationen an, aber die finanziellen Mittel sind nicht da?*

M: Yes, as I said. It is always based on three things economics, need as well as ability. I [talks not of himself] have economics, I need it also but my ability to use it is zero. For example: A computer. I can afford a computer, I need it also but the hell I cannot use it. I am dead from here [points to his brain]. I am nothing, I am zero. You need education also for many innovations. So these three things are so important.

Hierarchie was am wichtigsten ist für Innovation:

- Social environment
- family

- religion
- language
- food, cloths, living habits

Social environment I take it onto my family. To give my family principles and so on. Religion plays a role which is expressed by language. As a result of this I will express it with my cloths my living habits and what I eat.

M: Basically culture is the wholeness of many things. Lifestyle is also a part of culture as well as arts, music, visual arts and performing arts. It is not limited to one of those things. This is what I wanted to differentiate once again. Culture should not be mixed up with lifestyle in the sense of fashion. It is a way of living it is your life. And depending on the region, the definition of culture will change. If you have a very good innovation it can become part of the culture.

Y: Du arbeitest ja hauptsächlich mit Österreichern zusammen. Gibt es da irgendwelche Barrieren, Herausforderungen? Wie ist das? Gibt es da auch wegen der Kultur ab und zu Missverständnisse?

M: A very good question. There are of course different problems. Especially this problems when people are coming the first time or they are coming new to India. With the people who are experienced who traveled a lot before it is easier because they have seen so many countries. They mostly only have a shock of culture: often the working culture. But what happens with people who come for the first time or second time is that they would like to see "Mini-Austria" in India here. But "Mini-Austria" is not only that it is a nice country but the difference is that in India there is a certain state in which things and time move and a certain way how the other people are working. Now, when those people come, the Austrians come, they cannot understand that. And then when they come they often find that Indians are working for them, they say Indians this and Indians that, why not European style? They often talk to me like this as well and then they forget, yes, I am from Indian nationality, but at the same time I am working for the Austrian embassy in accordance to the rules and regulations of Austrians. This was point number one. Point number two is. People who come from

four five other countries don't find many difficulties. Because India is a very special country in the form of work culture and also the living style and also some other things concerning the lifestyle. In my case it is a bit difficult. Because if people from Austria become a problem with India or Indians then they reflect it on me and forget my position. And vice versa. And this is what becomes very difficult to handle this situation.

Y: Wie ist es dann im Teamwork? Kann man im Team arbeiten?

M: Over here in India? Team work yes and no. Not really because what happens is that a job is given, an assignment is given. What happens is there comes confusion sometimes whether a job given to somebody has been done or not. One a little bit of a problem here in India is when you do a job it should be done from here [points to?] so that you can bring it to this angle [point to?] but if you pick it up from here [points to ?] then it will be of discomfort. [talks about something very interesting which I don't really understand - people rather work for the 'energy'] so yet we do have this problem. One big thing is the time of working. The difference lies in the living culture and the working culture. Me at least, I learn a lot from the Austrians, the European style of working.

J: You learn something. How do the Austrians handle this different working situation?

M: Nicht alle lernen was aus der anderen Art zu arbeiten. Of course not. No, not all of them. They learn but many of them would like to have Austrian product service. Some would like to have it, some would like to work, na ja, they do sometimes but not much. A very few people have really got...so much impression that they could live in India. But in my career it sometimes happen that they marry Indian girls. I have seen, two, three, four, five of them. Five of them have married Indian girls. And it's working so far. I have only heard of one case that was not working of them. But I am not sure because there is a lot of rumors going on. But the problem is, that in the other cases the wife is working at home whereas in this case the wife is a professional. So the wife is also working hard and pursuing her own career ... but you know, there is a lot of rumor, so I can't tell. You know one of the former Austrian ambassadors her is giving a party because he is married for 30 years now. His wife is Indian. She was a very famous dancer and at the same time officer in the Indian government. What I was reading in

some of her interviews is that sometimes they were only meeting twice a year...[Munish talks about that story].

J: You know many companies from the private sector, right? If Indians from different castes work there - how is the working environment?

M: I will tell you. What I have seen and experienced. When it comes to work, the differences in castes are here. And the ones from a higher caste let the others experience that they are from a lower one. One has to do that. I was working in an office [government] where my boss was from the 4th class - from the lower ones. The government of India wants to finish with the caste system. They are trying a lot. So what it does is: they are giving advantages to the people of the lower classes. For example if I study I have to pass entrance exams and then I get i.e. 70% marks for a common job. If the ones from a lower class get 40% they also pass. We call it reservation of places. Now what has happened is that because of this reservation thing those people always try to help their group of people. So the ones with less points still might get the higher positions because they are reserved for people from lower classes. Then if those people know it happens that they don't bring an adequate effort or education because they would receive the reserved places anyways. This is unfair once again. And this created new problems. For many jobs they are not qualified and the situation is getting tensed and people are getting frustrated. The problem is a new form of discrimination.

Now, it doesn't matter if you are from a lower or an upper class. You always can be creative. Every human is and has to be. But education often helps. I give you one example. The writer of the concept for the Indian constitution was Ambedkar who was born among the untouchables.

In terms of working: In the corporate sector of course quality matters more. Of course if there are people from high and low castes they will work together. But very few examples, not many. Among this sector the problem is the education. Because the rich people have it, they can afford the school. The common school doesn't have the same quality.

Y: *Was müsste man ändern, deiner Meinung nach?*

M: It will take time. It cannot happen overnight. The education system has to be a uniform one. We have public school...we have this school, that school and so on. Education level is totally different. First of all the education has to be reformed. Teachers don't have good salary. In the countryside they sometimes work on the field and then go to the school to teach. And with the children, why should they go to school - this is time lost for the field work. Afterwards they would become farmers anyway.

Now the problem is: The government of India gives a lot of facilities to the farmers. So again, you look, education wise there is the gap.

J: *How did you see and experience intercultural teams in companies? For example Austrians in India.*

M: Problems will arise. Because an Austrian wouldn't know about the tasks. Problems are also not discussed in public. There can be difficulties. A lot of Indians would be offended. Even me, it's hard for me to accept this, though I am so familiar with some parts of the European working culture. However, the reaction depends from person to person.

J: *How can you make an intercultural team work productive, be creative and achieve targets?*

M: It depends a lot on the team leader. When there are people from different cultures are working together the team leader has to be very understanding. You have to be strict but at the same time when you are doing an intercultural project; you need cultural background- where people are coming from. You should know about the upper class, the lower class, the kind of jobs the people are doing etc. When a project has been given you, then have to even the feelings and make clear that the project is neither for this class nor for the other. So, it's not a class project, it's not an individual oriented project - but it's a project where everybody should contribute.

And be aware India is not Delhi and not Bombay! India is more and it is huge. The society is very complex. You have a society of tradition, you have a society that is open

with the help of media with a vision and at the same you have a society that are fools, hippocrats.

Y: *What's an Indian innovation?*

M: Hmmmm, no that's difficult. In terms of huge innovation you cannot say we had one because we collaborated with many other big companies. One innovation for India is the mobile phone because everyone can have it. Second is the automobile industry. It is going so fast now, but it is not all us! Computerization also is very strong, but again it's a combination of all.

J: *Thank you Munish, we are done! It was so great to speak with you...*

M: I also enjoyed very much. Now, I tell you a very funny story that happened to me. When I first came to Austria I really liked the traffic system. When you walk on the street and you want to cross, the cars will stop. I was so stunned. Then, back in India I drove the car. You know how it is here. And once I stopped to let a person cross the streets. Behind me, nearly everybody had an accident and my friend asked me: "Are you completely nuts? What are you doing?" And I realized that I got used to that system in Austria as well. I have to change again. In India to change this system you surely need Indian promoters to change this kind of behavior...you need to involve the Indians. The Innovation - whatever - should not go to class, it should go to the mass! That makes all the difference and it so important. Problem is, I only see, that nearly all the things are made for the high class.

2. Manish – Interview II

Manish ist Besitzer eines Zigarrengeschäftes. Er hat sehr intensiv daran mitgewirkt, dass Zigarren zu einem wichtigen Bestandteil von Partys, Hochzeiten und Clubs wurden. Er ist in Delhi eine bekannte und schillernde Persönlichkeit.

J: *It's about cultural and other influences in innovations management. It's for our university. Please tell us about your unique cigar shop in Delhi and how you manage to make people fond of smoking cigars – what has originally not been part of their culture.*

M: Yes, in 2000 within the month of March I did a workshop and I had no idea about the cigars. I had no idea about anything but I liked that so much, so I wanted to start a shop. *Everybody told me with the money in my pocket, if I spend everything on cigars without research you cannot tell what happens....and I said: what? Well what? I am not scared. I am ok, I will just start it. So that's how I got KIND OF started.* But it was expensive. I could not even take off....so how did I get the idea, the opportunity? Right? *The thing was, at that time I was in Australia.*

I needed a job. I had to take up a new job. Someone offered me making a burger job, so I made burgers in McDonalds, and then I also worked for a pizza service. So, does somebody want a pizza? [Laughs]. I worked for the pizza delivery [smiles]. And worked and worked and worked. From 09:30 in the morning til 09:30 at night. *And then, I wanted to make much more money. But with that work I would not earn more.* And doing nothing, I wouldn't make more money. *So, I liked the club and so I went to a club and I said: Do you have any job?* He said: I have a job for a bouncer. But you know - I got that biiiig eyes and looked at that guy [we laugh] and said: Oh my god I will not be able to handle the big guys. But well, he liked me and he gave me a job --> as a bouncer!!! *So I started at around 10 o'clock at night till 4 o'clock in the morning. And during day, I had the other job.* So, I did that for one and a half years. I got the money - I saved the money. So one day this guy comes with three women to the club - I recognized him as the guy having a cigar shop next to the club. This guy comes with the three girls. You know whatever. So I was standing there at the entrance and looked up. When he wanted to give me the 10 \$ or what - you know - I just said: no, no go go go! So he said: You know what, there is my shop, you want to have a cigar? And I said:

Cool. We went to the cigar shop and I said: I like your cigar shop! (Imagine how I felt inside!!!!) I love the shop, and I like everything and and and...*and I said: Can you teach me something?* He asks me: What do you want to do with it? I said: Back in India I want to have a shop like that. He said that cigars are not popular in India. So I spend with him one or two hours every evening. *And I started learning all that stuff. I also worked there a little bit and observing what the customers were asking for...what are the etiquettes, all of that.*

I came to India and he also gave me some stuff. *So, I came to India, I opened my shop by the mean of cash!!!* You want to know how much money I had? I had around 5000 \$. So I could have 500 to 600\$ in India and I would be happy - but: NO! My God!

