

Diplomarbeit

„Aushandlung von Realität“ als Methode zur Bildung
von Sozialkapital unter besonderer Berücksichtigung
von Vertrauen

*Analyse des Nutzungspotentials für den Aufbau interkultureller
Unternehmenskooperationen*

Christian Boettcher

Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen

Anschrift: Kulmer Straße 18, 10783 Berlin

Technische Universität Berlin

Fakultät VII (Wirtschaft und Management)

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Fachgebiet Marketing

Prof. Dr. Volker Trommsdorff

Betreuung: Demet Tuncer MSc

Zusammenfassung

Diese Arbeit bewertet die Lern- und Kommunikationsmethode „Aushandlung von Realität“ von ARIANE BERTHOIN ANTAL und VICTOR J. FRIEDMAN anhand ihres Potentials, interkulturelle Kooperationsbeziehungen während der Aufbau- und Entwicklungsphase zu unterstützen. Die Bewertung erfolgt anhand einer Analyse verschiedener Betrachtungsebenen von Sozialkapital. Da Sozialkapital u. a. auf Vertrauen aufbaut und Vertrauen auch in Kooperationen eine wichtige Rolle spielt, werden dessen Wirkungen besonders berücksichtigt.

Die Analyseergebnisse zeigen, dass „Aushandlung von Realität“ besonders bei langfristigen, bindungsintensiven Kooperationen gut geeignet ist, ein vertrauensvolles, auf gemeinsamer Identifikation und mentalen Modellen beruhendes Kooperationsverhältnis zu unterstützen, dass die Erfolgsgrundlage für diese Kooperationsformen bildet. Die Beurteilung macht jedoch auch deutlich, dass die kulturelle Prägung der Kooperationspartner und ungünstige organisationale sowie sozialstrukturelle Rahmenbedingungen das Wirkungspotential der Methode beeinflussen können.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Übersicht	1
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Schwerpunkte	3
1.2.1	Interkulturelle Unternehmenskooperationen.....	3
1.2.2	Langfristige, bindungsintensive Kooperationsbeziehungen.....	5
1.2.3	Aufbau und Entwicklung der Kooperation.....	6
1.3	Ziele.....	7
1.4	Aufbau.....	8
1.5	Literaturquellen	9
2	Theoretischer Teil: Begriffe und Methoden	11
2.1	„Aushandlung von Realität“	11
2.1.1	Schwächen verschiedener interkultureller Handlungsstrategien	13
2.1.2	Überwindung unreflektierter kultureller Repertoires	18
2.1.3	Ableitung der Methode „Aushandlung von Realität“	21
2.1.4	Diskussion	24
2.1.5	Zusammenfassung	28
2.2	Sozialkapital	30
2.2.1	Entwicklung des Begriffs	32
2.2.2	Betrachtungsperspektiven.....	35
2.2.3	Forschungsdisziplin und Betrachtungsebene	37
2.2.4	Interne und externe Definitionsperspektive	37
2.2.5	Theorie struktureller Lücken und dichter Netzwerkstrukturen	39
2.2.6	Effekte von Sozialkapital.....	43
2.2.7	Strukturelle, relationale und kognitive Dimension.....	45

2.2.8 Zusammenfassung	46
2.3 Vertrauen	48
2.3.1 Funktions- und Bedeutungsabschätzung.....	48
2.3.2 Entstehungsgrundlagen und Aufbauprozess	52
2.3.3 Wirkungen.....	59
3 Anwendungsteil	62
3.1 Das Verhältnis von „Aushandlung von Realität“ und Sozialkapital	62
3.2 Bewertung der Wirkung von „Aushandlung von Realität“ auf soziale Strukturen..	66
3.2.1 Wirkung in der relationalen Sozialkapitaldimension	69
3.2.2 Wirkung in der kognitiven Sozialkapitaldimension	71
3.2.3 Wirkung in der strukturellen Sozialkapitaldimension.....	74
3.2.4 Bewertung als „positive“ und „negative“ Sozialkapitaleffekte	76
3.3 Bewertung der Wirkung von „Aushandlung von Realität“ auf Vertrauen	78
3.3.1 Bei Vergabe des Vertrauenscredits	79
3.3.2 Während des Vertrauensaufbaus	80
3.4 Bewertung des gebildeten Sozialkapitals für den Erfolg interkultureller Kooperationen	82
3.4.1 Projektphase	83
3.4.2 Routinephase	89
3.4.3 Zusammenfassung	90
4 Fazit und Ausblick	92
Literaturverzeichnis	94
Eidesstattliche Erklärung	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Charakteristika der Projekt- und Routinephase im Lebenszyklus einer Kooperation	7
Abbildung 2: Aufbau und Kapitelverweisungen der Arbeit.....	9
Abbildung 3: Eisbergmodell zur Verdeutlichung kulturell bedingter Annahmen	18
Abbildung 4: Systematisierung von „Aushandlung von Realität“	29
Abbildung 5: Definitionsperspektiven von Sozialkapital	38
Abbildung 6: Theorie struktureller Lücken und dichter Netzwerkstrukturen.....	40
Abbildung 7: Positive Einflussfaktoren auf die Vertrauensbildung auf Individual- und Gruppenebene.....	59
Abbildung 8: Zusammenhänge zwischen „Aushandlung von Realität“, sozialer Struktur und interkultureller Kooperation in der Projektphase	64
Abbildung 9: Bewertung der Wirkungen von „Aushandlung von Realität“ auf Vertrauen..	82
Abbildung 10: Einfluss von „Aushandlung von Realität“ bei der Auswahl des Kooperationspartners.....	84
Abbildung 11: Die Gruppenbildung in der Projektphase der Kooperation als Transformationsprozess sozialer Systeme	86

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stufenmodell interkultureller Sensitivität nach MILTON BENNETT.....	14
Tabelle 2: Systematisierung möglicher Betrachtungsperspektiven von Sozialkapital	36
Tabelle 3: Unterschiede zwischen den Netzwerktheorien.....	42

1 Einleitung und Übersicht

1.1 Problemstellung

Der Anstieg an Unternehmenskooperationen stellt einen der wichtigsten Trends in der Industrieökonomik der letzten 25 Jahre dar.¹ Dieser Trend wird durch eine fortschreitende Globalisierung, fragmentierte Märkte, steigende Innovations- und Wissensintensität sowie neue Informationstechnologien weiter verstärkt.² Deshalb finden Kooperationen zunehmend selbstverständlich über kulturelle Distanzen hinweg statt.³ Kooperationen bieten für Unternehmen das Potential, neue Ressourcen außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen zu erschließen und so ihre Marktposition zu sichern oder auszubauen. Gleichzeitig sind Kooperationen mit einem hohen Risiko verbunden. Bis zu 80 % aller internationalen Kooperationen werden frühzeitig aufgegeben oder führen nicht zum gewünschten Erfolg.⁴ Dies ist u. a. auf die unzureichende Beachtung sozio-kultureller Unterschiede zwischen den Unternehmen und ihrer Mitarbeiter zurückzuführen.⁵ Eine Handlungsstrategie, die diese kulturbedingten sozialen Barrieren abbauen kann, stellt deshalb eine Grundlage für den Erfolg dieser Kooperationen dar. So wurden in einer im Jahr 2006 durchgeführten DIHK-Studie von 1500 auslandsaktiven deutschen Unternehmen mehrere Erfolgsfaktoren genannt, die auf die Bedeutung sozialer Beziehungen zwischen den Partnerunternehmen hinweisen.⁶ Mit „Gute Kontakte/Netzwerke“ (3. Platz, 59 %) und „Qualifizierte Mitarbeiter“ (6. Platz, 52 %) wurden zwei Erfolgsfaktoren genannt⁷, welche die Rolle der Kommunikation und Kenntnis des Kooperationspartners hervorheben. Neben

¹ Vgl. Grant, Baden-Fuller (2004), S. 61.

² Vgl. Riemer (2005), S. 7 f.

³ Vgl. Vlaar (2008), S. 3 ff.

⁴ Vgl. Zusammenstellung bei Meyer (2004), S. 20 f. Zu ähnlichen Analyseergebnissen kommen Vlaar (2008), S. 7 und Schödel (2005), S. 3.

⁵ Vgl. Meyer (2004), S. 121.

⁶ Vgl. DIHK (2006).

⁷ Vgl. Dülfer, Jöstingmeier (2008), S. 119 ff. und DIHK (2006), S. 23 ff.

der „Produktqualität“ (1. Platz, 82,2 %) wurde auch die „Wahl des richtigen Geschäftspartners im neuen Zielmarkt“ (2. Platz, 63,6 %) als zentraler Erfolgsfaktor beim Aufbau der Kooperation genannt.¹ Das macht deutlich, dass gerade die Anfangsphase der Kooperation, in der (soziale) Beziehungen aufgebaut werden, einen entscheidenden Einfluss auf den Kooperationserfolg zu haben scheint.

Die in dieser Arbeit analysierte, im Jahr 2003 erstmals veröffentlichte Methode, „Aushandlung von Realität“ von ARIANE BERTHOIN ANTAL² und VICTOR J. FRIEDMAN³, bietet eine Möglichkeit, die gerade in kulturell verschieden geprägten Unternehmen nur schwer aufzubauenden sozialen Beziehungen zu unterstützen und deren kooperationsbehindernde Barrieren abzubauen. Wie gut diese Methode dafür geeignet ist, wird in dieser Arbeit mit Hilfe verschiedener Betrachtungsperspektiven von sozialem Kapital bewertet. Dieser interdisziplinäre Ansatz, der in den letzten Jahren große Resonanz in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung hervorgerufen hat, ist in der Lage, neue Erklärungsansätze für kooperatives Verhalten zu liefern. Er sollte deshalb gut geeignet sein, das Potential der Methode „Aushandlung von Realität“ im Rahmen von Unternehmenskooperationen einschätzen zu helfen. Da bestimmte Formen von sozialem Kapital besonders vom Vertrauen abhängen⁴, wird diesem Aspekt eingehend Beachtung geschenkt.

¹ Vgl. DIHK (2006), S. 23 ff.

² ARIANE BERTHOIN ANTAL ist Professorin an der „Audencia Nantes School of Management“ (Frankreich) und Honorarprofessorin für Organisationsentwicklung und interkulturelles Management im Bereich „Public Health“ an der Technischen Universität Berlin. Sie forscht unter anderem zu den Themen „Organisational Learning“, „Knowledge and Culture“, „Designing and Facilitating Learning Experiences“, „Business and Society“, „Artistic Interventions in Organisations“ sowie „Innovation, Wissen(schaft) und Kultur“.

³ VICTOR J. FRIEDMAN ist außerordentlicher Professor für Verhaltensforschung (organisational behaviour) und Kovorsitzender des „Action Research Center for Social Justice“ am Max Stern Yezreel Valley College in Israel.

⁴ Beispielweise in der Zusammenstellung empirisch ermittelter Erfolgsvoraussetzungen für Unternehmenskooperationen zwischen 1990 und 2004 in Meyer (2004), S. 61 ff.

1.2 Schwerpunkte

Da sehr verschiedene Arten von Unternehmenskooperationen existieren, die jeweils andere Anforderungen an die Partnerunternehmen stellen, muss zunächst eine genaue Abgrenzung des Untersuchungsfeldes stattfinden, bevor die Ziele dieser Arbeit formuliert werden können.

In der Problemstellung wurden dabei zwei zentrale Schwerpunkte erwähnt. Zum einen sollen *interkulturelle Kooperationsverhältnisse* untersucht werden und zum anderen wurde die Wichtigkeit der *Anfangsphase der Kooperation* hervorgehoben.

Es ist daher zunächst klar abzugrenzen, was unter Kooperation und Kultur in dieser Arbeit verstanden wird (*Kapitel 1.2.1*). Ebenfalls machen es die unterschiedlichen Arten von Unternehmenskooperationen erforderlich, diejenigen hervorzuheben, bei denen soziale Beziehungen einen besonderen Einfluss ausüben. In dieser Arbeit wurde deshalb eine Beschränkung auf langfristige, bindungsintensive Kooperationen vorgenommen (*Kapitel 1.2.2*). Eine mögliche Abgrenzung zwischen den Kooperationsphasen wird in *Kapitel 1.2.3* vorgestellt.

1.2.1 Interkulturelle Unternehmenskooperationen

Kooperationen zwischen Unternehmen werden immer dann eingegangen, wenn sich beide Unternehmen durch gemeinsames Handeln die *Erreichung von Zielen* erhoffen, die durch den *Kooperationspartner ermöglicht* werden.

„Unter Kooperation versteht man gemeinhin ein spezifisches Verhalten, das dazu dient, die Handlungsergebnisse und das Wohlergehen einer Gruppe oder eines Kollektivs zu maximieren oder auf hohem Niveau gegen Störungen abzusichern. Es geht im Kern darum, dass individuelle Leistungs- und Befindlichkeitsziele nur dann erreicht werden können, wenn mehrere Personen ihre Ressourcen so aufeinander abstimmen, dass sie die gewünschten Ergebnisse erzielen.“¹

¹ Thomas et al. (2003), S. 108.

Beide Kooperationspartner haben daher ein *Interesse an der Zusammenarbeit*. Die *Rücksichtnahme* auf die Interessen des Anderen kann daher als notwendige Bedingung angesehen werden, damit überhaupt Kooperationen entstehen können. Diese Interessen können ökonomisch, politisch oder sozio-kulturell begründet werden.¹ Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf dem *sozio-kulturellen Aspekt* von Kooperationen zweier Unternehmen, da dieser vor allem im interkulturellen Kontext eine entscheidende Rolle einnimmt (vgl. *Kapitel 1.1*). Dies soll allerdings nicht bedeuten, dass dem zweckrationalen, ökonomisch orientierten Handeln in Unternehmen keine besondere Funktion zukommt. Es stellt im Gegenteil ein „umfassend akzeptiertes und institutionalisiertes Muster der Handlungsorientierung und Situationsdeutung“² dar. Diese Form von Handlungsmotiven wird neben der politischen Dimension von Unternehmenskooperationen aus Gründen des Umfangs und der Fragestellung der Arbeit nicht näher beschrieben. In diesem Zusammenhang sei auf die Vielzahl an Fachliteratur aus den wirtschafts- und politikwissenschaftlichen Gebieten hingewiesen.

Kultur wird in dieser Arbeit in Anlehnung an EDGAR HENRY SCHEIN verstanden als „ein Muster von grundlegenden Annahmen – das von einer bestimmten Gruppe beim Bewältigen von Problemen [...] eingeführt, entdeckt und entwickelt wird und sich als besonders gut funktionierend herausgestellt hat –, um als gültig anerkannt zu werden und daher neuen Mitgliedern der Gruppe als angemessene Art und Weise vermittelt wird, wie diese Problemen wahrgenommen werden und welche Gefühle und Gedanken diesen entgegengebracht werden“³. Dieses Kulturverständnis ist demnach nicht auf nationale Kulturdifferenzen beschränkt, sondern umfasst prinzipiell jede zwischen zwei Gruppen

¹ Vgl. Apelt (1999), S. 7 f.

² Apelt (1999), S. 8.

³ Vgl. Schein (1985), S. 9 und Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 3. Übersetzung durch den Autor. Diese Definition von Kultur ist durch die Sichtweise des Organisationsmanagements und der Organisationspsychologie geprägt, beinhaltet jedoch alle Elemente der heute allgemein akzeptierten Definitionen. Kultur ist ein äußerst vielschichtiger und häufig sehr weit fassender Begriff (vgl. Thomas et al. (2003), S.21.) und kann auf verschiedene Weisen definiert werden. Eine Übersicht über verschiedene Kulturdefinitionen ist u.a. bei Straub (2007b) zu finden.

über *längere Zeiträume* feststehenden Unterschiede in ihrem Bedeutungs- und Orientierungssystem¹.

Interkulturelle Kooperationen sind daher Kooperationen, die zwischen zwei heterogenen Gruppen stattfinden, die verschiedene langfristig bestehende „Muster von grundlegenden Annahmen“² aufweisen. Die Fokussierung auf den kulturellen Aspekt von Unternehmenskooperationen beleuchtet demnach nicht primär die *ökonomischen, sondern sozialen Austauschbeziehungen* zweier Unternehmen.

1.2.2 Langfristige, bindungsintensive Kooperationsbeziehungen

Der in dieser Arbeit betrachtete sozio-kulturelle Erfolgsfaktor spielt in bestimmten Kooperationsbeziehungen eine herausgehobene Rolle. Er ist umso wichtiger, wenn hohe beziehungsspezifische Investitionen getätigt werden, ein starker Wissensaustausch oder gemeinsame Ressourcennutzung stattfindet, eine hohe Interdependenz vorherrscht, komplementäre und eng vernetzte Prozesse existieren und/oder eine gemeinsame Steuerung der Kooperation notwendig sind.³ Diese Kooperationseigenschaften sind in vielen Fällen vor allem bei ***Joint Ventures, strategischen Allianzen oder Prozessintegrationen*** anzutreffen⁴, die in der Regel von einer hohen Bindungsintensität und kaum abgrenzbaren Systemgrenzen gekennzeichnet sind⁵. Die in dieser Arbeit vorgenommenen Analysen sind deshalb primär für eher ***langfristige, bindungsintensive und von kulturellen Differenzen geprägte Unternehmenskooperationen*** relevant⁶.

¹ Vgl. Thomas (2005), S. 96. Dieses Bedeutungs- und Orientierungssystem „beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten, Empfinden und Handeln“ (ebd., S. 96).

² Schein (1985), S. 9. Übersetzung durch den Autor.

³ Vgl. Riemer (2005), S. 16. Die Unterscheidungsmerkmale hängen sehr stark von der Betrachtungsperspektive des jeweiligen Autors ab. Ein Überblick über alternative Aufstellungen, die der zu ähnlichen Schlussfolgerungen führt, ist zu finden in Mildner (1998), S. 27 oder Miklis (2004), S. 50 ff.

⁴ Vgl. Riemer (2005), S. 16 ff.

⁵ Vgl. Steinheuser (2006), S. 153 ff.

⁶ Eine detailliertere Betrachtung der wird anhand der Analyseergebnisse in *Kapitel 3.4* vorgenommen.

Die Ausprägung der sozio-kulturellen Dimension ist ebenfalls von der Lebenszyklusphase der Kooperation abhängig, mit deren Abgrenzung sich der folgende Abschnitt beschäftigt.

1.2.3 Aufbau und Entwicklung der Kooperation

Der Lebenszyklus von Kooperationen wird in dieser Arbeit in *Aufbau bzw. Entwicklung* (Projektphase) und *Umsetzung* (Routinephase) unterschieden.¹

In der Projektphase werden die Grundlagen für die gemeinsame Kooperation geschaffen. Sie stellt eine „sehr intensive Phase der Zusammenarbeit dar, mit einer hohen zwischenbetrieblichen Interdependenz und damit auch entsprechenden Anforderungen an die interpersonelle Zusammenarbeit“². Typische Aufgaben sind in dieser Phase die Entwicklung der Spezifikationen für das gemeinsame Produkt und die Abstimmung der dafür erforderlichen Prozesse. Der Übergang der beiden Phasen ist dadurch gekennzeichnet, dass die Beziehung durch Verträge formalisiert, durch geeignete Maßnahmen etabliert und erstmals als langfristig wahrgenommen wird.

In der Routinephase wird die Kooperation aufgrund der Festlegungen in der Projektphase durchgeführt. Hier kommt es eher darauf an, die Leistungen auf der Grundlage von Verträgen zu erbringen. Beide Phasen unterscheiden sich deshalb erheblich voneinander:

„Während die Zusammenarbeit in der Projektphase durch schwer formalisierbare, oft innovative Tätigkeiten gekennzeichnet ist, die dem Aufbau und der Entwicklung von Produkten, Prozessen etc. dienen, markiert der Übergang in die Routinephase die Formalisierung von Tätigkeiten. Die Tätigkeiten in der Routinephase sind weniger wissensintensiv [...]. Zudem hat sich die Wahrnehmung dahingehend geändert, dass die Gemeinsamkeit der Tätigkeiten im Projekt einer klaren Auftraggeber-Lieferanten-Trennung weicht.“³

¹ Vgl. Riemer (2005), S. 266.

² Riemer (2005), S. 265.

³ Riemer (2005), S. 266.

In der Projektphase kommt daher dem Aufbau sozialer Beziehungen (Sozialkapitalaufbau) eine entscheidende Rolle zu, während diese in der Routinephase eher gepflegt werden (Sozialkapitalpflege). **Da sich diese Arbeit mit dem Aufbauprozess von Sozialkapital beschäftigt, konzentrieren sich die Ausführungen primär auf die Projektphase von Kooperationen.**

Zur besseren Übersicht ist dieses Verhältnis zusammenfassend in *Abbildung 1* dargestellt:

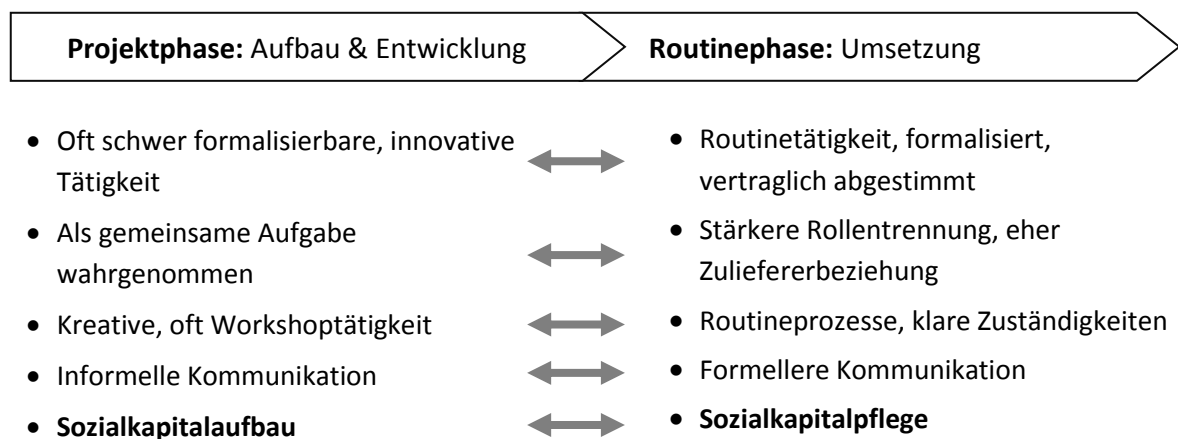


Abbildung 1: Charakteristika der Projekt- und Routinephase im Lebenszyklus einer Kooperation¹

1.3 Ziele

Die zentrale Aufgabe dieser Arbeit liegt in der Bewertung der Methode „Aushandlung von Realität“ anhand von Sozialkapital im Kontext der Projektphase interkultureller Unternehmenskooperationen.

Die Erkenntnisse aus der Bewertung von „Aushandlung von Realität“ sollen dazu beitragen, Stärken und Schwächen der Methode zu identifizieren und so ihre Anwendungstauglichkeit zu verbessern. Die Konzentration auf die Projektphase der Kooperation ergibt sich aus der Argumentation in der Problemstellung (*Kapitel 1.1*) und Schwerpunktsetzung (*Kapitel 1.2*).

Um eine Bewertung von „Aushandlung von Realität“ vornehmen zu können, müssen zunächst zwei Ziele erreicht werden.

¹ In Anlehnung an Riemer (2005), S. 266.

(1) Zum einen müssen die Funktion und Wirkung von „Aushandlung von Realität“ detailliert analysiert werden.

(2) Weiterhin müssen der Begriff Sozialkapital und seine Betrachtungsperspektiven definiert und eine Verbindung zu den Wirkungen in langfristigen, bindungsintensiven, interkulturellen Unternehmenskooperationen hergestellt werden.

Aus diesen beiden Zielen leitet sich der Aufbau der Arbeit ab.

1.4 Aufbau

Diese Arbeit lässt sich systematisch in zwei Teile gliedern.

Der **theoretische Teil der Arbeit** (*Kapitel 2*) befasst sich mit der Begriffsklärung und Methodenbeschreibung von „Aushandlung von Realität“, Sozialkapital und dem für große Teile des Sozialkapitalaufbaus wichtigen Vertrauen.

Im **Anwendungsteil der Arbeit** (*Kapitel 3*) werden die Erkenntnisse aus der Sozialkapitalliteratur ausgewertet und in Beziehung zu den identifizierten Eigenschaften von „Aushandlung von Realität“ gesetzt. Dieses Verhältnis wird zunächst in *Kapitel 3.1* bestimmt. In dem darauf folgenden *Kapitel 3.2* und *Kapitel 3.3* erfolgt dann eine detaillierte Auswertung der Wirkungen von „Aushandlung von Realität“. In *Kapitel 3.4* wird abschließend „Aushandlung von Realität“ im Kontext interkultureller Unternehmenskooperationen bewertet.

Im letzten Kapitel dieser Arbeit werden die zentralen Ergebnisse der Arbeit resümiert (*Kapitel 4*).

Zur besseren Übersicht sind der Aufbau und die Abhängigkeitsverhältnisse der einzelnen Kapitel in der folgenden *Abbildung 2* dargestellt.