[He talks about something personal about his start up experience]

So, then I went to the guy who was distributing cigars through the agent. Give me, I wanted to buy ten boxes. So he gave me only samples first. And I said: Right now I don't have anybody else to buy from so I buy from you. I pay you right now. So that's how the first cigar shop started in India. And then - this guy who was a millionaire. Or billionaire, or millionaire - who cares with that amount of money [laughs]. And then, wow. People didn't know anything about cigars - how to smoke them, how to fire them. I speak to them, I tell them how to do it. I explain that it is fashionable. Then I went to the hotels - five star hotels - and I asked them: Would you like to keep cigars? And no, they didn't want to. Who wants cigars, they said?: Nobody here smokes cigars...people don't want them. So what I did? I offered them to keep the cigars and just let the money there if somebody would like to buy them - I would get the money later on. They got interested, but they said that they didn't know how to use them. Really: they had no clue, no idea! *I went from hotel to hotel to explain and I met GM and the secondary management. Everybody would reject me first, but I won't give up!* Slowly, slowly, slowly I thought this would turn around. Today, I sell more than five thousand qualified cigars a month. There was another guy, a big rich one as well who wanted to enter this market. But I managed to survive that time. He was rich, so this was his advantage. Let's say he managed to sell 100 cigars and I sell 10 cigars. In 2004 I took sixty percent of the market. All my clients come to this shop. In this shop. And this shop is not my shop - its everybody's shop. I would present to everybody. And they

feel it's their shop as well. Whereas he gave the impression of his shop: It is my shop and you know...so whatever he did, I did opposite.

So I also kept to the restaurants, the hotels, the clubs. There was no club in India which was opening up and did not call me for cigars! So that was the interesting in 2003/04 what was happening. Then the market rose from sixty to seventy five percent. What he did was that he promoted his name and not his customers; I promoted my customers, not my name. So it was more looking about the people and not oneself! He was a cigar god and I was a cigar guru [we laugh a lot] [der Begriff Guru wird in Indien oft einfach für "Lehrer" verwendet]. He was like a cigar king in his cigar castle [the shop].

You know also with people: Suppose they are coming in and they are shy asking questions. Which cigars should I take? What should I take? How do they taste? They are irritated. I am telling them. So I am with the people whereas he just would stand there like a king and have a cigar. He would not be open with the people. So the attitude with my clients took me to where I am. That's how all the things happened with me. So what happen was: the "world" is watching. *So I thought the Davidoff would be the right thing. Davidoff cigars were not even known by anyone.* They only had the *Cool Water* [we laugh a lot] in India. When I told them: Davidoff has cigars - oh my god the reactions were like: noooo Davidoff is *Cool Water*! So I said: How do I make a "bag" [he means profit] of the Davidoff?! *So with my strategy I take the Davidoff cognac. And the Davidoff Cognac is expensive for here. And with that strategy I combined the Davidoff Cigars and the Coganc. So in fact I was offering a... .*

Look I show a picture: That's the GM from [not understandable but a whiskey brand], that's the guy from Davidoff and here from Jack Daniel's and me in the back. And that was the way how the Davidoff thing was done. I passed it to everyone, all the cigar smokers, all my clients, the ambassadors, and it was a whole set - a big presentation. It was the launch of the product and the whole thing was called "the launch of the [not named in the transcription]". All the big people came, and the media came and the media covered it all over the country. The TV channels covered it. Then Davidoff was known to the people. Now what happened was, it's not a lie: The cigar market grew in India and people, cigar smokers and some others, coming from outside the country even from the US would have heard about the shop. The big cigar companies in the US and even from Europe, they knew that India's market was growing and they heard

about this one shop in India. If they wanted cigars they kind of had to come to see me. It was...

You know: I had to get into every culture. Everything here was about culture, also the culture of cigars. It was a culture "of creating" a culture. So, particularly for India - I had to get into the culture. All what people focus on and their lives. How people do everything, how they see things. Somebody trains somebody who then trains somebody else and that becomes culture then. I touched Bollywood, I touched the media, I touched any place and any lounge in India where cigars should be in. *So then I thought: What is a really big thing in India? It's the wedding, isn't it?* The wedding is a very important thing here [we all laugh]. What does in India some men want to show? Well...he wants to show that he has something. *So I said: I will create my cigar lounge in your wedding, at your party! You have the bars, you have the food, you have the dance floor and I make my cigar lounge.* So I would hire two models for the cigars. And the good thing was the booking. They could book for example 200 cigars for the guests for all their people. And it's how they do...even if 800 people come there. And it became of...without a cigar, there is no wedding in India without a cigar! It became a culture!

So, then I have to begin with a new concept, start with a new concept - of the wedding lounges, lounges and parties of the big people, everywhere. A wedding can be extremely expensive. But you know in any big wedding you would see the cigars. You know what I mean: that this became somehow part of the system.

But then my shop, this was the problem. There was not enough awareness. What shall I do? How do I create value? So I think: Let me buy a bike. So I went and bought a bike. I don't ride a bike, I never rode a bike, I don't ride a bike. But I bought a bike. Good. And, on the bike I put a flag and then I put a [uses a Hindi word] on the back of the bike and cigars all over it. You know: Cigars everywhere. I rode with that bike the whole time. I got the attention of the media. [He shows us pictures]. And on the flag was written my name and the cigar shop. And this came into the media.

[He gets a call and a lady wants to book him for a huge party with hundreds of people; he puts the call on loud speaker for us to listen; he jokes with the lady because she explains that one of the clients is shy using cigars; he promises to make a presentation about it]. So, this was an example of showing you how people book me. So see: I

learned from my pizza experience too. Whatever, whatever. Then what happened is, automatically, I didn't expect it: media worked. You know Google, the internet, my name...

So in fact...Then I noticed the Bollywood hype. People wanted to come to India. So I said: What is the next thing I need to do? I wanted to become ends meet. So I wanted to make the [not understandable] meet. It was a 19th. I made a party and everything that was gained at that night, all the money, was going to charity - for children. So the cigars and the [not understandable] held together at any party, at any meeting. They hold together as a bearing of the two [I think he meant scotch and cigars]. Now liqueur industry. I came back to the liqueur industry. Why? At that party I met that guy. This guy was a politician. Now in most companies they had scotch, whiskey and all that stuff. They have cigars and they sell their scotch. But this guy came to buy 1000 cigars that should be given free of course but as a promotional with a liqueur bottle. So that's how this was a combination of liqueur and cigars.

J: *How do you make an innovation become a culture? There must be a lot of barriers to be crossed? How come you don't through your motivation away and always keep going?*

M: *Because, because...it is the time. It is not because of me. I don't like to be chained. It comes with the "vibe life". And so do people. And so does the media. Media is very important today and media is bored. It is all about wanting, wanting, wanting. So, if your idea is little "off the time" it will create some kind of attention. That's why they sometimes call me and ask: What are you working on, what will be new because we know you are? It is about the strategy. It is about the culture and the strategy. You have to customize heroes. Cigar heroes - on the strategy. You need to find some people and show them the beautiful thing. And it also depends on the intention of the seller or the innovator. It's about the issues for the ones for whom it was invented. Huh? Beyond you need to understand that everything is new in India. All is new. It is kind of an "old newness".*

J: *How can you break the barrier to acceptance?*

Y: *Did people immediately say no and afterwards you worked on that?*

M: It is...ok. Look: You do it truly. And also what happens is that in this world everything is commercial. Everything is bought with money. So, if you would charge let's say: I don't want money: then people will come down and say: Munish...you know what I like, just bring me five cigars. What do I have then? No value. And then: do you think it becomes easier afterwards to tell them how much? Also? So then you hear: oh you are so generous you give free things...but your mind is always working: How can I provide the cigars as essential good.

You will say ok, what is my strength? What is my strength? My strength is with me. With my cigars, my real cigar clients, my cigar friends, ok...the media a little bit. Ok, what do I do with this? Small circles: what do they require, what are they happy with? And then you hold respect.

J: *Would you describe the Indian society as open to innovations in general?*

M: The lifestyle and the culture are changing in India. People want to be there but they don't know how to be there. It's what culture says you should do and what people want to do... It is a good topic the thing is it is a strong, strong...its about what culture tells you to do. For example if you are a shy person you go with the strong. It's the single persons that will be open to innovation. But they then bring things forward.

Y: *So it's like throwing a stone into the water. The waves will get bigger around the circle.*

M: Exactly. And they will bring more people and so on. I remember a cigar evening when I brought together 20 people and every time it was more. Maybe next time we have a cigar evening in Vienna? You know what I am saying? Because India is soooo big. And every country [in India] is a society. *It is about noticing the hot spots and then figure out the people of there and get them in. In my case it was the bars and lounges and see if there is potential for the cigars. Even if you go to somebody's house you can see the potential for being open - get them in. How do you get them in? You need to understand who he is:* the supplier of the [not understandable]

I was having one cigar evening and I was getting six guys who wanted to buy something from each other. So, what connected them? It was the cigars...you need to know the particular situations when and how to get your people in! [We chat a little

bit about some private stuff and how you can see the (cigar) culture in the big parties in Delhi - the parties of the high society].