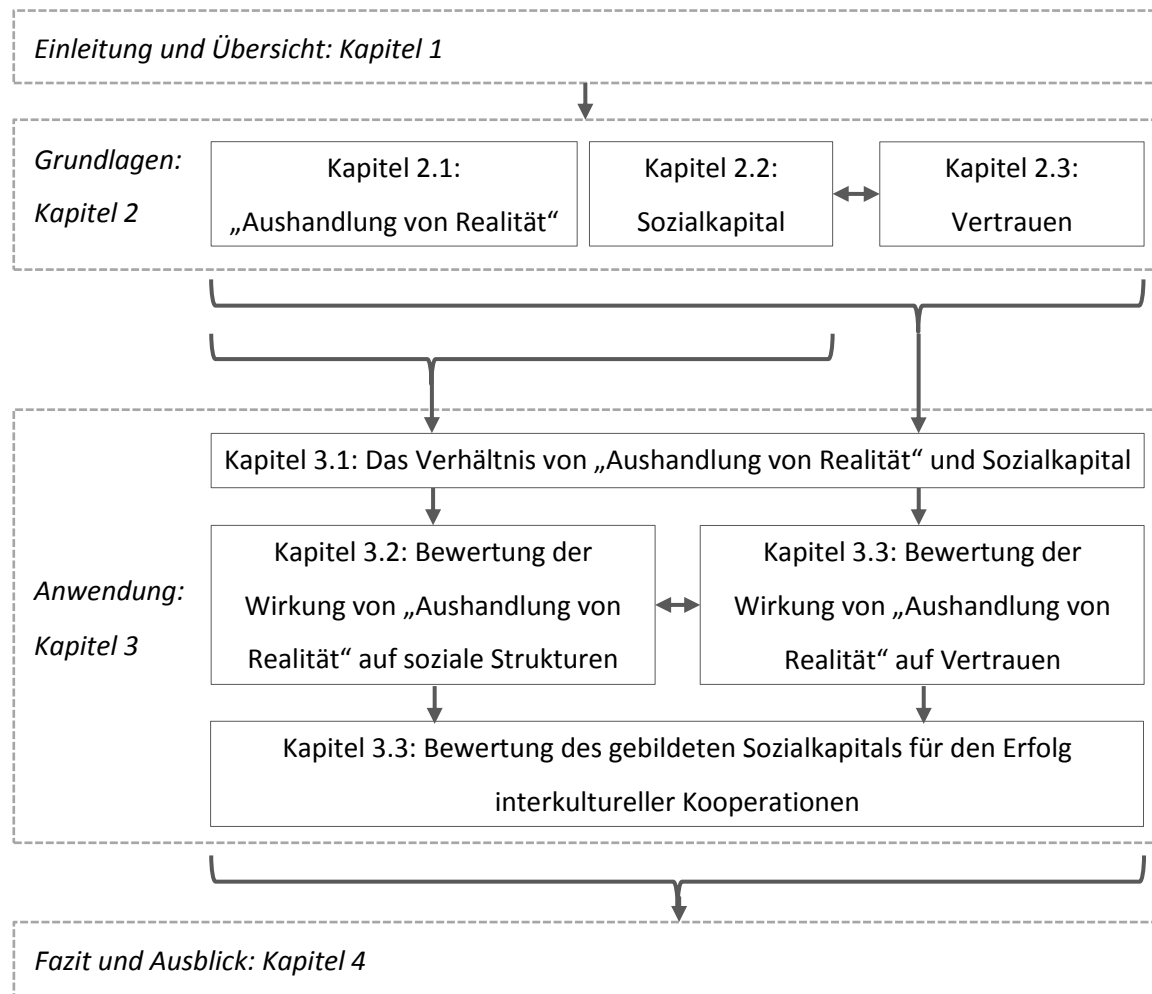


Abbildung 2: Aufbau und Kapitelverweisungen der Arbeit

1.5 Literaturquellen

Ausgangspunkt der Bearbeitung bildeten die Forschungsartikel von ARIANE BERTHOIN ANTAL und VICTOR J. FRIEDMAN zu „Aushandlung von Realität“. Darauf aufbauend wurde das Verständnis von Sozialkapital und das damit verbundene Vertrauen durch Verwendung verschiedener Recherchequellen erarbeitet. Dafür wurde vor allem auf Literatur zurückgegriffen, die einen umfassenden Überblick über die Verbindung von Sozialkapital und Kooperationsverhältnissen liefert. In dieser Phase wurde vor allem Literatur, die an den Bibliotheken der Technischen Universität Berlin, Humboldt Universität zu Berlin und Freien Universität Berlin sowie der hauseigenen Bibliothek am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) verfügbar war, verwendet. Stichworte bei der Literatursuche bildeten „negotiating reality“, „Aushandlung von Realität“, „Victor

Friedman“, „Ariane Berthoin Antal“, „interkulturell“, „interkulturelle Kompetenz“, „interkulturelle Kooperation“, „social capital“, „soziales Kapital“, „Sozialkapital“, „trust“ und „Vertrauen“ sowie Kombinationen der Begriffe. Auf Grundlage der sehr umfangreich vorhandenen Literatur wurden vertiefende Informationen während der Bearbeitung durch die

Google-Suche (Google Websuche, Google Scholar, Google Books) gesammelt. Die Suchworte bezogen sich während der Bearbeitungsphase hauptsächlich auf die Artikel und Autoren in den Literaturverzeichnissen der einzelnen Publikationen sowie auf die für Zitate notwendigen Quellennachweise. Sofern möglich wurde dabei wiederum auf die Literatur aus den oben genannten Bibliotheken zurückgegriffen.

2 Theoretischer Teil: Begriffe und Methoden

Der theoretische Teil der Arbeit umfasst die Beschreibung der Begriffe und Konzepte, die in *Kapitel 3* zur Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit genutzt werden sollen. Die Funktion dieses Kapitels lässt sich deshalb mit einem kommentierten Wörterbuch vergleichen, mit dessen Vokabular später Sätze und Sinnzusammenhänge gebildet werden können.

Als Erstes wird die Kommunikationsstrategie „Aushandlung von Realität“ als Form interkultureller Kompetenz zusammengefasst (*Kapitel 2.1*). Im darauf folgenden Abschnitt werden die zentralen Bestandteile von Sozialkapital definiert und anhand verschiedener Betrachtungsebenen analysiert (*Kapitel 2.2*). Anschließend erfolgt die Bestimmung der Funktion, Bedeutung, Entstehungsgrundlagen und Wirkungen von Vertrauen, das für den Aufbau von „bindendem“ Sozialkapital einen wichtigen Stellenwert einnimmt (*Kapitel 2.3*). Alle drei Abschnitte haben dabei zum Ziel, die für den Begriff/das Konzept wichtigen Kernaspekte herzuleiten, um im folgenden Kapitel eine klare Analyse der Arbeitsfrage dahingehend zu ermöglichen, wie „Aushandlung von Realität“ den Bildungsprozess von Sozialkapital im Rahmen der Projektphase von interkulturellen Unternehmenskooperationen unterstützt.

2.1 „Aushandlung von Realität“

In einer zunehmend globalisierten Umwelt müssen Führungskräfte immer häufiger mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten, die verschiedene Verhaltensnormen pflegen, unterschiedliche Wertevorstellungen aufweisen und damit ihre jeweils eigene Wahrnehmung der Realität haben.¹

Vor diesem Hintergrund zunehmend globaler Wirtschaftsbeziehungen entwickelten ARIANE BERTHOIN ANTAL und VICTOR J. FRIEDMAN im Jahr 2003 die *Lern- und*

¹ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 1.

Kommunikationsmethode „Aushandlung von Realität“¹, die Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung dabei unterstützen soll, potentielle interkulturelle Interaktionsbarrieren *explizit zu thematisieren und durch kritische, interaktive Reflexion*² abzubauen. Das Ziel der praktischen, prinzipiell universal anwendbaren Methode besteht darin, durch eine reflektierende Form des Lernens *Kompetenzen* aufzubauen³, die interkulturelle Konflikte aufdecken und vermeiden helfen. „Aushandlung von Realität“ wurde speziell zur Unterstützung interkultureller Zusammenarbeit entwickelt, bei der keine umfassende kulturspezifische Vorbereitung stattfinden konnte und fehlendes Wissen über kulturbedingte Unterschiede durch aktives Lernen ergänzt werden muss⁴. Sie stellt so *eine* Möglichkeit dar, auf individueller Ebene in „ungewissen, unvorhersehbaren oder konflikthaften Situationen“⁵ neue Handlungsstrategien zu testen und erfolgreich im Sinne der Interaktionsbeziehung zu nutzen. Der Unterschied zu anderen interkulturellen Lernmethoden besteht bei „Aushandlung von Realität“ darin, dass die Ungenauigkeit unausgesprochener Vermutungen über die Innenperspektive des Anderen durch *explizite* Thematisierung zu überwinden versucht wird.

„Aushandlung von Realität“ ist methodisch beeinflusst durch die Organisations-, Aktions-⁶ und Verhaltensforschung. Insbesondere die Arbeiten von CHRIS ARGYRIS und DONALD A. SCHÖN⁷ zum Organisationalen Lernen tragen viel zur theoretischen Fundierung von „Aushandlung von Realität“ bei. Auch FRIEDMAN selbst forscht auf diesem Gebiet.⁸ „Aushandlung von Realität“ kann deshalb als eine Weiterentwicklung dieser Theorieströmungen und als eine Spezialisierung auf dem Gebiet der interkulturellen

¹ In englischen Fachartikeln verwenden sie die Bezeichnungen „negotiating reality“ oder „interactive reflexion“ anstatt die deutsche Bezeichnung „Aushandlung von Realität“.

² Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2006).

³ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 1.

⁴ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 1.

⁵ Berthoin Antal, Friedman (2009), S. 76.

⁶ Aktionsforschung wird dabei von FRIEDMAN definiert als „form of social practice that integrates both the production and use of knowledge for the purpose of promoting learning with and among individuals and systems whose work is characterized by uniqueness, uncertainty, instability, and conflict“ (Friedman, Rogers (2008), S. 253).

⁷ Argyris, Schön (1974); Argyris, Schön (1999) und Schön (1987).

⁸ Vgl. z. B. Friedman (2001) und Friedman, Rogers (2008).

Zusammenarbeit verstanden werden. Anders als ARGYRIS und SCHÖN betrachtet die Methode Lernen allerdings nicht aus Organisationsperspektive, sondern auf der Individualebene der einzelnen in Beziehung stehenden Akteure.

„Aushandlung von Realität“ wurde in mehreren wissenschaftlichen Arbeiten von BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN sehr ausführlich vorgestellt und diskutiert. Dies macht es erforderlich, die Kernthesen der Autoren zunächst zusammenzufassen, um im Anschluss daran methodische Schwerpunkte identifizieren zu können. Durch dieses Vorgehen wird es außerdem im Anwendungsteil der Arbeit möglich sein abzuschätzen, welche Form von Sozialkapital „Aushandlung von Realität“ aufbaut.

In den beiden anschließenden Abschnitten wird deshalb zunächst der theoretische Unterbau von „Aushandlung von Realität“ zusammengefasst, der für das Verständnis der Methode benötigt wird. *Kapitel 2.1.1* beleuchtet zunächst die von den Autoren identifizierten methodischen Schwächen häufiger vertretenen Handlungsstrategien. Dabei wird vor allem auf die von den Autoren häufig kritisierte Anpassungsstrategie eingegangen. In *Kapitel 2.1.2* wird im Anschluss nachvollzogen, wie diese kulturellen Prägungen (oder auch kulturellen Repertoires) bei unreflektiertem Lernen im Konfliktfall zu Interaktionsergebnissen führen können, die ein tiefgreifendes Verstehen verhindern. Das darauf folgende Kapitel beschreibt, wie „Aushandlung von Realität“ an den von den Autoren identifizierten Barrieren als Kommunikations-, Lern- und Handlungsstrategie ansetzt (*Kapitel 2.1.3*). Anschließend wird die Methode anhand während der Analyse aufgetretener Differenzen gegenüber anderen interkulturellen Lernmethoden kritisch diskutiert (*Kapitel 2.1.4*). Zuletzt werden sämtliche Ergebnisse kurz zusammengefasst und in einer Abbildung verdichtet (*Kapitel 2.1.5*).

2.1.1 Schwächen verschiedener interkultureller Handlungsstrategien

Die Entwicklung von „Aushandlung von Realität“ kann als Alternativvorschlag zu den häufig in der Managementliteratur vertretenen Positionen „Anpassung“ und „Integration“ verstanden werden. BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN analysieren u. a. das bekannte Stufenmodell interkultureller Sensitivität von MILTON BENNETT, aus dem sie verschiedene Nachteile dieser Handlungstheorien ableiten. BENNETT unterscheidet sechs Stufen, wie kulturelle Differenzen wahrgenommen und wie mit ihnen umgegangen werden kann

(Tabelle 1)¹, und ordnet sie entweder dem ethnozentrischen (Stufen 1 bis 3) oder ethnorelativen Stadium (Stufen 4 bis 6) zu²:

Tabelle 1: Stufenmodell interkultureller Sensitivität nach MILTON BENNETT³

Stadium	Stufe	Beschreibung
Ethnozentrische Stadien	Leugnen (1)	Leugnen kultureller Differenz und Ausschluss kulturell Fremder.
	Abwehr (2)	Abwehr kultureller Differenz, z.B. durch Abwertung der fremden Gruppe.
	Minimierung (3)	Minimierung kultureller Differenz durch das Postulat auf die eigene Kultur bezogener Kategorien (z. B. trotz Unterschieden sind alle Menschen prinzipiell gleich).
Ethnorelative Stadien	Akzeptanz (4)	Akzeptanz kultureller Verschiedenheit.
	Adaption (5)	Anpassung an fremde Verhaltensweisen, Erweiterung der Repertoires und Veränderung der Verhaltensweisen, um Konformität mit fremder Kultur zu erreichen.
	Integration (6)	Integration verschiedener kultureller Sichtweisen und Formung einer multikulturellen Identität.

Die ersten drei Stadien bieten aus naheliegenden Gründen für den Aufbau interkultureller Kompetenz keine Grundlage für kooperatives Verhalten, da sie kulturfremde Sichtweisen nicht oder nur auf Grundlage eigener kultureller Sichtweisen integrieren⁴. Sie gehören deswegen dem ethnozentrischen Stadium an. Die Anerkennung fremder Sichtweisen bildet aber nach Ansicht der Autoren eine Grundvoraussetzung dafür, mit ihnen umgehen, von ihnen lernen und sie produktiv nutzen zu können. Ein fundamentaler Perspektivwechsel ist deshalb auch nach BENNETT im Übergang zu ethnorelativen Stadien notwendig. Dieser sei dadurch gekennzeichnet, dass „Kulturen nur in Relation zueinander verstanden werden können und dass sich bestimmtes Verhalten nur unter

¹ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 13. Übersetzung durch den Verfasser.

² Vgl. Weidemann (2007), S. 495.

³ Vgl. Weidemann (2007), S. 495 und Bennett (1998), S. 25 ff.

⁴ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 13.