J: *How did you go on when there were problems?*

M: *I almost lost my business twice. I had to start to think about something else and the only thing that kept me on my way was my religion. Actually to get me back on my way. The shop had for almost four months no stock at all. You need to see how you can come back. You really need strength, some kind of inner strength. But you only realize afterwards. It is because this innovation was in here [points to his heart]. Innovation is not only about making money. If you only want to make money with innovation then I would not have had the strength to survive the critical time. I would not have. If you want to make short time money...ok, but everybody will somehow feel it. But innovation with affection I think that's the innovations that last some time.*

J: *What do you need to innovate?*

M: *You need time for yourself to think of innovation. It is not that you can do it every day. If you say: I have to do it, I have to do it, I have to do it...it will not work. You somehow need to let go - to be innovative.*

Y, J: *You have a lot of experience. Are you more innovative during times when you have to be or when it flows and you are fine?*

M: *No, I mean...you have to think...hmm. No, if you are too fine then you also will not be innovative. Because if you are too fine you focus on something else. But well, actually I sometimes need time. I work at night. I need a free mind and I am trying to work out the things at 3 o'clock in the morning. What happens is I open the cigar box with the lock and I keep in my mind: and the lock! And I think: What do I need to do? Or: you meet some people in your way. Otherwise how do you meet people? You need to shake their hands - you meet them because you focus on something. You meet the things and people you focus on. Yes.*

Now, cigar shop. What do I need? I need a good location. Where do I find it? So I need time to focus. What else do I need? Huge cash. Ok, one more do: If I will have the cash, I will have the property. So I need a person to give me this. Then this guy he comes

from [?] and he sat with me. He said: ahhhhh Manish. What do you need? How much money? I was like: One million dollars. And he goes: Take two! Ok - I take! Of course I thought how could I be able working that hard?

But now its fine and I am happy. *I like to make all the bars "flow" with the cigars - its a culture.* Today of course it is difficult again. There are two huge companies that entered the market in India. They gain as well. And they are partners - huge companies. But the good thing is that I share my knowledge and still they call me sometimes to train people in the hotels.

J, Y: *Thank you so much! It was just great that you answered our questions...*

[We smoke cigars together and he explains us how to do it - we receive very light ones!]

3. Kanishka – Interview III

Kanishka leitete die Untertunnelung für das U-Bahn Projekt in Delhi. Obwohl er Inder ist, war es seine erste Arbeitserfahrung in Indien. Zuvor arbeitete er ausschließlich im Ausland.

J: I explain about the work. And we just start chatting a little bit...

Kanishka you were leading amongst others a huge construction project in Delhi [building the metro] - that can well be considered as an enormous innovation for the city. In order to finish it you also had to cooperate with foreign firms and exchange knowledge and so on. Please tell me how do people take something new and which influences on this innovation did you see?

K: I think the crucial point here for India is that innovation is driven by necessity. So it's driven by the need for something. That's when creativity kind of takes place and how you create a solution to something. The western culture is entering India and it is good so. It brings many good influences. For me it's one of the best cultures. Maybe twenty five years back we had a very closed culture. But today in the last fifteen years we were opening up. But you guys know the metro very well. Actually this is just brought to India, so I don't know whether to call the metro an innovation or not. Yes, for India, but not as a new system. For New York the metro is part of their lifestyle, for London the tube is as well. It is normal to people. And this life style comes. But it is strange because I don't see that lifestyle necessarily changes the culture of people. Whereas it is a new concept. You know things move faster, but people still believe what they believe.

J: What do you define as innovation?

K: That is a difficult question. Because for me an innovation is what turns around things - when people act different then. And that would change culture and that would be an innovation. Something that makes a core difference in people's life.

J: When you are at work is culture in your mind, do you have to consider it at work?

K: *In India we spit or pee wherever we find a wall. I hate this about our culture. Well, this makes a problem in the metro - people would spit everywhere. Having observed that, you will see that in India we respect religion. We wouldn't spit on the gods and goddesses we have or of any other religion. So we respect religion. We wouldn't spit on that. Now what we do is we put pictures of gods and goddesses in all the underground stations and metro stations. So people will not spit on them. So, I am not sure to call it an innovation but then at least it is a kind of religious innovation to come up with. So people are not supposed to spit on the wall. Yeah? But that's one kind of cultural innovation.*

J: *Tell me about your job and the influences that occur from all sides.*

K: We work in corporations. There are many companies working, also from foreign countries. My company basically does the underground tunnels. Which is a very good job - because without the tunnels you will not have a metro here, right? So we have contracts with the "original" company that is doing the whole strategy...and misunderstandings happen all the time. I tell you all the time! I give you an example with the American company. Americans are very...they do not...they want to get to the point. But in India we have all this questions: who will take the course...who hahaha...and then let me come to the point. When we talk about something it takes time for the Indians to get to the point. *The Americans ask: Why do you tell us about one hundred things before getting to the point? An Indian would consider so many "rules". He will explain he wants this or that because of this or because of that, that's how we do it, that's why we want it and so on. That's a real cultural issue in terms of speaking and behaving!*

J: *How do you integrate this knowledge in your work?*

K: Well if you ask me personally. I haven't worked in India before. I have worked abroad at all those places before. It is so dependent on the position you have. If I set up let's say a kind of communication channel probably everyone would lie! It is so difficult because you can't be careful all the time. *It is different to communicate in Africa, India, the Japanese for example, uh! The things you say and how you say them will definitely affect the way how they will act! You can make a huge damage as well.*

So, if the Japanese want to work with you, you need to handle this. And how you talk will affect the innovation system with them. So these are cultural issues.

In China for example you will be judged on how you treat people as a business man. [He talks about something very personal that happened to him there].

But what I experienced is that when you pick small kindnesses and nuances from different cultures and you put them together people will understand and it makes things a little bit easier. So a little kindness is often so necessary.

J: What is a deep experience of your with different social and cultural influences in combination with your work?

K: Yeap, we worked in Ethiopia. We built the road there. And we didn't know how to get the guys in Ethiopia to work. Talking was not it. It was not the way it is. We had the problem that the guys didn't come to work. So we came up with the good idea. Guys: Until the end of the day you can do this this task and apart from being paid you get goose. We didn't have an idea how good that was. They came to work. To offer them other things would have been probably not good enough. So why do I call it an innovation? Because I get to know something what others would not know and use it. I need to get the allowance from the top company to ship goose to the workers. It needed to get the permission to do that as well. So, yes, that worked. But they asked me why are you doing this? I said it is to create efficiency and get the guys to work. So we were successful. So I was innovative in a foreign country where they told me it is difficult to work. Yes. We were getting to work with convoys then. And yeah, you come up on the spot with the ideas. It is more like taking your feet rather than...

J: Can innovations become part of the culture? Can you give me an example.

K: Yes it is happening in India. It is happening in India. Before...let us call it the IT boom in India. Most of the big companies are here. And many of them are cooperating with foreign countries or are Joint Ventures and so on. So all of the guys working in these companies feel the cultural aspect and also of the countries they are servicing.

I had to work in the United States. It was at the beginning of my career. I lived with Americans and you have to take over a little bit of their culture as well otherwise it will just not work. When you give such jobs to people they have to know that they will be

in touch with the local culture. Isn't it? And many cultural aspects of course are integrated. Maybe 25 years ago you would not have seen anybody eating a burger. That would have been crazy. But look nowadays you buy them in the station and it is part of the culture here as well. Well however in India we still need to integrate some other cultural aspects. Many things here are pathetic - a question of integrating good things from outside. We don't know how to drive. In India we sometimes don't respect other [he refers to the caste system], we still don't know how to stand in the queue. Yeah?! When you go to the airport to line up, actually the guy in your back will lie on your back, he would even look on the things you are signing. So he doesn't give place. So look at other cultures - they pick good things from everywhere but we instead tend to pick up the junk from everywhere, always. We sometimes have bad food, dressing up weird, putting up the hair - something like a peacock. And in our own culture people are so discriminated, so discriminated within this culture which is a tradition of values more than thousands and thousands of years old. In this sense we need some crack values from the west. I am waiting for this. This will be innovation.

There are many kinds of alien concepts that were brought to India by marketing companies and so on. Just consider the wedding. Everybody at least knows the white wedding dress. That was a cultural innovation over here. Or the way how one shows affection. Also the concept of love was brought here. Can you say that in India there is no love? No, of course not - we even have a god and goddesses of love. But still today - how do you justify to get children married. You are taking them away from core values. The work in India for most people is really tough and it takes away all the good that happens as well. The thing is it takes years for innovations to change something and also for people to get used to them. Or the road, for God's sake, look at the roads in India! We are putting huge money in there to build them.

[He gets a little bit emotional and sad about some situations here and we keep on talking about this - he wants to call in cultural innovations from outside!]

So there you have it: The road is a good example: Why is the infrastructure the "road culture" in Europe working? Now that we are putting highways etc. in India without building a culture to use it. See? Take it? I think it is like putting the horse before the car. You are taking this course in India now without making people a culture to be ready for using them.

J: *What can you tell me about the creativity of Indian people? Where does it come from?*

K: They are very creative. Creativity comes from your history from your education from your culture and from your attitude. India is the oldest [not understandable] from the world. If this is not creative, who then would be creative? Nowadays it is still there. People take their creativity from inside but also from the art, the culture - everything. You know? You learn Tabla today. Why? Why don't you learn the piano? Because you see there is something more behind, there is a huge cultural background. That's what it makes rich. It is good to combine this. Creativity will become even greater. So, actually you Westerners come to India and bring many new things. Actually it is good for us. We see how you do things and it is a good example for us. We can share things and India can make a shift as well. You guys make a good example for us.

J: *Religion?*

K: Religion affects the work situation. Everything here. It will affect the innovation that people - or say the religion also - allows to come. That's difficult.