Berücksichtigung des kulturellen Kontextes erschließt“¹. Dieser Argumentation stimmen die Autoren zu. Der Perspektivwechsel sei erforderlich, um überhaupt von interkultureller Kompetenz sprechen zu können, da nur in diesen Stadien Handlungsstrategien ableitbar sind, die zu einem kooperativen Verhalten führen können.²

Die erste Voraussetzung, um erfolgreich interkulturell kooperieren zu können, besteht daher darin, sich seiner eigenen und fremden kulturellen Prägung bewusst zu werden, deren Bedeutung zu verstehen und diese nicht zu unterschätzen sowie mögliche kulturelle Konfliktpotentiale zu erkennen. Erst aus diesem Verständnis heraus wird es möglich, Strategien abzuleiten, wie mit den kulturellen Unterschieden umgegangen werden kann.

Die erste Handlungsstrategie umfasst daher die Akzeptanz der verschiedenen kulturellen Prägungen. In diesem Fall werden kulturelle Konflikte akzeptiert, wenn sie auftreten. Diese Handlungsstrategie verläuft offensichtlich nicht optimal, da die Akzeptanz von Problemen noch nicht zur Lösung der Probleme beiträgt. Kooperationswilligen Unternehmen bleibt bei dieser Handlungsstrategie nur die Option die eventuelle Ineffizienz interkultureller Zusammenarbeit zu akzeptieren.

Die nächsthöhere Stufe „Adaption“ bietet erstmals eine konkrete Handlungsstrategie zur Lösung interkultureller Konflikte an. Grundidee dieser Stufe ist es, dass durch ein Anpassungsverhalten an die andere Kultur Konflikte vermieden werden können. Adaptionsverhalten zeigt jedoch nach BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN mehrere Nachteile, die sie ausführlich diskutieren und mit „Aushandlung von Realität“ zu vermeiden suchen.³

Der erste Nachteil der Adaptionsmethode liegt in der erforderlichen intensiven und langwierigen Wissensakkumulation, die in den meisten Fällen durch immer kürzere Kooperationszeiträume erschwert wird. Umfangreiches Wissen sei aber notwendig, „um sein eigenes Verhalten so abzuändern, dass es den Normen einer fremden Kultur entspricht“⁴. Als *zweiten Nachteil* bezeichnen die Autoren die durch eine Anpassungsstrategie geförderte Vernachlässigung der psychologisch- und kulturell

¹ Weidemann (2007), S. 495.

² Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 13.

³ Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 70.

⁴ Berthoin Antal, Friedman (2009), S. 77.

komplexen Persönlichkeit des Menschen¹. So wird häufig nicht berücksichtigt, dass sich kulturelle Faktoren, wie beispielsweise regionale, ethnische, religiöse, organisationale, berufsbezogene oder geschlechtliche Zugehörigkeit, individuell vermischen²:

„For example, a particular person may be a member of the Sicilian culture, professionally trained in the engineering culture, and working in the corporate culture of Daimler-Chrysler in Stuttgart.“³

So werfen die Autoren den Vertretern des Adaptionsansatzes vor, einen zu stark homogenisierten⁴, häufig auf Nationen begrenzten Kulturbegriff und eine zu einfache Verknüpfung von kulturellen Werten und tatsächlichen Verhaltensweise zu fördern, die eine *stereotype* Sichtweise begünstigt⁵. Die Annahme, dass sich beispielsweise Japaner „typisch japanisch“ verhalten, kann so zu unterkomplexen Kategorisierungen und in einigen Fällen sogar gefährlichen oder beleidigenden Fehleinschätzungen führen.⁶ *Drittens* verleitet eine adaptive Handlungsstrategie dazu, dass vermeintliches Expertenwissen um „kulturelle Codes“ dafür genutzt wird, den Partner auszunutzen oder so zu manipulieren, dass er die eigene Sichtweise besser „verstehet“.⁷

Außerdem bleibt die entscheidende Frage, wie die durch Anpassung bestehenbleibenden kulturellen Konflikte beigelegt werden können, weitgehend unbeachtet.⁸

Dennoch streiten die Autoren nicht ab, dass es generell sinnvoll ist, auf häufig anzutreffende kulturelle Unterschiede, wie z. B. Begrüßungsrituale oder allgemein akzeptierte Benimmregeln, vorbereitet zu sein, um auf die „dynamischen Interaktionen

¹ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2008), S. 364; Berthoin Antal, Friedman (2003a), S.8 und Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 121.

² Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 5, 25 und Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 121.

³ Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 73.

⁴ Vgl. Straub (2007b), S. 9 ff. und S. 20.

⁵ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2009), S. 77 und Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 121.

⁶ Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 121.

⁷ Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 76.

⁸ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2009), S. 77.

zwischen den verschiedenen kulturell komplexen Individuen in einem kulturell komplexen Kontext¹ besser reagieren zu können:

„Prior knowledge of a culture is a valuable resource in negotiating reality when it is used for posing questions, but impedes the ability of individuals to engage in negotiating reality when it ends exploration.”²

Das nach BENNETT am weitesten entwickelte Stadium ist die Integrationsphase. Diese hat jedoch den entscheidenden Nachteil, dass sie nur durch umfangreiche Erfahrungen mit der jeweiligen Kultur erreicht werden kann und zudem, so zitieren die Autoren PETER S. ADLER, eine ständige Transformation der eigenen kulturellen Identität voraussetzt.³ Die in der Integrationsphase benötigten „Mehrfachzugehörigkeiten können dabei beträchtliche Herausforderungen und Anforderungen, psychosoziale Spannungen und Konflikte mit sich bringen“⁴. Die Integrationsphase wird von den meisten Managern bei der Menge an Kooperationsbeziehungen auch nur in Ausnahmefällen erreicht und von BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN deshalb nicht angestrebt⁵:

„Negotiating reality differs from the integration phase, which focuses on achieving the reconciliation of cultural differences and the forging of a multicultural identity, because the primary aim of negotiating reality is learning in a specific situation. Negotiating reality provides an approach for dealing effectively with intercultural interactions as unique constellations between culturally complex beings.”⁶

Die Autoren stellen diesen in ihrer Wirkung begrenzten oder zu weit gehenden Strategien eine Methode entgegen, die Nachteile häufig anzutreffender Informationsdefizite durch

¹ Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 120 f. Übersetzung durch den Autor.

² Berthoin Antal, Friedman (2004), S. 19.

³ Vgl. Adler (1998), S. 234 in Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 13.

⁴ Straub (2007b), S. 22.

⁵ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 13 f.

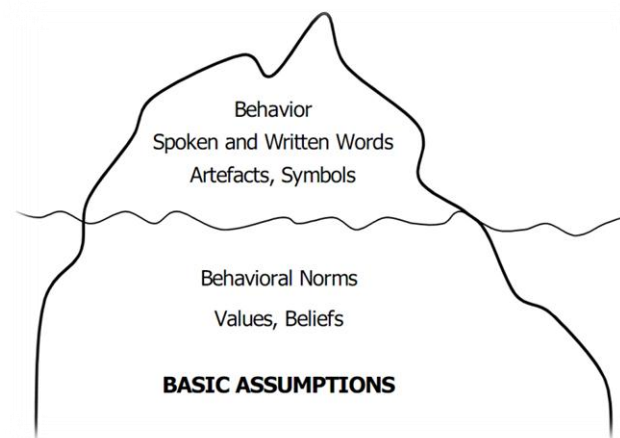
⁶ Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 17.

aktive Lernprozesse abmildert und so neue Handlungsstrategien fernab der Anpassung an das kulturelle Bedeutungs- und Orientierungssystem ermöglicht. Ein bedeutender Bestandteil ihrer Lösungsstrategie liegt deshalb in der Überwindung kultureller Repertoires und unreflektierten Lernens, die im folgenden Abschnitt zusammenfassend vorgestellt werden.

2.1.2 Überwindung unreflektierter kultureller Repertoires

Wie im vorangegangenen Abschnitt hervorgehoben wurde, ist für den Aufbau interkultureller Kompetenz zunächst das Wissen erforderlich, dass die eigene und fremde Wahrnehmung zu kulturell geprägt ist. Diese bewusste Kenntnis ist alles andere als selbstverständlich, da diese Form von Wissen zu großen Teilen nur implizit, als sog. „Know-how“ bzw. als „tacit knowledge“ vorhanden ist.² „Know-how“, d. h. Wissen *wie* Dinge funktionieren, unterscheidet sich deshalb von einem reflexiv, offengelegten Wissen („know-that“)³, das die Autoren mit ihrer Methode stärken möchten. Das zu großen Teilen implizite Wissen, von den Autoren in

einem „Eisbergmodell“ als *basic assumptions* bezeichnet (Abbildung 3), sorgt bei ähnlicher kultureller Prägung für einen reibungslosen und einfachen Ablauf sozialer Interaktionen, da unbewusst die gleichen Verhaltensnormen, Werte und Einstellungen geteilt werden.⁴ Im



interkulturellen Kontext sind Abweichungen in diesem kulturell bedingter Annahmen¹

¹ Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 5.

² Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2009), S. 77; Thomas et al. (2003), S. 50 f. und Straub (2007b), S. 16.

³ Vgl. Straub (2007b), S. 16.

⁴ Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 74 f.; Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 12 und Berthoin Antal, Friedman (2008), S. 365.

„unsichtbaren“, unter der Wasseroberfläche befindlichen Bereich besonders problematisch, da dieser nur das Verhalten, die Ritualen, Aussagen und Verwendung von kultureller Artefakten und Symbolen wahrgenommen werden. Die abweichenden Grundannahmen, die die eigentliche Ursache der Konflikte sind, bleiben dagegen unsichtbar.¹ Für ein echtes Verständnis, des kulturell anders Geprägten, ist es deshalb wichtig, die eigenen und fremden Grundannahmen zu explizieren, um konfliktbehaftete Situationen besser verstehen und effektiv beheben zu können. Das *Explizieren unbewusster kultureller Prägungen* wird deshalb in vielen interkulturellen Lernansätzen, wie auch bei der „Aushandlung von Realität“, als ein zentraler Bestandteil interkultureller Kompetenz angesehen.² So können die eigenen und fremden kulturellen Repertoires, die die Grundlage vieler Handlungs- und Verhaltensmuster bilden und den interkulturellen Austausch behindern können, überwunden werden:

„Cultural competence is in essence the ability to generate appropriate strategies of action unconsciously, but intercultural competence is the ability to explore one’s repertoire and actively construct an appropriate strategy. Intercultural competence involves overcoming the constraints embedded in an individual’s culturally shaped repertoire, creating new responses, and thereby expanding the repertoire of potential interpretations and behaviours available in future intercultural interactions.“³

Auf diesem Verständnis baut „Aushandlung von Realität“ auf. *Im Gegensatz* zur Adaptionsstrategie, werden die kulturellen in Konflikt stehenden Repertoires jedoch nicht durch Anpassung zu beheben versucht, sondern *offen* mit dem Partner reflektiert. Durch diesen Prozess können die bisher impliziten Grundannahmen erkannt und die daraus entstandenen, für jeden sichtbaren Verhaltensmuster gemeinsam interpretiert werden.

¹ Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 71.

² Vgl. Straub (2007a), S. 16; Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 74 f.; Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 12 und Berthoin Antal, Friedman (2008), S. 365.

³ Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 12.

Dadurch können Fehlinterpretationen besser aufgedeckt werden¹, die ohne eine offene Kommunikation vor allen daraus entstehen, dass die zugrundeliegenden Motive ungenau aus dem sichtbaren Verhalten des Anderen abgeleitet werden müssen². Der Prozess der Offenlegung ist auch deshalb wichtig, da er kulturell bedingte, automatisch ablaufende Handlungsmuster aufdecken kann³. Mit der Aufdeckung unreflektierter Handlungsmuster findet deshalb eine Verschiebung vom unbewussten, ungeteilten und automatisierten Lernen zu einem bewussten, geteilten und aktiven Lernen statt. Diese Form des Lernens muss jedoch durch geeignete Maßnahmen unterstützt werden:

„Individuals rarely consider how their cultural underpinnings affect their behaviour and their expectations – they do not look below the surface of their ‘cultural iceberg’, and they are even less likely to be able to see below the surface of another person’s ‘cultural iceberg’. Misunderstandings and conflict occur when people interpret and judge what they see ‘above the waterline’ according to their own norms, values, and assumptions.“⁴

Werden kulturbedingte Verhaltensmuster nicht aufgedeckt, beschränken sie „das Spektrum verfügbarer Antworten“⁵ auf die individuell verfügbaren eigenkulturellen Repertoires und damit die Möglichkeit, interkulturelle Konflikte tiefgreifend zu verstehen

¹ Dies führt, ähnlich wie beim Doppelschleifen-Lernen von ARGYRIS und SCHÖN, dazu dass ein Wertewechsel sowohl handlungsleitender Theorien als auch der Strategien und Annahmen stattfinden kann. Vgl. Argyris, Schön (1999), S. 36.

² Aber auch explizites Wissen ist nicht absolut, sondern setzt immer das jeweilige Verständnis des Anderen voraus. Vgl. Biedermann (2007), S. 140. Das transferierte, offene Wissen ist deshalb nur dann nützlich, wenn es vom anderen verstanden werden kann.

³ Findet diese Offenlegung nicht statt, läuft man Gefahr dahin zu kommen, was die Autoren als „dangerous learning“ bezeichnen. Dieses „gefährliche Lernen“ ist dadurch gekennzeichnet, dass zwischen der Erfahrung und dem Test neuer (kultureller) Informationen, die Reflexions- und Abstraktionsprozesse fehlen, die dazu führen, dass auf der Grundlage alter Handlungsmuster („theories of action“) bzw. mentaler Modelle („mental models“) Entscheidungen getroffen werden. Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2004), S. 12 ff. nach dem Modell von Kolb (1984), S. 21.

⁴ Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 72.

⁵ Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 121. Übersetzung durch den Autor.

und bestenfalls zu lösen. „Aushandlung von Realität“ bedeutet deshalb auch zu „Lernen, wie man lernt“¹.