J: *What are barriers to innovation?*

K: Hmmm good question. You know from my experience. Anywhere in the world people are self-oriented. People are looking to be head of themselves. *So, what is it all about? What is understanding different cultures all about for a company? It is to use the right word to talk to people so he can do good work for the company he is working with. You know what: you have to make the people feel good in the company about the product and the company. If you don't do this you will not attract the people there. But you generally make them feel good, the products will also be better accepted. It is all about relationships. Yeah! That's what happens often. They will work for you and it's good to make them think good. Right? That's good for the product also. It's all about caring. And that would also be nice, but sometimes it doesn't happen. You can move so many things if two people think good about something. How do you make two people feel good about doing something? The guys generally feel good in their business or their work if they are appreciated or their service or their product. So, actually everyone is looking for the same thing. The way we look for it differs. So that is where the*

cultural problem, conflict, comes in. It is like love. For a black guy in Uganda and a black guy in America, both look for love. But the way they expect it - it is different. The same for Indians or Chinese. We talk about one emotion with different expectations and concepts. Right?

J: So innovations are also different?

K: Yeeeees. There are different expectations for innovations.

[We laugh a lot. He thinks that Austrians love to talk because I talk so much with him...]

4. Andrew – Interview IV

Andrew ist schwarz und leitete die komplette Neueröffnung des Flughafens in Delhi. An diesem Projekt arbeiteten nicht nur Inder, sondern Menschen aus aller Welt.

J: Is it difficult to work in India?

A: You know, I tell you what. I have worked now in fifteen different countries. India is my fifteenth country to live in now. And one of the things I have discovered is, that it doesn't matter what technical ability you have. It doesn't matter what academically ability you have. Actually the thing that matters most is you demonstration of your understanding of the cultural values and drivers of any society you are in. It is not that you say you understand them; it is that you demonstrate that you understand them. When you do that, there is an incredible level of acceptability. When this level of acceptability arrives, it then becomes much easier to do anything you want to do. Those who find it is too difficult are those who cannot either understand the cultural values and drivers and certainly can't demonstrate that they have understood them. And there is no acceptability. And if they don't except you as an individual, so there is absolutely no way they are going to accept any idea from you. No matter how good it might be.

J: Did you ever have problems with skin color? I mean even south Indians had problems coming to Delhi. And many of them work here now. How did you integrate them?

A: Absolutely, yeah. You have to. Those are concepts I believe in. Several schools teach it. One of the concepts that I believe in, is the concentration on strength. What we mean by that is you say: look, nobody is perfect, nobody can do everything to the same level of capability. You have some people who are stronger in something you have other people who are weaker in that and vice versa. What should you do? You look at the team collectively and you put them together and you say: let's focus on your strength. There is absolutely no value in trying to build your weaknesses. It doesn't work, because in concentrating on your weakness you don't guide your strength. So your level of capability actually diminishes. This is your strength, this is your weakness [shows it with his hands]. If you try to build up your level of weakness, you diminish your level of strength. So your whole capability becomes something less.

What I say to the people is: You are from the North you are from the South. Guys from the North these are the things that you are doing really well, I want you to show the guys from the South how it is done. Guys from the South: these are the things that you do really well. I want to you to show the guys from the North how this is done. So you can make people realize that they have knowledge and what they are good at. Don't talk about what they are not good at. That's a waste of time. You talk about what they are good at. And based on that, you thrive of your strength with the help of others. So both of them become strong to focus on what they are good at. And as a result of that you get harmony. I am not saying it's perfect but believe me it does work. But you have got to work really hard. You need a lot of mentoring, you have got to have a lot of monitoring which you observe people, you observe their behaviors, you observe how they do things...and the best thing is when you cross the...I tell you what happens:

People from the north cannot eat a meal without rice. People from the south cannot eat a meal without [chicken?]. Ok?! *And meal in India is a very important thing. Meal in India is not simply meal. They are opportunities for social integration. If you come here you will see that, let's say five different people come here, each of them with their lunch boxes. So what they do is, they sit together and people who may not even know each other, they sit together, each of them opens there lunch boxes to eat. Each of them will offer to each other: Come and try of this, come and try a little bit of that... and this is very interesting. Because if you don't correct this you observe that you see all the people from the north sitting on one table and all the people from the south sitting on one table. What you have to do is: you need to observe it, then you need to know it. And plan with it based on a number of social factors. What are the countries they come from? What kind of communication build do they have? Do they have certain abilities?...*

I am not going to put five quite people together. I am going to put a quiet guy next to a really noisy person. The noisy person then often becomes confused and the quiet person finds its voice. Ok? This is what you really have to look at. The abilities of people and they will flower.

You get a feeling for the people. Even if they enter the office for the first time I know a little bit how they are. I think I got that from my mother. My mother had this amazing

ability to see and understand a person in a short period of time. You know?! I tell you one story about me and my mother [very personal, so not included in the transcription]. She really has this amazing ability. So I try to do that, I try to do that by their behaviors, I try to do that by anticipating...*because again: it comes to the cultural understanding. What are people in Delhi interested in? So I spend time in Delhi. I go and see the factories, I travel by metro, I take the buses, I walked to the markets and cafes. I went to cricket matches. I just tried to get a feel for the people. What is it what drives them, what is their fears, what is their aspiration, what is it what they culturally don't like?* People from the South are very different from the people from the North.

J: *Please allow me to ask?![...] With your skin color - have you ever experienced discrimination?*

A: The people I have experienced from whom came discrimination were actually not from India. Actually it came from other parts, it doesn't come from India. It comes from other foreigners. [I can feel that this sometimes must be hard for him]. No, not from India.

I tell you why. Because Indians have a respondent culture. They have this Sanskrit saying: [...] which means: I get this [not understandable]. And they believe that, they truly believe that. This is why Indians generally are very tolerant, very welcoming because it is: whether you look at the Sikhs or look the Hindus - within their values they all have this believe that you have to care for a guest. They respect you with your religion or whatever it is...and that's why you find that they care. There are aspects when you think that these people don't really care but it's not that they don't care but its socially. They were not trained or engineered that way. *You know I have many workers that complain: People in India never say please and thank you. And I said to them: Do you like to learn something really interesting? If you go and find out the local dialect they speak, you will find that in some dialects please and thank you don't even exist.*

But, so in fact, ok - they have learned English, but they have never learned "English". They perhaps learned the words that relate to their local dialect. They are not going to learn words that do not exist in their local dialect. You know? So, it is not that they are

impolite; it is just that their language structure may just not support them behaving the way you are used to.

The problem starts with the attitude with which some people arrive here. There are some people who are here and don't want to be here. And as a result of that their whole outlook becomes to be fairly negative. So they find fault with everything. And that sense of fault is deepened and heightened with every experience. You have others to come here with an open mind. You have others who come with a very positive frame in mind and with eager of adventure and discovery. They will of course find positive experiences - even in some experiences that might be perceived as negative ones where they come from. You know they understand that its part of the culture, part of the system. Those who come with negative expectations and also with a too big "ego", there are people who turn up here and I have met them and dealt with some of them, and they turn up here and they are literally thinking that they are lords ruling a land. You know and they expect people to jump when they speak and bow down in front of them...and when people don't do that they become a little surprised. I mean I have never found anybody here that won't do something that I asked them to do when I was in need. They may not do it maybe the way I want it because they either don't understand or I haven't spend enough time explaining to them or showing how it is to be done. So if they don't understand it means that we have to go back to them to explain again. *But I would never shout at them - because that would not create any result. In fact it would even build resentment.*

But again. Coming back to the issue: the other aspect of Indians is that they love learning. If you look at their values you see how they perceive education as the key to success. And the population is one billion. It's a very competitive environment. You have a lot of people with MBAs, with three four degrees. Because they believe the more the learn, the better they will become. And that's great but as a result of that they also have a recognition for people who have experience. So, if you come in and you are a specialist or you do this job, they will observe what they from you and as a result of that they have a lot of respect to you. And racism doesn't really come from them because they become color blind. They are more sensitive and responsive to capability. You know. If a person walked in a room here [company] it doesn't matter

what color he is, or she is, or she looks like...their level of respect is driven by the personal capability.

J: To connect this with innovations in your company - tell me about the canteen you opened here.

A: Yeah, it's great, it's working. Everybody goes there and sits in the canteen. And we have another one upstairs. Never before you had the situation here that the secretary is sitting next to a manager having lunch. Now you do!

J: Would you call that being visionary?

A: No, not really visionary - but a new form of company politics. When we started the project, in the office here, people didn't sit that close to the manager.

J: Is this because of the caste system in India?

A: No not really. See, the caste system is less of a problem than people really perceive. I tell you why. If you look closer to the caste system you will see that it is based on the trade of people. There were particular people who were traders, they sold goods and they bought goods. There were particular people for cloth making, there were people to make the shoes, and there were people to clean the toilets. That became a skill that they passed from one generation to the next. So the caste became connected with that particular skill. The people who are untouchable, they are not untouchable because there is anything wrong with them. They are untouchable because the type of skills they developed were cleaning toilets or moving dead bodies for example. So, they dealt with skills when other people thought ohhh that's disgusting - I wouldn't want to do that. But they did that for many generations, family after family and it got to a point when it was difficult to break out into another skill. The reasons for that were very complex. Some of them were breaking the tradition and therefore breaking the history. Another one was that certain people were very well doing something. Also Rickshaw drivers - you might mind - or the tax drivers. All of those jobs come from that time.

So, the caste system is not invisible but it doesn't present the day to day problem. For example if you have to maids in your house and one of them is from one caste and the

other is from another one and the two of them may not get on with each other - yes that might be the caste system. Otherwise they are fine. But in professional working it doesn't happen like that. You know, nobody is against somebody for the reason of caste or like that. So it's not really as a big problem and its changing. The government had a policy of reservation, which is reserving places for people from the lower caste. And that insured that people can get active education etc. and jobs they previously wouldn't. So now people sit closer to each other than ever before. But it's not to say that everybody loves this because those who now don't achieve something just because of their caste feel that the reservation level is too high. But the government sought to bring some kind of equality, trying to insure that there is a fair chance. It will never be a perfect solution. It needs time.

J: What do you call an innovation?

A: Yeah, well. The work here of building the new airport are concepts that exist in the industry but just not here in India. So it is more like an innovation for here. That's because India, like many other countries has lacked behind in airport development - from the point of a service orientation. If you go back to the early airport development after the Second World War, airports were developed as war support centers into traffic centers. And the capability of an airport was based on the size of aircraft they could handle. We can handle a Boeing 747 that can carry 250 passengers. The early airports didn't focus on service, comfort, convenience...So they became very technically focused airports. They focused on the runway length, the capability to handle different types of aircraft, how many aircrafts could land and take off at the same time at what conditions. Then in the, maybe mid 70s, there began the service orientation. That actually if you got people in the airport to enjoy their experience. But in the early 1970s people wouldn't park their cars at the airports. Nowadays you park your car and when you come home you just drive it again. You wouldn't drink three cups of coffee. Or the trolleys, back at that time there were guys to run after you. Today its free to take a trolley at the airport. [we laugh and talk a little bit in private].

J: Are intercultural teams more creative than other ones?

A: It depends on the composition of the team and how those individuals see each other. I don't think that a certain mixture works. I doubt it. It works only if you work hard with the team. *Again I go back to the focus of strengths. You look at the collective capability in terms of their strengths and there is the key benefit. If somebody comes from Germany the quality you have is focus on time. You know Germans are extremely punctual and extremely detailed. You have some other countries where people are very vague about the time. If you put those two together you end up with focused creativity. And that's a great thing. So, it really depends on the composition and how you mix people. But somebody has to be able to see above them to understand what would be the benefit or consequences of the mixed group in a particular way.*

J: *Does an innovation can become a culture? Like cigars or something else?*

A: Well, it can do, you see again. I come back to what happened at the airport. After the mid 70s the airport transitions more to a service orientation. And service orientation focuses on the experience. And what airports started to do was to bring in the best examples of experiences you would find in other places. Ok?! So in a way what they sought to do was to import some cultural values. I tell you what for example: *We are going to open a bar in the airport terminal. In India in general women do not like to be seen in bars. Culturally they don't. Ok?! So we know that it's not going to be the kind of bar that you may find if you open it in Bangkok or you open it in London. The ratio of the male and the female is going to be something quite different. So we imported the concept but it is not going to make it a culture!* Importing cigars? Ok - so that Indians can smoke cigars...well Indians have travelled for many years and I am sure they smoke cigars in many places. But that doesn't mean that it becomes something that they culturally do. You know. Because again, they are very perceptive by how they are interpreted and seen by others. They may think: No if I smoke a cigar it may cause somebody else to think bad about me - because strong smelling, tobacco. But you know, they maybe do when they are at home in their back garden or something [we laugh]. Well that's rather a perfect choice rather than a culture. Where innovation is coming in is for example in the kind of experience we are trying to face the people. Like focusing on their experience: that's innovation. Because that's never been done before and that could become something cultural because other airports

will start to do that. What you do then experience is a different matter. But at least focusing and communicating to the consumer that: I am really focused on your experience and I am going to use your feedback to improve the experience that are deficient, and I am going to share your feedback with the rest of the aviation community. And I am going to come to find out what you want in terms of travel experience, travel destination, what you do at the airport. I am going to do all these things and try to constantly improve your experience. I try to develop a feeling for the people. I give you an example. There is something we want to develop with our aircraft controlling. And I set my team to meet the controller and have a chat with them about what we are doing. I thought it will be a straight forward discussion but they responded very badly. They [the air controllers] felt threatened by what we were doing, they felt not consulted...you know. So I sought to recover the situation so I phoned their manager and I said the manager: "Look I want to come in and talk to you and your team about what we were doing. I hope you understand why we ended up in this particular position and why we wanted solution." And while I was speaking to him I used maybe about ten Hindi words that I knew, and I did it deliberately. And you know what he did at the end of the conversation? He said to me: Andrew that's so sweet that you picked up Hindi words like that. And you know, don't worry whatever we need to do, we are going to do it together. That's what he said to me. And when I went to meet him, I took five of our team members, we then chatted and explained to him and we left there and it was absolutely no problem. Complete harmony and complete acceptance. And that particular arrangement went out. My team asked me: "How did you do that?" And I said: I understood what it is that would make him feel that I understand him and that I take him the pain to try to do something to bring myself closer to him. And that's how I talked to him: without complexity, without authority, without any kind of eager and still talk to him: where [which situation] we came from and why this is that we have to do something. And that we need your help because without you we can't do it. So, you learn to do certain things. You learn to understand people. And as a result of that you can keep people on your side.

I was driving home a few weeks ago. And there was a traffic light and I was on the telephone. And the light changed green and I was still on the phone and somebody was tapping on my window. He said: Park your car. And I said: Should I move out of the

way? No, park your car. So I just wanted to move out of the way, but he leaned on my car and walked it sort of to the side. He said: You were talking on the phone, you are not allowed to. I said: Officer, I am really sorry. He said: Get out of the car. Oh my god, when I got out that guy was pushing my pocket with the notebook inside. Ohhh dear!!! Again he blamed me for talking on the phone. I said: Officer I am really sorry, I am not allowed to do that and I am going to accept whatever punishment you are going to give me. He asks: Where do you come from? I said I come from my office. He asks which one it is and I tell him which one it is. Then he says: Carry on, it's ok. I said: Thank you officer.

And at that time when I was on my way home to get some papers that I have forgotten in the morning and I am going to another meeting - what I tend to do is to have that black scotch. Indians love that stuff. Honestly its absolutely amazing how they love this stuff. So I always take some bottles with me at every trip and I have like forty bottles at home. And in special occasions I give somebody such a bottle as a gift. Because it is something they like but don't have access to. And the best part of it - when you give it to somebody who truly has no access like that. So what I did was: I took two bottles with me and on my way back I stopped by the police office. I met that officer and he told me: No, it's ok, I told you can go. I said: No no, I have to show you something. And he came over. And I tell him: Look here this is for you - you could have done so many things to me, but you didn't. I am just thankful so please accept this from me. He didn't want to take it, but then actually he did. Ten days later when I was coming down the road he spotted me and he said: Ohhh thank you. Here that's my number. Whenever you have any problem just call me, because there will be no problem for you in Delhi! And then he invited me for a cup of tea. You know it's not the fact that I gave something to him, I think to him it is the fact that I thought of him and just didn't forget his niceness.

Some people asked me: Why did you do that. I said: Well, look. I did it to thank him in the first place. But that may have an impact on him. Next time he is talking with somebody, he might think and act in a different way. I did that in response to what he did. I didn't do it, to make him do something. I did it, because of what he did. Maybe he will also think about it when he is ticketing someone in the future to be compassionate. In that way people observe what you do and they see if you

understand their culture. And you have demonstrated that you understand it. And that is really the key to work in a cultural dynamic. But equally you are very tolerant to each other. It doesn't matter where they are from.

Do you know the stray dog story? Because it really demonstrates one aspect of Indian culture.

J: *No, can you tell it to me.*

A: Particularly in summer there are many of them [dogs]. So, what they decided to do: There was an expatriate lady here working with the government to eradicate stray dogs. The government agreed. So what they did was that any dog that didn't have a collar on a certain date, they would send out the local council stuff. They would round up all these dogs and put them down. This news got out. The next morning when they woke up and went out, every and each single dog had a collar. It didn't matter who you were - Auto Rickshaw driver, land lord, a vender - everyone grabbed dogs to put them collars on. There was no single stray dog on that day.

And that's what I mean. They really care. Also the belief in reincarnation and being an animal is one stage of it. So that's why they feed all the animals. Because they think the animals have some relationship to them.

[We talk a little bit in private]

So when people culturally understand situations they have an ability to succeed in ways that many others may not be able to succeed. And I am fortunate because I work with a company that recognizes that and provides me with a platform to do that. And it invites me to support that. And we come to work every day and we see the ideas we have taking shape.

The philosophy is that people at the end of the day say: We did this. Because otherwise why are you here? You come, you do something and then you go, and then what?

So: You come, you share, you let them implement, you monitor them and then you quietly leave. And then they realize. Wow, we have done this. We can do this by ourselves as well! It's like when you learn to walk. One day you will walk by yourself and look straight into the eyes of those who helped you once...that's the way how it is.

And you can learn from every single opportunity with people. It doesn't matter whether they are more experienced than you, or more clever than you, or less of all of it, or whatever...*So I tell people to behave like a sponge. You know when you have a sponge dry and you put it in water? And it sucks up all the water.* It is exactly what you have got to do! So: always focus on your sponge attitude.

[We talk a little bit in private]

5. Monika – Interview V

Monika arbeitet in der Außenhandelsstelle Österreichs in Delhi. Sie war mit einem Inder verheiratet und ist Witwe. Sie lebt schon mehr als 40 Jahre in Indien. Bevor ihr Mann verstarb, leiteten die beiden ein Unternehmen mit ca. 800 Mitarbeitern.

Y: *Was ist für Sie Kultur?*

M: Die Umstände die zu unseren Kulturen führen sind verschiedener Natur. Unser Kulturkreis entsteht aus unserer Vorgeschichte. Und der hiesige Kulturkreis aus der indischen Vorgeschichte. Der Kulturbegriff umspannt ja eigentlich sehr viel: Lebensgewohnheiten, Lebenskreis, Geschichte...es kommt sehr viel in Kultur rein.

Y: *Sie leben ja schon längere Jahre hier in Indien - das ist interessant für uns.*

M: Über 43 Jahre! [lacht] Aber so Uralt bin ich noch nicht!!!!

Y: *Sie sind ja Österreicherin?*

M: Nein, ich bin Münchnerin.

Y,J: *Das hört man ja gar nicht.*

M: Ja, wir sind Grenzfälle...man hat mich auch schon vorher immer für eine Österreicherin gehalten.