2.1.3 Ableitung der Methode „Aushandlung von Realität“

Um unreflektierte, kulturelle Repertoires überwinden zu können, sollte ihre Offenlegung möglichst während oder – wenn das nicht möglich ist – nach² der Interaktion stattfinden.³ Auch wenn die erste Form schwerer anzuwenden ist, weil sie zeitnah zum Auftreten des Konfliktes stattfinden muss, eröffnet sie schon während der Interaktion neue Handlungsoptionen, die den Verlauf des Konflikts direkt verändern können. Die Offenlegung *während* der Interaktion wird deshalb von „Aushandlung von Realität“ präferiert. Eine Anwendung setzt jedoch voraus, dass die häufig nur unterschwellig wahrgenommenen Probleme auch als solche erkannt werden. „Aushandlung von Realität“ setzt deshalb ebenfalls eine Aufmerksamkeit für auftretende Konflikte voraus, da die Durchführung von „Aushandlung von Realität“ ohne eine Sensibilität für Störungen und Konflikte nicht stattfindet.

Wird eine Situation als kultureller Konflikt wahrgenommen, muss jedoch eine positive Erwartungshaltung beim Anwender der Methode existieren, dass trotz Unsicherheit und dem „Nicht-Wissen“, welche Ergebnisse der Offenlegungsversuch für den Interaktionsverlauf mit sich bringt, der Prozess auf den Interaktionsverlauf einen positiven Effekt ausübt. Die Erwartungshaltung, dass auf der Grundlage von kommunikativer Verständigung, gemeinsamer Reflexion und Wahrnehmungstests⁴ mit dem Partner eine positive Konfliktbewältigung stattfindet, kann deshalb als weitere Voraussetzung für die

¹ In Anlehnung an das Doppelschleifen-Lernen von Argyris, Schön (1999), S.44. Das Originalzitat stammt von Bateson (1972), S. 364.

² Hier zeigen sich am deutlichsten die Parallelen zur Disziplin „Action Research“, deren Inhalt auch als Planung-Aktion-Reflexion (plan-act-review) beschreiben werden kann (vgl. Reason, Bradbury (2008), S. 235).

³ SCHÖN spricht in diesem Zusammenhang von „reflection-in-action“ und „reflection-on-action“ (vgl. Schön (1987)).

⁴ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2004), S. 18.

Anwendung von „Aushandlung von Realität“ angesehen werden¹. Sind diese Bedingungen erfüllt, kann der offene Reflexionsprozess beginnen. *Auslöser* sind jene Situationen, die als paradox, rätselhaft, verwirrend, überraschend oder ärgerlich wahrgenommen werden², d.h. bei denen die Erwartung und die wahrgenommene Situation nicht übereinstimmen.

Für die Anwendung von „Aushandlung von Realität“ schlagen BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN zwei Handlungsstrategien als angemessenen Verhaltensmaßstab vor. Diese bezeichnen sie als „Verständlich machen“ und „Verstehen wollen“:

„The heart of negotiating reality is carrying out an action strategy that combines high ‘advocacy’ with high ‘inquiry’ as a means of exploring and testing theories of action and reality images collaboratively with the other person or people involved in the intercultural interaction. Advocacy means clearly expressing and standing up for what one thinks and desires. Inquiry means exploring and questioning both one’s own reasoning and the reasoning of others. Inquiry often requires conscious effort to suspend judgement, experience doubt and accept a degree of uncertainty until a new understanding is achieved.”³

¹ „Thus the best we can do is to be open about our repertoires, testing them with others and being open to change“ (Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 122).

² „A situation may be experienced as paradoxical, puzzling, surprising, or annoying, all of which are potentially useful triggers for re-examining how one has constructed the reality image“ (vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 20 und Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 79). ARGYRIS und SCHÖN sprechen deshalb auch von Lernen, wenn auf „eine überraschende Nichtübereinstimmung zwischen erwarteten und tatsächlichen Aktionserlebnissen mit einem Prozess von Gedanken und weiteren Handlungen“ (Argyris, Schön (1999), S. 31) reagiert wird.

³ Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 79 f. in Anlehnung an Dewey (1938).

Diese Handlungsstrategie setzt dabei als *ersten Anwendungsschritt* eine *Selbstreflexion* voraus, die im Idealfall von beiden Partnern durch drei Fragen geleitet werden soll¹:

1. Wie nehme ich und wie nimmt vermutlich mein Gegenüber die augenblickliche Situation wahr?
2. Was möchte ich und was möchte mein Gegenüber vermutlich in dieser Situation erreichen?
3. Welche Handlungsstrategie möchte ich/mein Gegenüber vermutlich zum Erreichen meiner/seiner Ziele einsetzen?

Die Methode nutzt demnach implizit den häufig von interkulturellen Lernmethoden anzutreffenden Wechsel von Innen- und Außenperspektive. Die Ziele beim Wechsel beider Perspektiven sind folgende: „a) die Dinge mit den Augen der Fremden, also von innen, zu sehen und b) dadurch zu einer Perspektive zu gelangen, die sowohl die Perspektive des Fremden als auch [die eigene] Perspektive überschreitet“². Die Überwindung der jeweilig verschiedenen Perspektiven soll im *zweiten Schritt* durch eine *offene gemeinsame Reflexion* mit dem Partner stattfinden, die dazu dient, jeweils gefundene Antworten zu *testen*.³ Dabei ist zu beachten, dass die explizit getroffenen, d. h. offen gelegten Vermutungen so artikuliert werden, dass sie vom Anderen wiederum verstanden werden können⁴. Dies erfordert, wie oben zitiert, häufig einen hohen Aufwand, da auch dieses Wissen erst erworben werden muss. „Aushandlung von Realität“ versteht interkulturelle Kompetenz deshalb vor allen als Fähigkeit, mit dem Interaktionspartner zusammen die eigene und fremde Realität zu deuten und damit zu hinterfragen, weshalb ihre Realitätsdeutungen zu einer konfliktbehafteten Situation geführt haben.⁵

¹ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2008), S. 365; Berthoin Antal, Friedman (2009), S. 77. Eine Zusammenfassung der Prozessschritte ist z. B. zu finden in Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 128.

² Bredella (2007), S. 23.

³ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2008), S. 365.

⁴ Auf den Umstand, dass expliziertes Wissen kein absolutes Wissen darstellt, weist u. a. BIEDERMANN hin, die bemerkt, dass explizites Wissen immer das Verständnis des Wissensempfängers voraussetzt (vgl. Biedermann (2007), S. 140).

⁵ Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 81 f.

So beschreiben die Autoren „Aushandlung von Realität“ als „process whereby people become aware of their culturally shaped interpretations to a given situation, openly inquire into the interpretations of others, jointly test their interpretations, and design action strategies that make sense to all parties“¹. *Ziel* dieses zusammen mit dem Interaktionspartner durchgeführten Prozesses ist es, die *Beschränkungen der eigenen und fremden kulturell geprägten, handlungsleitenden Repertoires zu entdecken und durch Erweiterung zu überwinden*². „Aushandlung von Realität“ stellt daher eine Voraussetzung, wenn auch keine notwendige Konsequenz dar, um auftretende Konflikte beheben und so effektiver interagieren zu können³.

2.1.4 Diskussion

Nachdem die wichtigsten Bestandteile von „Aushandlung von Realität“ zusammenfassend beschrieben wurden, sollen in diesem Abschnitt mögliche Probleme diskutiert werden, die sich während der Analyse sowie Recherche auf dem Gebiet der interkulturellen Kommunikationsforschungen ergeben haben.

BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN bezeichnen „Aushandlung von Realität“ mehrfach als Kernelement bzw. Teil interkultureller Kompetenz.⁴ In ihren Ausführungen lassen sie jedoch unbeantwortet, welche *anderen* Kompetenzen für „die Verständigung und Zusammenarbeit von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen“⁵ ihrer Meinung nach notwendig sind. Dies ist insofern problematisch, da nicht eingeschätzt werden kann, welche Rolle z. B. das Sprechen einer gemeinsamen Sprache oder eine Abhängigkeitsasymmetrie zwischen den Interaktionspartnern einnimmt. Der Methode fehlt daher ein genauer *Bezugsrahmen*, in dem sie als Form interkultureller Kompetenz eingeordnet werden kann.

¹ Berthoin Antal, Friedman (2008), S. 364.

² Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 11 ff.

³ Vgl. Rosa (2007), S. 55.

⁴ Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 120; Berthoin Antal, Friedman (2008), S. 363 und Berthoin Antal, Friedman (2009), S. 76.

⁵ Berthoin Antal, Friedman (2009), S. 76.

Zudem, so merken die Autoren an, ist ihre *lerntheoretisch fundierte Kommunikationsmethode selbst kulturell geprägt*¹ und kann deshalb *keine kulturelle Universalität* beanspruchen. Trotz dieser Einsicht diskutieren BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN nicht, welche Konsequenzen sich aus der (notwendigerweise) aufgegebenen kulturellen Neutralität durch die eigene „nationale, religiöse, ethnische, intellektuelle, systematische und fachliche“² Prägung für das Anwendungspotential ihrer Methode ergeben. Dagegen diskutieren die Autoren COLIN FISHER, DAVID DOUGHTY und SEVINGE MUSSAYEVA drei Probleme, die sich durch die Fokussierung auf die Methode Reflexion als Kommunikations- und Verständigungsstrategie herausstellen.³ Dabei legen sie dar, dass durch gemeinsame Reflexion beide Parteien zwar neue Handlungsstrategien erlernen, diese jedoch im Konflikt zu ihren eigenen kulturellen Werten stehen können, was wiederum zu dem *unbefriedigenden Bewusstsein der Kulturrelativität* führt⁴. Dieser Zustand sei dadurch gekennzeichnet, dass im Extremfall beide Parteien kulturell widersprüchliche Werte akzeptieren müssen, wenn sie Reflexion als Grundlage ihrer Kommunikationsstrategie wählen. Indirekt zeigt dieser Umstand die psychische Belastung, die sich durch die Aufgabe kultureller Prägungen und Handlungsmuster ergibt, die sonst „entlastende Routinen und eine gewisse Erwartungssicherheit“⁵ darstellen. Kultur, so beschreiben es BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN, „gives people a sense of who they are, of belonging, of how they should behave and of what they should not be doing“⁶. Diese über die Zeit relativ stabilen und tief verwurzelten Werte und Annahmen über die Welt offen zu hinterfragen⁷, stellt einen psychisch aufwendigen Prozess dar.

Das zweite Problem das FISHER ET AL. beschreiben, besteht darin, dass Reflexion keinen endgültigen, sondern einen *instabilen Zustand* darstellt. Reflexion hinterlässt eine

¹ Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 122 und Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 83.

² Friedman, Berthoin Antal (2006), S. 122. Vgl. auch Hofstede (1993), S. 168 ff. und Wicks et al. (2008).

³ Vgl. Fisher et al. (2008), S. 323 f.

⁴ Eine ähnliche Argumentation führt Straub (2007b), S. 10 f. an.

⁵ Vgl. Straub (2007b), S. 19.

⁶ Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 5.

⁷ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003a), S. 3.

Unsicherheit in die eigenen und auch neu gefundenen Werte, die prinzipiell, je eingehender sie durchgeführt wird, sich immer weiter verstärkt. Reflexion über die eigenen und fremden (kulturellen) Grundannahmen führt daher nicht unbedingt zu einem stabilen Zustand und ist dabei ebenfalls bei der eingehenden Anwendung von „Aushandlung von Realität“ zu berücksichtigen. Will man einen Prozess vermeiden, der im Prinzip nicht abschließbar ist, muss daher auch bei dieser Methode ein Kompromiss gefunden werden, der zur Lösung des *kulturellen* Problems für die spezifische Situation ausreicht. Die angestrebte Ausführlichkeit der Reflexion muss deshalb je nach Situationsverlauf individuell bewertet werden. Dies setzt, wie BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN bemerken, ein besonderes Feingefühl voraus, das erst durch Ausprobieren abgeschätzt werden kann. Ausreichende Erfahrung mit der Methode sowie ihr behutsamer Einsatz stellen daher eine wichtige Voraussetzung für die zielführende Anwendung dar. Als dritte und wohl für diese Arbeit wichtigste Problematik sprechen FISHER ET AL. die *westliche Prägung der Reflexionsmethode* an, die für Menschen mit ganz anderer kultureller Prägung eine hohe Barriere darstellt. So fassen die Autoren zusammen:

„Reflexivity’s application to a society in Azerbaijan, which was not part of European modernism, appears as a metropolitan imposition.“¹

Ein ähnliches Problem, wenn auch anders begründet, spricht ALEXANDER THOMAS an. Die Angemessenheit und der Erfolg offener Kommunikation und damit auch Reflexion mit dem Partner sind auch nach seiner Auffassung kulturabhängig:

„Probleme und Missverständnisse in der interkulturellen Kommunikation können aber nicht ohne weiteres durch den Einsatz metakommunikativer Akte bereinigt werden. Es ist nicht in allen Kulturen üblich und schicklich, sondern widerspricht sogar oft den sozialen Normen und der Etikette, ein Kommunikationsproblem beim Partner offen anzusprechen und mit ihm zu diskutieren.“²

¹ Fisher et al. (2008), S. 324.

² Thomas et al. (2003), S. 113.

Paradoxerweise scheint also die Anwendbarkeit von „Aushandlung von Realität“ selbst kulturabhängig zu sein und nur dann ihre Wirkungen voll entfalten zu können, wenn sie Bestandteil der jeweiligen Kulturpraxis ist.¹ Die Vermutung scheint also angebracht, dass die Methode vor allem zwischen den kulturellen Prägungen am besten angewendet werden kann, bei denen die Grundlagen von „Aushandlung von Realität“, nämlich das Vertrautsein mit offener Reflexion, nicht erst erlernt werden müssen. Die Methode von BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN muss sich deshalb daran messen lassen, wie adäquat, d. h. wie angemessen und effektiv, sie für die Erreichung eines Ziels in einem spezifischen kulturellen Kontext einzuschätzen ist. So könnte es sein, dass „Aushandlung von Realität“ bei interkulturellen Konfliktsituationen, beispielsweise zwischen Angehörigen der „deutschen“ und „amerikanischen“ Kultur, zu guten, d. h. z. B. zielführenden oder gemeinsam akzeptierten, Ergebnissen führt, zwischen anderen Kulturen dafür zu aber zu weniger guten. Die Anwendung der interkulturellen Kompetenz „Aushandlung von Realität“ sollte deshalb daran gemessen werden, ob sie *angemessenes und effektives Handeln* fördert². Angemessenheit kann definiert werden als: „the actions of the communicators fit the expectations and demands of the situation. Appropriate communication means that people use the symbols they are expected to use in the given context“³. Effektivität wird daran gemessen ob die Methode die „desired personal outcomes“⁴ der Interaktionspartner erfüllen kann.

Diese Diskussion um die kultur- sowie situationsabhängige Angemessenheit und Effektivität wird von den Autoren von „Aushandlung von Realität“ nicht geführt. Ob die Methode kooperatives Verhalten wirklich fördert, muss deshalb noch analysiert werden. Diese Analyse wird in der vorliegenden Arbeit anhand von Sozialkapital unternommen, die in *Kapitel 2.2* näher beschrieben wird. Zunächst sollen die Bestandteile von „Aushandlung von Realität“ im folgenden Abschnitt für die bessere Fassbarkeit im Anwendungsteil

¹ Dies bedeutet ausdrücklich nicht, dass bestimmte Kulturen nicht dazu in der Lage sind, reflektiert und offen neue Handlungsstrategien zu erlernen, sondern lediglich, dass Reflexion selbst einen Lernprozess voraussetzt, der nicht zum kulturellen Repertoire der Akteure gehört und damit zunächst eine nicht zu unterschätzende Barriere darstellt.

² Vgl. Straub (2007a), S. 40.

³ Lustig, Koester (2003), S. 64.

⁴ Lustig, Koester (2003), S. 64.

(*Kapitel 3*) der Arbeit zu einem Modell verdichtet werden. Dafür ist es angebracht, eine Angemessenheits- und Effektivitätsbeurteilung der Methode selbst als Voraussetzung von „Aushandlung von Realität“ mit aufzunehmen.

2.1.5 Zusammenfassung

Wie in den vorangegangenen Ausführungen dargelegt wurde, versucht „Aushandlung von Realität“ grundlegende kulturell bedingte, handlungsleitende Grundannahmen durch gemeinsame Reflexion situationsbezogen aufzudecken und neue Strategien zur Konfliktbewältigung zu entwickeln. „Aushandlung von Realität“ schlägt dabei einen anderen Weg ein als die oft in der Literatur vertretene Adaptions- wie auch Integrationsstrategie, die u. a. ein sehr umfassendes Wissen als auch ausgiebige Erfahrungen voraussetzt, die zu großen Teilen nur praxisnah gesammelt werden können. Da dieses Wissen und diese Erfahrungen häufig fehlen, müssen sie erst, z. B. durch „Aushandlung von Realität“, erlernt werden. Voraussetzungen dafür sind das Wissen um den starken Einfluss der eigenen und kulturellen Prägungen, eine Sensibilität für häufig unterschwellig auftretende Konflikte sowie die Bereitschaft, diese gemeinsam mit dem Partner in Frage zu stellen. „Aushandlung von Realität“ kann dabei prinzipiell auf alle Konflikte angewendet werden, ist allerdings, aufgrund der von den Autoren vorgeschlagenen Handlungsstrategien und Anwendungsrichtlinien speziell auf interkulturelle Konfliktsituationen zugeschnitten.

„Aushandlung von Realität“ von BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN hat dabei zum Ziel, das eigene und fremde kulturell geprägte Bedeutungs- und Orientierungssystem durch bewusstes und offenes Erfassen, Vergleichen, Reflektieren und Testen zu erweitern und so in interkulturellen Interaktionen einen positiven Kreislauf in Gang zu setzen, in dem Vertrauen und Versuche zum besseren Verstehen sowie Flexibilität im Laufe der Zeit zunehmen¹. Die Anwendungstiefe und -art der offenen gemeinsamen Reflexion sollte sich dabei an den Effizienzkriterien Wirksamkeit und Angemessenheit für die spezifisch anzutreffende Situation und dem kulturellen Kontext abgeschätzt werden (vgl. *Kapitel 2.1.4*).

¹ Vgl. Friedman, Berthoin Antal (2005), S. 83.

Aus der Zusammenfassung ergibt sich folgende Systematisierung von „Aushandlung von Realität“:

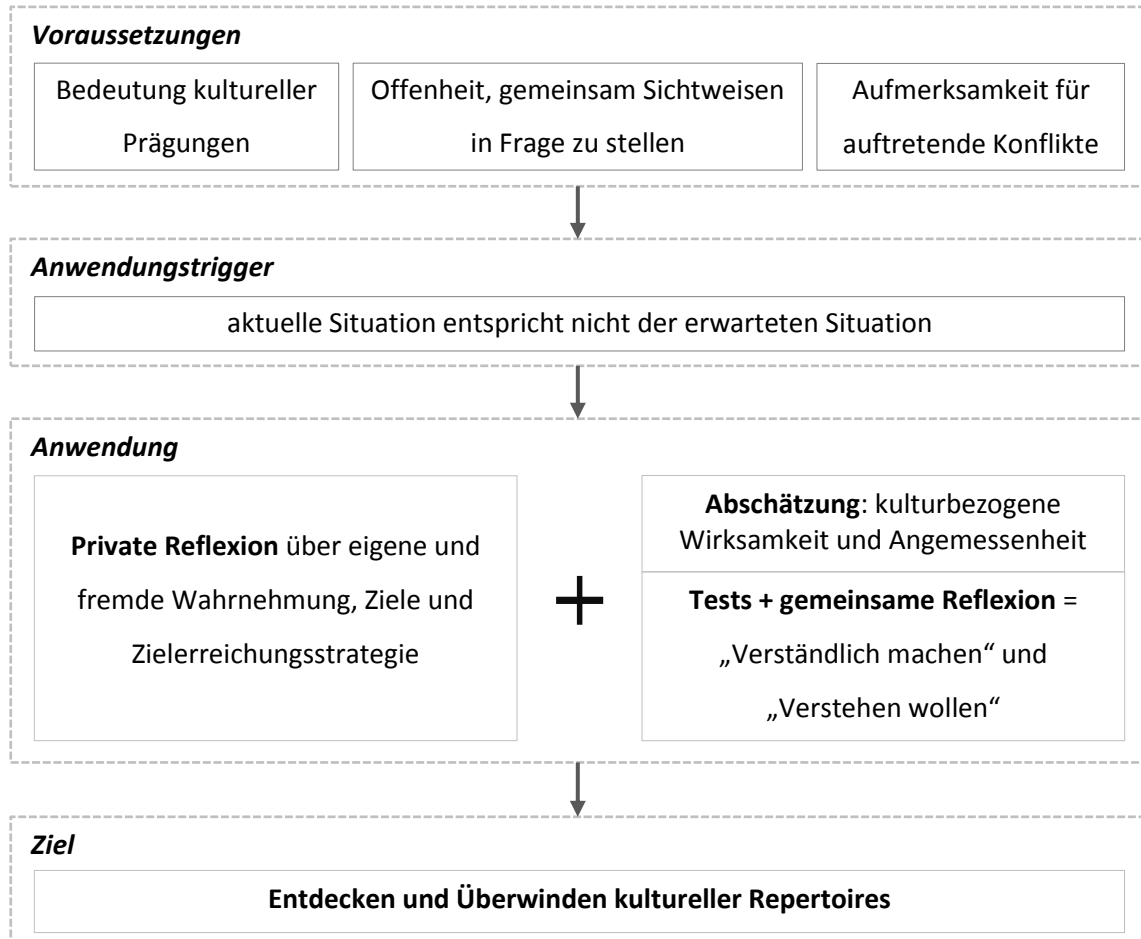


Abbildung 4: Systematisierung von „Aushandlung von Realität“¹

¹ Diese Abbildung ergibt sich aus der Zusammenfassung der Methode in diesem Kapitel und dem Diskussionsteil im Kapitel 2.1.4.

2.2 Sozialkapital

„The human capital story is that [...] inequalities result from differences in individual ability. [...] The social capital story is that inequality result from contextual differences between people.“¹ „[...] Social capital is at its core two things: a potent technology and a critical issue. The technology is network analysis. The issue is performance.“²

Trotz der weitreichenden Nutzung des Begriffs Sozialkapital in den verschiedensten Fachgebieten und für ganz unterschiedliche Fragestellungen existiert seit seiner Entstehung in den 80er Jahren, kein allgemein akzeptiertes Modell, was *im Detail* unter Sozialkapital zu verstehen ist. Dabei ist der Grundgedanke von Sozialkapital ein sehr einfacher. So bringt ROBERT PUTNAM, einer der einflussreichsten Sozialkapitalforscher, Sozialkapital auf die Formel: „Soziale Netzwerke rufen Wirkungen hervor“³. Die aus der Sozialkapitalsicht betrachteten Wirkungen sozialer Netzwerke entstehen dabei nicht primär durch die Eigenschaften und verschiedenen Fähigkeiten der Akteure, sondern durch die Beziehungen *zwischen* den Akteuren, also durch die sozialen Netzwerke selbst. In den meisten Fällen wird Sozialkapital deshalb als eine Art *Ressource* aufgefasst, die sich durch die *sozialen Beziehungen* einer Person oder einer Gruppe konstituiert, und ähnlich physischem Kapital, für das *Erreichen von Zielen der Person oder Gruppe* hilfreich ist.⁴ Forschungen zum Sozialkapital sind weniger an den *Eigenschaften der Akteure* eines sozialen Netzwerkes interessiert als vielmehr an der Wirkung der *Beziehungen für das Erreichen von Zielen*. Bei Sozialkapital handelt es sich demnach um einen Begriff, der die Betrachtung auf die *relationalen Beziehungen* in sozialen Netzwerken fokussiert und deren Wirkungen oder Eigenschaften als eine Form von Kapital bewertet.⁵ Aussagen zum sozialen Kapital einer *Person* oder *Gruppe* lassen daher auch Rückschlüsse zu, wie

¹ Burt (1996), S. 1.

² Burt (2000), S. 346.

³ Putnam (2001), S. 20 und vgl. Bartkus, Davis (2009a), S. 1.

⁴ Vgl. Bartkus, Davis (2009a), S. f.; Täube (2002), S. 11; Lin (2002), S. 24 f.

⁵ Vgl. Schuller et al. (2000), S. 35.

kooperatives Verhalten entsteht und bewertet werden kann.¹ Die Betrachtungen auf Gruppenebene sind dabei nicht an eine bestimmte Abstraktionsebene gebunden. So definieren und bewerten viele Forschende Sozialkapital auf Individual-, Mikro- bzw. Gruppenebene oder auch organisationaler und makroökonomischer Ebene.² Wie die Beziehungen der Akteure, z. B. der Individuen oder Unternehmen, auf der organisationalen Ebene, in einem sozialen Netzwerk beschrieben werden, hängt stark von der Fragestellung und theoretischen Schwerpunktsetzung der Untersuchung ab und kann deshalb sehr unterschiedlich ausfallen. Außerdem verknüpfen viele Forschungsarbeiten zu Sozialkapital verschiedene Fachgebiete. Dies führt nicht selten zu neuen Bedeutungszusammenhängen, die das Verständnis von Sozialkapital erweitern und neue Anwendungsfelder erschließen. So hat sich die Anzahl der jährlichen Publikationen, die Sozialkapital als Begriff nutzen, zwischen den Jahren 2000 und 2010 nahezu vervierfacht³. Eine kaum noch überschaubare Anzahl an Literaturquellen befasst sich mit Themen aus der Soziologie, Anthropologie, den Politikwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und verschiedenen Managementtheorien⁴. Der Begriff wird u. a. für Themen aus der Wirtschafts- und Entwicklungspolitik, Minderheiten, Berufsausbildung oder Berufsverlauf verwendet.

Sozialkapital ist deshalb ein nicht scharf zu umreißender Begriff, sondern eher eine Idee, unter der sich verschiedene Forschungsfragen sammeln, die alle direkt oder indirekt den Aufbau und die Wirkungen ganz verschiedener sozialer Beziehungen untersuchen. Für diese Arbeit muss deshalb zunächst ein Verständnis für die Formen von Sozialkapital entwickelt werden und dahingehend, aus welchen Blickwinkeln der Themenkomplex mit Bezug zur Fragestellung dieser Arbeit zu betrachten ist.

¹ Vgl. Bartkus, Davis (2009a), S. 1; Ostrom, Ahn (2009), S. 19.

² Vgl. Kovalainen (2005), S. 72.

³ Eigene Recherchen auf Grundlage der Artikel, die durch das „ISIS Web of knowledge“ zum Thema „social capital“ erfasst sind.

⁴ Vgl. Bartkus, Davis (2009b), S. 339.