Y: *Hat sich für sie die Kultur geändert?*

M: Natürlich, wenn man sehr lange in einer Kultur lebt dann verändert sich die Sichtweise und man beginnt zu vergleichen. Man nimmt einige Dinge an, einige Dinge stößt man zurück, weil die sind zu extrem für unseren Kulturkreis. Ich versuch immer das Beste von beiden Seiten zu nehmen. Man kann viel lernen, man kann viel dazukriegen. Es sind einige Sachen, die für uns fremd sind und wo wir nichts anfangen können damit. Aber man versucht trotzdem, trotzdem versuch ich die zu analysieren und zu sehen warum das so ist. *Und da findet man oft raus, dass viele Dinge falsch verstanden werden können. Aber wir machen uns ja meistens nicht die Mühe zu analysieren. Wir sind nur so schwarz und weiß: Hier ist es so und bei uns ist es so!*

J: *Hat sich die Kultur innerhalb der 43 Jahre verändert?*

M: die Kultur hat sich nicht verändert. Die Kultur ist nach wie vor dieselbe. Was sich verändert hat sind gewisse Dinge an der Oberfläche. Es sind "cosmetic changes", aber sonst ist alles beim Gleichen geblieben. Also, äußerliche - kosmetische - Veränderungen.

J: *Was meinst du damit?*

M: Wenn sich Dinge ändern, dann ist die erste Manifestation oft in der Kleidung, weil die strenge Tradition, die auch ein Teil der Kultur ist, wenn die von anderen Einflüssen beeinflusst wird, dann lockert sich das. Es nimmt andere Formen an. Und so war das auch in Indien. Wie ich nach Indien kam vor 43 Jahren war es unmöglich einen Rock anzuziehen - auch in Delhi. Also für Touristen hat immer was anderes gegolten. Es war ja auch die Zeit der Blumenkinder, die ja leichtfüßig daherkamen. Für Leute, die hier lebten, innerhalb des indischen Familienkreises konnte man keine kurzen Ärmel anziehen. Die Saris waren lang und man hat halt möglichst kein Bein gezeigt. Man hat sich verhüllt.

Jetzt ist es so, dass die Ausländerinnen einen Sari anziehen und die Inderinnen mit den Jeans daherkommen und den Skippy tops usw. [lacht].

Auch die Frau des Botschafters hat die letzten beiden Male bei der Chorprobe einen Sari angehabt. Wunderschön und sie hat ihn auch gekonnt getragen - da kann man gar nichts sagen. Man sieht also, dass hier ein Kulturaustausch stattfindet, was die Kleidung betrifft. Grad was die jungen Menschen betrifft, die mit der älteren Generation in Kontakt kommen, können die halt nur die Augen zumachen und sagen: Ram ram! Aber da ist Indien erstaunlich tolerant. Sie reagieren relativ tolerant - das ist die hinduistische Gesellschaft, im Vergleich zu der islamischen Gesellschaft. Indien hat ja eine große islamische Bevölkerung.

Sie erzählt uns von eigenen Erfahrungen mit ethnischen Konflikten, die teilweise in Indien zwischen Moslems und der anderen Bevölkerungsschichte passieren. Obwohl es im Grunde einigermaßen gut funktioniert.

In Indien darf man nicht vergessen: Es kommen soooo viele Elemente zusammen. Sooo viele Elemente. Da waren die Engländer da, da waren die Moguls da, islamischer

Einfluss, dann Hinduismus...die ganzen Religionen leben auch zusammen. Die leben auch zusammen. Meisten, wenn die sich bekriegen, dann ist das weil irgendein Politiker die Finger drinnen hat - also wenn es politisch motiviert ist.

Ja, weil wenn man sieht die vielen Orte - auch kleinere Orte. Es steht oft die Kirche und die Moschee und der Tempel, die stehen nebeneinander. Und die Leute, die gehen überall hin. Hier in die [?], wenn man da am Donnerstag hin geht, da sind alle drin. Hindus, Christen, Moslems, die gehen alle hin, die gehen das alle besuchen.... und die gehen auch ernsthaft. Weil, das war ein großer Moslem Heiliger und die Leute glauben daran und das ist ganz wurscht welche Religion das ist. Also es vermischt sich hier schon sehr. Und diesbezüglich ist das Land sehr tolerant.

Ich war ja auch 30 Jahre lang in einer Joint-Indian family. 30 Jahre lang!!! Also: Schwiegermutter, die drei Brüder, Frau mit Kindern, alle in einem Haus.

J,Y: *Echt? [das ist sehr sehr ungewöhnlich und eine riesengroße Herausforderung]*

M: Ja, echt [lacht]. Ja, es war ein großes Haus mit 22 Zimmern. Das Haus war von 1876 oder was. Und wie es damals war mit den vielen Dachgärten und auch Garten rundherum und viel Platz herum usw. Da sind meine Kinder aufgewachsen in der Familie und meine Schwiegermutter hat mit mir gewohnt. Ja, 30 Jahre lang auf den Tag genau. Und da habe ich viel gelernt, ja. Das war eine orthodoxe Familie, sehr traditionell und....ich glaube meine Schwägerinnen haben meine Schwiegermutter von Anfang an von der anderen Seite kennengelernt. Die war noch sehr streng mit ihnen. Und da kam ich plötzlich daher geschneit und ich hatte mehr Freiheiten. Sie war sooo traditionell, aber sie hat sich im Lauf der Jahre total umgestellt. Sie war dann doch sehr offen und hat mich dann, obwohl ich Christen, Katholiken war, hab ich an den Ritualen die im Haus stattfanden teilnehmen dürfen. Ich wurde über die Zeit hinweg voll respektiert.

Y: *Sie haben eine sehr positive Erfahrung gemacht, wie ist das generell?*

M: Generell würde ich sagen es haben nicht alle so eine positive Erfahrung gemacht. Aber es ist auch so: Man muss den Leuten auch entgegenkommen! Wenn ich andauernd sage: Ich bin es nicht gewöhnt und ich bin Deutsche usw. und ich kann das nicht machen usw. dann hat man Probleme. Ich war von Natur aus neugierig und

wollte immer wissen was die anderen so machen und wie das von der anderen Seite so aussieht und hab auch immer alles ausprobiert. Ob das jetzt beim Essen war, oder ob das jetzt die Rituale waren, ich habe immer alles ausprobiert. Ich war in allen Tempeln drinnen, sogar wo keine Ausländer rein dürfen. Und das Erste war als ich hierhergekommen bin: Meine Schwiegermutter hat keinen Pips Englisch gesprochen. Sie hat Panjabi gesprochen. Also habe ich innerhalb eines Jahres diese Sprache gelernt. Ich finde man muss in einem Land die Sprache können - vor allem, wenn man dort bleiben will. Wenn man die Sprache nicht kann, dann bleibt man immer ein Ausländer und man lernt eigentlich wirklich nie die Leute kennen. Die Sprache öffnet einem Türen und Tore. Man muss wissen wie man auf die Leute zugeht. Es braucht Respekt vor der anderen Kultur und für die anderen Menschen, dann kriegt man nämlich das Gleiche zurück.

J: Wie verhält es sich deiner Meinung nach mit der Kritik, dass Inder im Allgemeinen langsam arbeiten und unehrlich sind? Man hört das hier sehr oft von Expatriates.

M: Also erst mal vom Langsamen: Ich möchte hier den Europäer sehen, der sich im Sommer bei 45 - 48 Grad sich schnell bewegt und im Winter, wenn es eiskalt ist, wenn man keine Socken, keine Schuhe, keinen Pullover hat und sich nur einen Pullover leisten kann, den man nicht einmal waschen kann, weil man keinen zweiten hat - dann will ich wissen wie ein Europäer reagieren würde. Und ich will auch wissen wie ein Europäer reagieren würde, wenn er Samstag und Sonntag durcharbeiten müsste und überhaupt nie, und noch nie gehört hat, dass es sowas wie leisure time gibt. Dass es auch einen freien Tag gibt, wo man mal in einen Park geht oder mal ins Kino geht. Es können sich die meisten ja nicht einmal Kino leisten, weil das so teuer ist. Ich möchte den Europäer sehen! Und dann Faulheit. Ich würde sagen wir sind viel fauler geworden im Laufe der Jahre. Ich glaube diese Wirtschaftskrise wäre gar nicht gekommen, wenn die Leute ein bisschen mehr arbeiten würden und siehe da: ehrlicher wären! Aber jeder will nur das good life. Weil wenn man sieht, dass hier mehr als die Hälfte der Menschen unter dem Existenzminimum lebt, wie kann man Vergleiche anstellen?

Außerdem, die europäischen Händler wissen sehr oft von der Kinderarbeit und den unguten Umständen - sie versuchen trotzdem die Preise zu drücken. Hinzu kommt, wenn man weiße Haut hat, dann ist man automatisch Millionär [nach Annahme der

Inder]. Man kommt aus einem wo es allen Leuten gut geht und alle das Existenzminimum haben. Jeder hat Zugang zu Bildung und man muss nicht hungern. Das ist schon Luxus. Ich mein hungern müssen sie hier auch nicht - das würde ich gar nicht sagen, aber dass man halt einfach nicht unter dem Existenzminimum lebt: Was wir darunter verstehen! Was für uns Existenzminimum ist, ist für sie immer noch Luxus.

J: *wie ist das mit den Kasten in Indien?*

M: Das ist für Indien einer der Punkte, die Indien insgesamt runter ziehen. Es hat natürlich einen negativen Einfluss auf die allgemeine Arbeitsmoral und das andere ist, dass sich die Situation für die Arbeitnehmer dadurch nicht verbessert hat. Wenn da einer im staatlichen Dienst sitzt oder in den Gewerkschaften, der überhaupt nichts tut, dann kannst du nichts machen. Du kannst nur die nächsten zehn Jahre warten den los zu werden. Das belastet die Ökonomie. Dieses Kastendenken wird wahrscheinlich nur dadurch verschwinden, wenn die Leute einfach alle arbeiten müssen! Wenn sie alle ihr Geld mit denselben Kriterien verdienen. Es ist schon eine Generation da, wo es bereits viele Interkasten gibt. Die Situation mit den Frauen auch, ist so eine Sache.