Eine erste Orientierung verschafft ein Blick in die Erkenntnisse der drei häufig in der Literatur zum Sozialkapital erwähnten „Gründungsväter“¹ des Sozialkapitalbegriffs PIERRE BOURDIEU, JAMES S. COLEMAN und ROBERT PUTNAM, die den Begriff in den 80er Jahren mehr oder weniger unabhängig voneinander entwickelt haben.

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels werden deshalb zunächst die Entstehung und Entwicklung des Begriffs skizziert (*Kapitel 2.2.1*). Darauf aufbauend widmet sich der folgende Abschnitt einer Systematisierung anhand verschiedener Literaturzusammenfassungen (*Kapitel 2.2.2*). Diese Systematisierung wird anschließend erläutert (*Kapitel 2.2.3 bis Kapitel 2.2.6*). Ziel dieses Kapitels ist es, ein Verständnis von Sozialkapital zu erarbeiten, das eine Bewertung kooperativer Beziehungen ermöglicht (*Kapitel 2.2.8*).

2.2.1 Entwicklung des Begriffs

Als Erster entwickelt der französische Gesellschaftstheoretiker PIERRE BOURDIEU Ende der 1970er Jahre ein umfassendes Verständnis des Begriffs Sozialkapital, in dem er es als Bestandteil seiner gesellschaftskritischen Sozialtheorie in Abgrenzung zum ökonomischen Kapital und kulturellen Kapital beschreibt². Ihn interessieren die gesellschaftlichen Strukturen und Praktiken, welche „die Zugangschancen zu dieser Handlungsressource“³ ermöglichen und so „auch die Chancen des Zugangs zu anderen Typen gesellschaftlicher Güter“⁴ begünstigen. Auch wenn er Sozialkapital lediglich eine sekundäre Rolle neben den beiden anderen Kapitalformen einräumt und nur wenige Überschneidungspunkte zu den heutigen Forschungen auf diesem Gebiet anbieten kann, entwickelt er als Erster eine Verständnisgrundlage dieser Ressourcenart: Für Bourdieu ist Sozialkapital eine auf gesellschaftlichen Beziehungen beruhende Handlungsressource, die als eine Art Katalysator oder Verstärker die praktische Wirksamkeit der anderen beiden Kapitalformen

¹ Einige Autoren gehen auch auf viel frühere, häufig implizit verwendete Bedeutungen von Sozialkapital ein, die bis zum Ende des 19. Jahrhunderts zurückreichen. Vgl. Biedermann (2007), S. 14 f.

² Vgl. Schuller et al. (2000), S. 3 f.

³ Schultheis (2008), S. 40.

⁴ Schultheis (2008), S. 41.

mitbestimmt.¹ Durch Sozialkapital sei es deshalb möglich „soziale Beziehungen zu etablieren oder zu reproduzieren, die lang- oder kurzfristig zum Vorteil genutzt werden können“².

Der Begriff wird ebenfalls, wenn auch in eine andere Richtung als BOURDIEUS Konzeptualisierung im Rahmen einer gesellschaftskritischen Strukturanalyse³, von dem Soziologen JAMES S. COLEMAN Anfang der 80er Jahre verwendet. Er formuliert den Begriff als Kritik zum zu stark individualistisch, rationalistisch geprägten Humankapital⁴, das den Menschen primär als Homo Oeconomicus auffasst, ohne die Bedeutung sozialer Beziehungen zu berücksichtigen. Das erste Mal verwendet er den Begriff, um die Beziehung verschiedener Bildungsniveaus und sozialer Ungleichheit an katholischen Schulen zu erklären, die er empirisch ermittelt.⁵ COLEMAN definiert Sozialkapital in Abhängigkeit der jeweiligen Funktion und Teilnehmer des sozialen Netzwerks. Das bedeutet, dass Sozialkapital nur in einer bestimmten Situation oder Konstellation eine wertvolle Ressource darstellt und diese auch für verschiedene Personen im Netzwerk unterschiedlich wertvoll sein kann. Sozialkapital ist deshalb für COLEMAN allgemein nur sehr abstrakt zu definieren: Für ihn besteht Sozialkapital aus einer Vielzahl von Bestandteilen, die zusammen eine Gemeinsamkeit aufweisen: „sie beinhalten alle einen Aspekt von sozialen Strukturen und erleichtern bestimmte Prozesse für die Teilnehmer dieser Strukturen“⁶. Sozialkapital umfasst für COLEMAN z.B. Verpflichtungen, Erwartungen, Normen und effektive Sanktionen die in einer spezifischen Situation und bezogen auf ein Ziel näher bestimmt werden müssen.⁷ Sozialkapital bezieht sich immer auf „unterschiedliche sozialstrukturelle Merkmale von Personen; es bezeichnet die Menge von Beziehungen, die ein Individuum zu bestimmten Zwecken manipulieren kann“⁸. Welche Zwecke das genau sind, hängt von der Art und Aufgabe des sozialen Netzwerks ab. Die

¹ Vgl. Schultheis (2008), S. 18 f.

² Biedermann (2007), S. 17.

³ Vgl. Schultheis (2008), S. 20 f.

⁴ Vgl. Täube (2002), S. 11 u. 70.

⁵ Vgl. Schuller et al. (2000), S. 5 f.

⁶ Coleman (1990), S. 302. Übersetzung durch den Autor.

⁷ Vgl. Biedermann (2007), S. 18.

⁸ Täube (2002), S. 71 f.

Sozialkapitaltheorie basiert für COLEMAN auf der „Berücksichtigung der ökonomischen Prinzipien rationalen Handelns zur Interpretation sozialer Systeme“¹, mit deren Hilfe soziologische „Kooperationsphänomene aus einer ökonomischen Perspektive durch die Anwendung des aus der Ökonomie stammenden Kapitalbegriffs“² beschrieben werden.

ROBERT D. PUTNAM greift diesen Gedanken von COLEMAN zur Erklärung unterschiedlicher institutioneller Leistungsvermögen regionaler Regierungen und der damit verbundenen Ausprägung von zivilem Engagement in Italien sowie in den USA auf.³ Für ihn besteht Sozialkapital primär aus „drei Merkmalen des gesellschaftlichen Lebens – Netzwerke, Normen und Vertrauen – die es den Teilnehmern in der Gesellschaft ermöglichen effektiv gemeinsame Ziele zu erreichen“⁴.

Trotz der enorm verkürzten Darstellung werden einige Gemeinsamkeiten und Unterschiede der drei Sozialkapitalkonzepte deutlich. So bezieht sich jeder Autor in irgendeiner Weise auf die Eigenschaften sozialer Beziehungen, die es den Mitgliedern ermöglichen, bestimmte Ziele besser zu erreichen. Der Bedeutungsschwerpunkt ist jedoch sehr unterschiedlich. So beschreibt BOURDIEU Sozialkapital primär in Abgrenzung zu andern Kapitalformen, die sich aus bestimmten gesellschaftlichen Verhältnissen ergeben. COLEMAN dagegen leitet den Begriff in Verbindung mit der Rational-Choice-Theorie eher empirisch auf der Mikro- und Gruppenebene sozialer Netzwerke her. PUTNAM nutzt das Sozialkapitalkonzept wiederum auf makroökonomischer Ebene, um das Funktionieren ganzer Staaten anhand weniger Merkmale zu erklären. Auch bei der Ausgestaltung der Sozialkapitalkomponenten bestehen große Unterschiede. So beschreiben BOURDIEU und PUTNAM Sozialkapital eher statisch, wogegen Coleman seine Funktion je nach Situation verschieden definiert.

Diese Unterschiede und die zahlreichen, vor allem in den letzten 15 Jahren entstandenen Erweiterungen, die alle den Begriff Sozialkapital nutzen, haben Kritik hervorgerufen⁵. Diese

¹ Biedermann (2007), S. 18.

² Biedermann (2007), S. 18.

³ Vgl. Schuller et al. (2000), S. 9.

⁴ Vgl. Putnam (1996), S. 56. Übersetzung durch den Autor.

⁵ Eine besonders ausführliche, in vielen Teilen gut nachvollziehbare Kritik zur Entwicklung der Sozialkapitalforschung ist bei Fine (2010) und Fishman (2009), S. 69 ff. zu finden.

thematisiert vor allem die ungeordnete und sehr weit gefächerte Nutzung für verschiedenste Fragestellungen sowie die teilweise unklare Definition und Anwendungsberechtigung des Begriffs. So kann Sozialkapital weder als ein scharf abgrenzbares Forschungsgebiet beschrieben, noch auf bestimmte Beschreibungsformen festgelegt werden. Die anhaltende Nutzung und positiven empirischen Befunde¹ zeigen jedoch auch, dass die offene Beschreibung von sozialen Beziehungen als Forschungskonzept einiges zu leisten im Stande ist. Viele Autoren sehen die Leistung des Sozialkapitalgedankens deshalb eher darin, verschiedene, weitgehend unverbundene Forschungstraditionen zu vereinen als diese definitorisch abzugrenzen.² Leider erschwert dieser Umstand die Auswertung und den Vergleich empirischer und sowie theoretischer Erkenntnisse und macht es notwendig, den Bedeutungsschwerpunkt je nach Fragestellung individuell zu bestimmen. Deshalb kann sich auch diese Arbeit nicht vor einer Diskussion verschließen, was das Konzept zur Frage von erfolgreicher interkultureller Kommunikation und Kooperation beitragen kann. In den nächsten Kapiteln muss deshalb das Untersuchungsfeld anhand relevanter Betrachtungsperspektiven abgegrenzt und eine Anwendungsperspektive offengelegt werden.

2.2.2 Betrachtungsperspektiven

In diesem Abschnitt wird dazu zunächst eine Systematisierung des Sozialkapitalkonzepts vorgestellt, das sich vor allem an den Forschungen von RONALD S. BURT, JAMES COLEMAN, SUMANTRA GHOSHAL, MARK GRANOVETTER, NAN LIN, JANINE NAHAPIET und ROBERT PUTNAM sowie an den sehr ausführlichen Analysen der Beziehungen von Sozialkapital und Kooperationen von KAI RIEMER und ANNETTE BIEDERMAN orientiert. Die folgenden Abschnitte beschreiben überblicksartig die für diese Arbeit wichtigen Betrachtungsperspektiven von Sozialkapital, mit dem Ziel, im Anwendungsteil dieser Arbeit die Elemente von Sozialkapital identifizieren zu können, die von „Aushandlung von Realität“ beeinflusst werden. Um die Orientierungsfunktion dieses Kapitels zu wahren, wird die Argumentation der Forschenden dabei aus Gründen des Umfangs nur verkürzt wiedergegeben. Jede Betrachtungsperspektive baut dabei in der Zusammenfassung aufeinander auf oder

¹ Vgl. Field (2003), S. 45 ff.

² Vgl. Täube (2002), S. 11.

ergänzt sie um detailliertere Beschreibungen. Die kritische Analyse, ergänzt durch die Bezugnahme auf interkulturelle Unternehmenskooperationen und Einbeziehung weiterer Quellen zum Sozialkapital, die für die Bewertung von „Aushandlung von Realität“ bedeutsam sein können, wird dafür im Anwendungsteil dieser Arbeit nachgeholt (vgl. *Kapitel 3.2 ff.*).

Ausgangspunkt der Analyse bildet *Tabelle 2*, die einen Überblick der von RIEMER identifizierten Betrachtungsperspektiven von Sozialkapital darstellt:

Tabelle 2: Systematisierung möglicher Betrachtungsperspektiven von Sozialkapital¹

Charakteristikum	Ausprägung				
Forschungsdisziplin	Ökonomie/VWL	Soziologie	Organisationslehre/BWL		
Betrachtungsebene	Individuum	Gruppe	Organisation	Interorganisationales Arrangement	Gesellschaft
Definitionsperspektive	Intern: „Bindend“ in sozialen Gruppen		Extern: „Überbrückend“ zwischen Akteuren		
Netzwerktheorien	Theorie struktureller Lücken		Theorie dichter Netzwerkstrukturen		
„Positive“ Effekte	Ressourcenzugang	Kollaborationsfähigkeit		Autorität: Einfluss, Kontrolle	
„Negative“ Effekte	Manipulation	Free Riding	Klub-Bildung	Einschränkung	
Dimension	Strukturell		Relational		Kognitiv
Kernaspekt ²	Personenunabhängige Ausgestaltung des Netzwerks		Beschaffenheit und Qualität von Beziehungen		Gemeinsames Verständnis von Akteuren
Elemente	Beziehungsbasierte vs. netzwerkbasierende Sichtweise		Vertrauen, Normen, Obligationen, Identifikation		Gemeinsame(s) Sprache, Wissen, mentale Modelle und Fähigkeiten
Effekt der Dimension	Opportunität		Motivation		Kompetenz

¹ Vgl. Riemer (2005), S. 171. Keine Beachtung finden hier lediglich die Bestimmung der bei RIEMER aufgeführten Kapitalcharakteristiken (Transfer, Kontrolle, Fungibilität, Pflege, Synergie und Messung), da diese für die Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle spielen.

² Vgl. Biedermann (2007), S. 44.

2.2.3 Forschungsdisziplin und Betrachtungsebene

RIEMER beginnt mit der Analyse der für das Sozialkapital hauptsächlich relevanten Forschungsdisziplinen und identifiziert, jeweils mit einer ausführlichen Auflistung von Literaturquellen, die drei hauptsächlich anzutreffenden als: Ökonomie/VWL, Soziologie sowie Organisationslehre/BWL. Vor allem die Bereiche Soziologie und Organisationslehre bzw. BWL befassen sich mit Sozialkapital in verschiedenen Kontexten im Unternehmen. Soziales Kapital kann dabei auf Individual-, Gruppen, Organisations- und interorganisationaler- sowie Gesellschaftsebene aggregiert und analysiert werden.