Heutzutage im Staat Haryana - man hat dort immer sehr viele neugeborene Mädchen umgebracht. Jetzt haben sie keine Frauen mehr. Und jetzt haben die entdeckt, dass die Frauen in Kerala [im Süden] ganz prima sind. Die können sich gut bewegen und viele Dinge machen. Jetzt holen sie sich die Frauen aus Kerala. Die sind zum größten Teil Christinnen, aber halt arm. Und in Haryana sind es ziemlich "reiche" Leute und die kaufen sich die Frauen in Kerala ein. Und da findet natürlich eine wahnsinnige Integration statt. Es dauert eine Zeitlang, dass neue Gedanken integriert sind. Es ist so eine große Masse von Leuten, die man da in Bewegung setzten muss, das dauert eine Zeitlang. Mit Österreich oder Deutschland zu vergleichen geht gar nicht.

Y: *Was verstehen Sie unter Innovation?*

M: Auf technischer ebene ist es etwas, das in Ländern wie in diesen sehr leicht angenommen wird. Zum Beispiel das mobile phone. Indien hat die meisten mobile phones weltweit und auch die billigsten. Also jeder hat eines. Technische Innovation wird hier sehr schnell akzeptiert. Das dauert in anderen Ländern oft ein bisschen länger. Hier sobald einmal jemand lesen und schreiben kann, dann setzt er sich hin und

macht das einfach. Das ist das Erstaunliche. Also technische Innovation, auch so wie das Internet, das wird sofort angenommen. Auch die Kleidung ändert sich. Die kulturelle Innovation ist auch da.

Y: *Und die kulturelle Innovation wird auch sehr offen angenommen?*

M: Ja, von der jungen Generation schon. Allerdings, wenn man heutzutage durch irgendeine größere Stadt geht wie Singapur, oder andere, dann schaut ja alles gleich aus. Also wo ist man dann? Es ist ja leider so, dass die Globalisierung ok ist, aber auch einen Verlust der Identität mitbringt. Und morgen wird es wahrscheinlich so sein, dass man nicht weiß: Bist du jetzt eine Inderin oder eine Österreicherin? Die Inderin wird da stehen und genauso angezogen sein wie du bzw. so ausschauen [sie spielt damit auch auf die Bleichungscremen für die oft etwas dunklere indische Haut an]. Die lokale Angleichung von "external" innovations. Also die erste Art ist die technische Innovation. Die zweite Art sind diese "external" innovations - an der Oberfläche. Die dritte Art, würde ich sagen ist bei den Nahrungsmitteln, beim Essen. Als ich nach Indien kam, da war die indische Küche so, dass es dir den Mund zerrissen hat vor lauter Chilis und auch fett. Es wurde gesagt, dass ein Kind nur "healthy" ist, wenn es auch fett ist. Auch wenn du ein Kind gekriegt hast, dann wurde dir Löffelweise das Ghee [Speisefett in Indien, aus Butterschmalz gewonnen] reingeschöpft. Erstens weil du ja soooo schwach bist - du musstest ja viel essen damit du stark wirst und fett zu sein, war ein Zeichen für Gesundheit. Das hat sich auch geändert. Mit dem ganzen Fitnesstrummel hat sich das natürlich auch ein bisschen geändert.

Y: *Ist das über die Medien gekommen?*

M: Na ja, ja, aber auch über Inder, die in Europa gelebt haben und die ersten neuen Gedanken so richtig mitgebracht haben. Und dann auch die education und innovation zugleich in den Schulen etabliert haben. Aber das einzige wo es wirklich innovation in dem Sinne gegeben hat, war im Sport. Das war cricket. Da hat man ein paar Sachen dazuerfunden. Das ist Innovation im cricket, aber nicht im Sport als solches. Dazu fehlen die finanziellen Mittel. Nicht fehlen als solches, aber sie sind halt nicht aus dem Trichter gekommen. Denn, in Indien gibt es eigentlich sehr viele finanzielle Mittel. Das Land könnte ein bisschen anders da stehen, wenn man die Finanzen aufgraben würde,

die die Leute in den Matratzen drinnen haben. Die Leute haben sehr viel cash zu Hause. Und wenn man das Gold, das die indischen Frauen haben, wenn man dieses Gold rausbringen würde, dann würde die Börse in New York krachen gehen [lacht]. So viel Gold haben die. Die haben wirklich wahnsinnig viel Gold.

J: *Gibt es religiöse Innovationen, mit denen kann man ja rein wirtschaftlich auch manchmal verdienen?*

M: Schwierig zu sagen. Beim Islam schwankt das ständig so hin und her. Aber ich würde meinen, dass es insgesamt bei den Hindus ein bisschen lockerer geworden ist. Aber schwierig zu sagen, Innovation als wirklich neues Gedankengut, hmm? Die Inder sind ein Volk von Eigenbrötlern. Und jeder hat seine eigene Religion und jede Familie praktiziert ihre eigenen Rituale und jeder erzählt einen anderen Schmäh. Und wenn man das Konzept hernimmt: "Du darfst nicht lügen" Dann darf man nicht vergessen, es gibt Dogmen, Gesetze, die zehn Gebote - in Indien gibt es das irgendwie nicht. Es gibt dort nur diesen "way of life". Eine Lüge wird immer anders gewichtet. Eine Notlüge ist ein ehrenwerter Weg eine Situation gut zu meistern. Dieses Wort dass Inder "bescheißen" ist sehr relativ. Angenommen etwas kostet in Wahrheit 50 Rupien. Die Verhandlungsparteien beginnen bei über 300 Rupien und der Inder weiß ganz genau, dass dies viel zu viel ist. Einigen sich die Parteien schlussendlich auf 150 Rupien, dann ist das in Ordnung, denn der Käufer hat ja schließlich zugestimmt. Also: kein Grund für schlechtes Gewissen. Für den Verkäufer ist klar: der Käufer hätte ja nicht kaufen zu brauchen.

Natürlich ist das gerade für einen Ausländer sehr schwierig zu checken. Er weiß ja auch nicht wie viel was kostet.

Aber für einen Inder sind 2 Euro ein Haufen Geld. Der kauft sich sofort was zum Anziehen. Es ist sehr sehr schwierig ein Urteil zu fällen. Du fällst hier ein Urteil [unverständlich]. Deswegen entzieht sich dir, das Verständnis oft wie ein Schaukel. Und deswegen gibt es Leute, die sagen: Ich halt das nicht aus. Und deswegen gibt es so viele Leute die nach Indien kommen und sagen: Ich halte das einfach nicht aus und da geh ich wieder. Es gibt andere die in Indien leben. Es gibt nichts Typisches. Es gibt hier einfach nichts Typisches. Entweder man mag Indien, oder man mag es nicht!

Ihr kennt ja das Kopfwackeln oder? Was heißt es? [Wir lachen] Das hängt von der Situation ab!

Es gibt aber auch viele, die hier wohnen und sich einfach ein europäisches Umfeld geschaffen haben. Sie leben so wie auf einer Art Insel. Natürlich kommst du dann nicht zu gewissen Erfahrungen und Erkenntnissen.

Y: *Gibt es Barrieren mit den Männern?*

M: Ja ja, das schon!

J: *Was ist wenn Frauen, Männern Befehle geben?*

M: Das ist ganz vertrackt hier! Sie nehmen es entgegen. In Indien wo wir eine Frau als Prime Ministerin gehabt haben und wo Frauen riesige Industrien leiten und die Männer unterstehen ihnen hier. Das sind ja die Gegensätze hier. Meine älteste Tochter zum Beispiel ist seit 25 Jahren Commercial Pilotin. Sie ist Senior Pilotin in Indien und gleichzeitig General Manager von XXX Airport. Und sie hat 150 Männer unter sich. Dass so viele Mädchen abgetrieben werden ist zum Teil auch die Schuld der Frauen selbst. In Deutschland haben wir ein Patriarchat, hier aber im Grunde ein Matriarchat. Sie hat das Sagen zu Hause. Die Männer weichen da immer aus. Zum Beispiel in [unverständlich] haben viele Männer keine Frau, auch bei den Hindus, weil die Frau sich zu einem Drachen entwickelt [lacht].

Y: *Bist du eigentlich nun Inderin oder Deutsche?*

M: [lacht] *Ich bin Bayerin! Das Kunststück ist, dass man seine eigene Identität nicht verliert. Ich habe einige gesehen, die versucht haben wie Inder zu werden. Aber die finden dann da irgendwie nicht mehr heraus. Ich glaub, man muss mit beiden Seiten fertig werden - eine Symbiose schaffen. Ganz egal eigentlich wo man wohnt, ob in Niederbayern im hintersten Winkel wohnt oder in Delhi es hat keinen Unterschied, wenn man hier das [deutet auf ihr Herz] nicht aufmacht.*

J: *Wie verbreitet man Innovationen?*

M: *Das kommt auf die Menschen drauf an. Du kannst andere anstecken, wenn du offen dafür bist. Du selbst, kannst deine ganze Umgebung verändern.*

Sie erzählt uns von einer sehr persönlichen Geschichte aus ihrem Haushalt. Dabei geht es darum die Lebenseinstellung von Menschen nicht zu steuern, aber durch Beispiel zu verändern. So verändert sich auch die Ausrichtung gegenüber Neuigkeiten und Innovationen.

Ein weiteres Beispiel für eine kulturelle Innovation im kleinen Rahmen:

Meine Schwiegermutter ist wie ich Witwe geworden. Also mit 42 Jahren. Und wie es dann bei indischen Witwen ist, sie werden irgendwie liegen gelassen. Sie hat ihr eigenes Zimmer gehabt, aber wenig Kontakt mehr. Und ich habe dann gesagt: Das schaue ich mir nicht lange an, dass du da so alleine, eingewickelt herumsitzt. Wir haben dann einen Pyjama gekauft und Gewand etc. Die anderen waren Stinksauer, dass ich die Frau wieder ins Leben reingeholt habe. Das ging zuerst gar nicht. Und dann haben sie sich daran gewöhnt. Sie war schwach und die Familie strikt vegan. Dann hab ich mal Eier in die Küche geschmuggelt und die haben wir gegessen. Zwanzig Jahre später haben wir dann darüber gelacht.

J: *Erzähl uns von deiner Firma und Innovationen.*

M: Du brauchst starke Menschen für eine Vision. Wir selbst hatten eine Fabrik mit 800 Leuten. Es war in der Maschinenbaubranche. Mein Mann hat versucht Erfahrungen aus Deutschland einzubringen. Damals war das natürlich noch ein bisschen schwieriger. Er hat auch immer versucht für die Arbeiter gute Dinge einzubringen. Es war schwierig, denn das waren alles so wie Innovationen, wo sogar die Arbeiter nicht kapiert haben, dass das gut wäre. Die haben nicht erkannt, dass die Gewerkschaft sich selbst bereichert und ihnen nicht hilft.

J: *Wenn du/ ihr so großen Widerstand erlebt habt, wie kannst du dann noch Verständnis haben. Macht dich das nicht wütend?*

M: Naja, man muss trotzdem schauen wie die Menschen leben und was sie eigentlich haben. Es war sehr schwierig wegen diesem Kastensystem. Es geht nicht nur drum, dass du genug zum Leben hast, sondern jeder Mensch braucht auch "dignity" und das haben halt viele nicht. Davon lebt der Mensch. Wenn er das nicht hat dann "you are feeling useless". Das ist das Eigentliche.

J: *Wie würdest du dann technische/ kulturelle Innovationen sehen?*

M: Alles ist Teil der Kultur. Auch mit den technischen Innovationen wird sich die Kultur wieder ein bisschen verändern. Darum kommen ja auch Änderungen rein - sogar die Kunst ändert sich dann.

Y: *Das heißt die Innovation hat auch Einfluss auf die Kultur?*

M: *Ich würde sagen die Innovation hat einen Einfluss auf die Kultur und die Kultur auf die Art der Innovation. Alles im Leben greift ja ineinander. Kann man nicht trennen. Ein Auto läuft ja auch nur, wenn alles ineinander greift. Die Sachen greifen alle ineinander.*

Y: *Wie schaut es mit der Kreativität aus?*

M: Durch die Kolonialwelt wurde einiges von der traditionellen alten indischen Kultur eingedämmt - auch die eigene Kreativität. Erst jetzt kommt da wieder eine Freiheit rein. Das entwickelt sich erst wieder. Es war eine Hochkultur, die ganz unten war. Sie kommen erst jetzt wieder raus. In Bezug auf technische Innovationen ist auch viel Kreativität vorhanden.

Auf dem technischen Feld sind Inder sehr gut. Sie sind gute Mathematiker. Aber es gibt auch ein paar Ideen von außen, die nicht so gut waren. Diese sozialistischen/ kommunistischen Ideen in den letzten Jahren, waren nicht so gut für Indien. Die Leute sind dafür ...hmmm... zu eigenständig.

Y: *Erzeugt Reichtum oder Not Kreativität?*

M: Ich glaube das ist kein Kriterium. Jeder Mensch ist irgendwie kreativ. Das kommt so drauf an. Ist schwer zu sagen.

J: *Wie schaut das mit Joint-Ventures aus?*

M: Es gibt durchaus sehr erfolgreiche Joint Ventures, die sich auch kreativ unterstützen. Aber leider Gottes muss ich auch sagen, dass westliche Welt auch sehr stark auf ihren eigenen Vorteil bedacht ist. Es gibt da einige Sachen, die nicht richtig sind. Gerade in den letzten 5 Jahren hat sich viel geändert.

J: *Kann eine Innovation zur Kultur werden?*

M: Hm. Ja, ich glaube schon, dass eine Innovation zur Kultur werden kann. Es kommt halt darauf an was es für eine Innovation ist. Es gibt ja verschiedene Arten von Innovationen. Alles was neu ist im Inland ist ja z.B. eine Innovation. Es muss jemand erfunden oder hergebracht haben. Klopapier z.B. ist innovativ für die Landbevölkerung, die sowas überhaupt noch nie verwendet haben und wenn es so weiter geht mit der Wasserknappheit, dann wird es wohl die größte Innovation sein in Indien. [lacht].

Für mich ist es auch eine Innovation, das früher in Indien alles mit der Hand gemacht wurde und heute können viele Dinge mit einer Wahnsinns geschwindigkeit erledigt werden.

Innovation hat auch viel mit Macht zu tun. Vor allem dann, wenn sie nur von manchen benutzt werden darf. Innovationen in Indien sollten die Bevölkerung als ganze heben. Der Dreck wird hier ja noch immer mit den Händen aufgehoben.

J: *Wie sieht es mit der U-Bahn in Neu Delhi aus? Die Menschen hatten Angst davor.*

M: Ja, ja. Das war auch eine Innovation im Transportwesen. Das kann natürlich einen Einschnitt in die Kultur machen. In diesem Fall die Kultur der Fortbewegung, denn das ist ja auch eine Kultur. Das neue Fortbewegungsmittel zeigt nur die Kultur an, heute haben wir eine schnellere Umgebung, ein schnelleres Leben und so passt sich die Kultur an.

J: *Können Probleme durch den Zusammenstoß verschiedener Kulturen entstehen? Kommt es zu Missverständnissen? Innovationen?*

M: Naja, es kommt drauf an wie man die Sache angeht. Inder sind schon auch sehr neugierig und es kommt schon auch auf den anderen Menschen drauf an es zuzulassen, dass der andere etwas lernen darf, glaub ich. Man muss sich vorstellen wie schnell hier alles gegangen ist. Es hat ja jahrelang nichts gegeben. Also, ich glaub die Innovationen bewegen sich noch auf einem niedrigen Niveau, weil so viele Dinge für die Innovationen notwendig sind. Auch um den Lebensstandard zu heben. Es fängt schon an bei den Straßenkehrern, die noch immer den Dreck mit den Händen aufheben. Da gehören z.B. Innovationen her.

J: Als du deine Firma hattest, zuerst mit deinem Mann und dann alleine, gab es da jemals Probleme im interkulturellen Austausch zwischen Indern und Europäern?

M: JaJa!! Das hat aber nix mit den Arbeitnehmern zu tun gehabt, sondern es hat mit den Gewerkschaften zu tun gehabt. In dem Fall waren sie nicht so gut. Mein Mann hat ja in Europa gearbeitet [Inder] und wollte natürlich neue Sachen und Prozesse einführen. Das ging dann nicht so gut. Die Gewerkschaften haben eine Vormachtstellung. Wenn es den Leuten dann so viel besser geht, dann gehen sie natürlich von anderen Arbeitgebern weg. Man kann sie nicht, eigentlich mehr kontrollieren. Also werden solche Prozessinnovationen eigentlich irgendwie nicht erlaubt.

J: Das ist ja spannend.

M: Ja, das hat aber mit Macht zu tun. Innovation kann mit Macht ausstatten. Und glaubst du wirklich, dass Europa so viel aufgeschlossener ist in Punkto Innovationen als Indien? Vielleicht, so wie die Welt jetzt funktioniert - aber bei vielen Dingen sind sie es nicht. Jedes Mal wenn ich nach Hause nach Deutschland komme, denke ich mir das.

J: Kann man es irgendwie schaffen zwischen den Kulturen zu vermitteln, damit das Beste herausgeholt werden kann?

M: *Die Kunst. Die Musik. Das Malen. Die Kunst - sie ist die Einzige die eine Verbindung schaffen kann. Ich meine, eine wirkliche Verbindung. Ich hab mal eine indische Opernsängerin auftreten sehen. Irgendwie ist das schonwitzig. Du kennst eh auch das Projekt gerade. Die Oper, die hier in Delhi spielt. Wie bunt, und trotzdem eine Oper. [Anmerkung: Diese Oper war wirklich eine ganz eigene Sache. So eine Oper haben bestimmt noch nicht viele Menschen gesehen!] Damit sich das Inder anschauen, muss eine Innovation her. Die Oper muss irgendwie anders gestaltet sein, damit sie die Menschen innen anspricht.*

Auf meine Frage, ob sie glaube Inder wären faul oder würden weniger arbeiten, erzählt sie mir einige Geschichten aus der gemeinsamen Firma mit ihrem Mann und auch aus dem Haushalt. Obwohl diese Erfahrungen sehr interessant sind und zugleich von jemandem stammen, der tiefen Einblick in diese Kultur hat, werden sie hier nicht wiedergegeben. Zum einen weil sie einen Charakter aufweisen, der nach Ansicht der

Autorin nicht veröffentlich werden sollte und zum anderen sind viele private Elemente in ihnen enthalten.

Anhang C - Über die Autorin

Jovita Susanna Tatschl wurde im Juni 1985 geboren. Nach der Volksschule wechselte sie in ein Gymnasium für vier Jahre. Danach entschied sie sich dafür, die Matura an einer HTL (Höheren Technischen Lehranstalt) zu absolvieren. Nach einem einjährigen Auslandsaufenthalt in Argentinien, wo sie an einem Sozialprojekt mitarbeitete, begann sie mit ihrem Studium der Kultur- und Sozialanthropologie und der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wien. 2009 schloss sie an der Universität Wien das Bachelor Studium der Betriebswirtschaftslehre ab. 2012 schloss sie das Studium der Kultur- und Sozialanthropologie ab. Sie arbeitete während ihrer Studienzeit auch für vier Monate in Brüssel in einer Institution der Europäischen Union und für ein halbes Jahr an der Österreichischen Botschaft in Indien. Ein Studienjahr, im Rahmen des Masterstudiums der Wirtschaftswissenschaften, verbrachte sie an einer Universität in Taiwan (ROC). Sie spricht fließend Englisch und Spanisch, Chinesisch auf fortgeschrittenem Level und verfügt über Grundkenntnisse in Französisch und Italienisch. Wichtig sind ihr die Familie, Freunde, Musik, Yoga und sofern es sich vereinbaren lässt, das Leben immer voll zu "leben".