Anwendung: Diese Arbeit setzt den Schwerpunkt daher auf die soziologische- und betriebswirtschaftlich-organisationale Forschungsdisziplin. Da in dieser Arbeit Sozialkapital vor allem auf Individual- und Gruppenebene mit Bezug zum interorganisationalen Kontext genutzt wird, bilden diese Bereiche den Fokus der Betrachtungen.

2.2.4 Interne und externe Definitionsperspektive

Unabhängig von der Forschungsdisziplin und Betrachtungsebene können Sozialkapitaldefinitionen in den meisten Fällen einer von zwei Typengruppen zugeordnet werden.¹ Ihre Unterscheidung wird als wichtig angesehen, weil sie die Funktion von Sozialkapital sehr unterschiedlich bewerten.

Die *externe Definitionsperspektive* fokussiert den Wert „brückenbildender“ sozialer Beziehungen von häufig sehr verschiedenen Akteuren². Aus dieser Perspektive „stellen die meisten Autoren auf die sozialen Netzwerke und Beziehungen zugreifbaren und zu nutzenden *Ressourcen* ab, die entweder von anderen Akteuren besessen werden oder die als implizite Ressourcen eingebettet sind in die sozialen Strukturen“³. Der Schwerpunkt dieser Definitionsperspektive von sozialem Kapital liegt dann auf der Beantwortung der Frage, wie die von einem Akteur unterhaltenen sozialen Beziehungen zur Erreichung

¹ Vgl. Biedermann (2007), S. 21 f und Bartkus, Davis (2009a), S. 2. Es existieren jedoch auch eine Reihe Definitionen, die beide Gruppen vereinen.

² Vgl. Putnam (2001), S. 28.

³ Riemer (2005), S. 89.

seiner Ziele beitragen können. Der Wert der sozialen Beziehungen ergibt sich demnach aus ihrer Nutzbarkeit, also *Zugang* und *Eignung*, für die Zwecke eines Akteurs.

Im Gegensatz zur externen Definition fokussiert *interne Sozialkapitaldefinition* die „bindenden“ sozialen Beziehungen in einem *gemeinsamen sozialen System*. Als soziales System werden dabei „eine Menge von Akteuren [verstanden], die miteinander in Situationen mit *gemeinsamen Umweltbezug* (Kontext) interagieren“¹. Der Wert sozialer Strukturen in einem sozialen System wird insbesondere durch Merkmale definiert, „die für eine hohe Kohäsion und damit die Ermöglichung von *kollaborativen Verhalten* sorgen“². Besonderer Schwerpunkt liegt auf den in der sozialen Struktur eingebetteten Ressourcen wie beispielsweise bestimmten Normen und Vertrauen, die eine *Kooperation* der Akteure vereinfachen. Dieses Verhältnis ist in der folgenden Abbildung zur Verdeutlichung dargestellt:

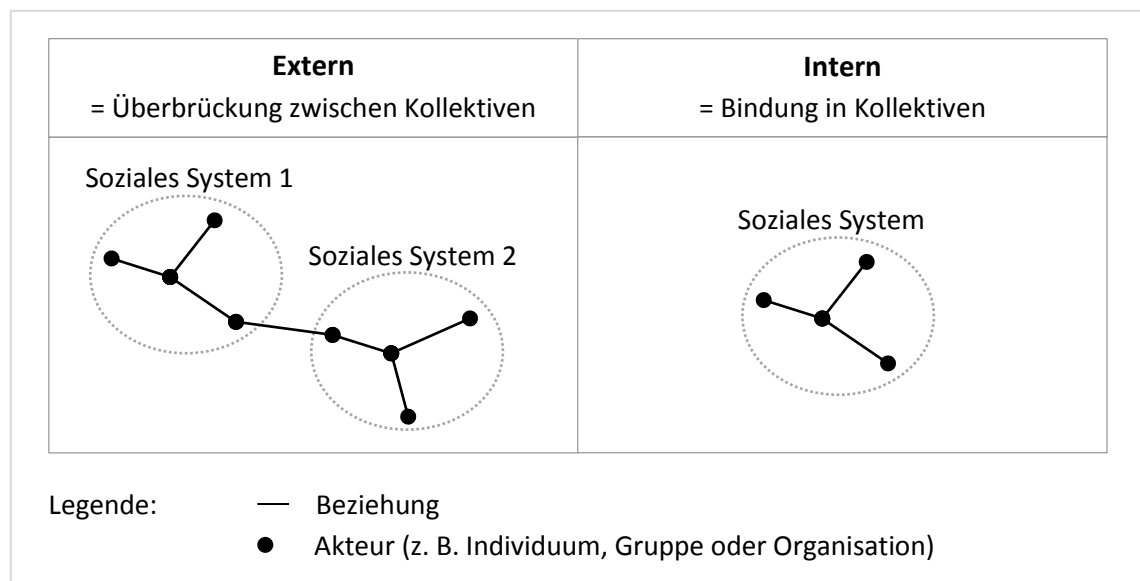


Abbildung 5: Definitionsperspektiven von Sozialkapital³

In der Praxis weisen Gruppen häufig „brückenbildende“ und „bindende“ Eigenschaften auf. So können bspw. in einer Unternehmenskooperation die bindenden Kräfte von Sozialkapital während der *fortgeschrittenen Projektphase* besonders wichtig sein, da sie

¹ Riemer (2005), S. 81. Kursivstellung durch den Autor.

² Riemer (2005), S. 92.

³ In Anlehnung an Biedermann (2007), S. 21.

auf Gruppenebene durch die sozialen Strukturen Gruppengeschlossenheit und Kohäsion die Einhaltung von Normen und die Erreichung gemeinsamer Ziele ermöglichen¹. Umgekehrt können jedoch auch die „brückenbildenden“ Effekte zu anderen Unternehmensteilen bei einzuholenden Detailinformationen für den Ablauf eine wichtige Rolle spielen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Gesamtheit der *divergenten* sozialen Beziehungen den Wert des sozialen Kapitals ausmacht und eine geringe Integrationsleistung erfordert. Die externe Perspektive ist außerdem auf Gruppenniveau unter Umständen am *Anfang der Projektphase* nützlich, da zunächst beide Unternehmensgruppen voneinander getrennt sind und sich erst durch Informations- und Ideengewinnung sowie Einflussnahme zu einem *gemeinsamen sozialen System* verbinden.

Anwendung: Beide Definitionsperspektiven von Sozialkapital sind für diese Arbeit wichtig. „*Bindendes*“ Sozialkapital bildet jedoch den Schwerpunkt dieser Arbeit, weil die Kooperationsfähigkeit in einer *Gruppe* aus der Perspektive des Unternehmensverbundes untersucht wird. Die externe Perspektive, welche die „*überbrückende*“ Funktion von Sozialkapital darstellt, spielt vor allem am Anfang der Projektphase eine besondere Rolle, da die Kooperationspartner in getrennten sozialen Systemen und nicht als soziale Gruppe agieren.

2.2.5 Theorie struktureller Lücken und dichter Netzwerkstrukturen

Sehr eng mit der Definitionsperspektive hängen die beiden Netzwerktheorien „strukturelle Lücken“ und „dichte Netzwerkstrukturen“ zusammen, die jeweils die Konfigurationseigenschaften der Netzwerkstrukturen betrachten. Sie gehen auf die Untersuchungen von MARK GRANOVETTER² bzw. JAMES COLEMAN zurück, die als Erste die Bedeutung schwacher und starker Beziehungen für die Entstehung von Sozialkapital beschrieben haben. ROBERT BURT entwickelt aus den Forschungen von GRANOVETTER die Theorie der strukturellen Lücken („structural holes“), nach der „insbesondere lose gewobene, lückenhafte soziale Netzwerke Sozialkapital für Akteure hervorbringen“³. Die

¹ Vgl. Riemer (2005), S. 99.

² Vgl. Granovetter (1985) und Granovetter (1973).

³ Vgl. Burt (1995) und Riemer (2005), S. 105.

größten Vorteile ergeben sich bei der Theorie struktureller Lücken daher für den Akteur, wenn er in diesem Netzwerk aus schwachen, *möglichst divergenten Beziehungen* eine *zentrale Position* einnimmt.¹ Schafft es der Akteur, eine zentrale Position im Netzwerk zu besetzen und damit ein sog. „strukturelles Loch“ zu belegen, wird er für die Kontaktaufnahme mit anderen Akteuren attraktiver², da er dann Zugang zu Informationsquellen besitzt, die nur durch ihn erreichbar sind. In diesem Zusammenhang kann auch von einer *Machtposition* durch Positionsbesetzung in einer Netzwerkstruktur gesprochen werden.³ *Abbildung 6* verdeutlicht diesen Mechanismus. Hier besetzt z. B. B1 ein strukturelles Loch, da er die einzige Verbindung zwischen den sozialen Netzwerken/Systemen darstellt.

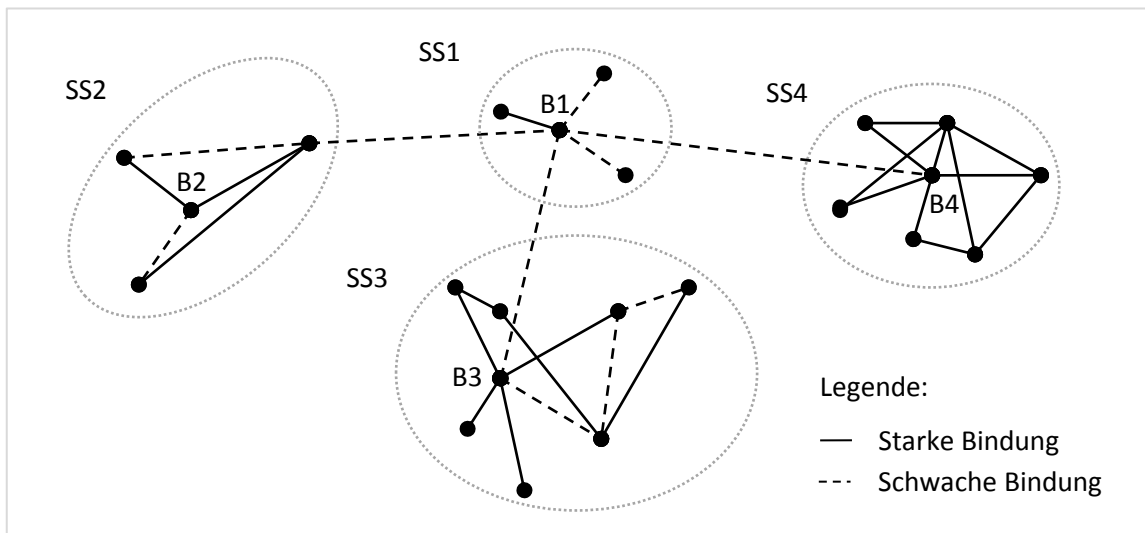


Abbildung 6: Theorie struktureller Lücken und dichter Netzwerkstrukturen

Durch die Beziehungen zu den sozialen Systemen SS2, SS3 und SS4, aber auch innerhalb seines eigenen sozialen Systems (SS1) fungiert B1 als *globaler Informationsbroker*. Nach der Theorie struktureller Lücken ist sein Sozialkapital höher als das der *lokalen* Informationsbroker B2, B3 und B4, die jeweils maximal eine direkte Verbindung zum

¹ Vgl. Burt (2001), S. 35 und Nahapiet, Ghoshal (1998), S. 244.

² Vgl. Burt (2001), S. 36.

³ Vgl. Kröll (2003), S. 181 ff.

sozialen System SS1 besitzen¹. Es gibt aber noch viele andere strukturelle Löcher zwischen den sozialen Systemen. Würde beispielsweise B3 (aber auch jedes andere Mitglied des sozialen Systems SS3) einen direkten Kontakt mit SS2 herstellen, würde das soziale Kapital dieses Akteurs weiter wachsen. Ein oft untersuchtes Beispiel für die Vorteilhaftigkeit solcher globaler und lokaler Netzwerkpositionen sind Karrierenetze, in denen Informationszugang und -vorsprung die individuellen Chancen für einen beruflichen Aufstieg verbessern können.² Die Theorie „struktureller Lücken“ ist aber auch für Akteure wie Gruppen, Unternehmen oder ganze Volkswirtschaften relevant. Entscheidend ist lediglich die definitorische Abgrenzbarkeit des jeweiligen sozialen Systems, zu dem der Akteur gehört. Wie RIEMER und BURT analysieren, betont diese Betrachtungsweise vor allem die *externe Definitionsperspektive* von Sozialkapital, *welche die kompetitiven bzw. brückenbildenden Bezüge zwischen sozialen Systemen fokussiert*.³

Die entgegengesetzte interne Perspektive nimmt bspw. COLEMAN ein, der die starken internen Beziehungen zur Grundlage kooperativen Verhaltens *in einem sozialen System* hervorhebt. Soziales Kapital entsteht dann aus dem Wert „bindender“ sozialer Beziehungen, die das Erreichen gemeinsamer Ziele fördern. Dieses Verständnis von Sozialkapital betrachtet geschlossene Netzwerke, die durch wiederholtes, reziprok kooperatives Verhalten entstehen und dadurch ein soziales System bilden⁴. COLEMAN fokussiert also die starken Beziehungen *innerhalb* der jeweiligen sozialen Systeme SS1 bis SS4. In ihnen spielen gemeinsame Normen, Vertrauen und die Identifikation mit der Gruppenidentität eine besondere Rolle, weil sie kooperatives Verhalten ermöglichen.⁵ Das soziale System SS4 wäre demnach ein System mit besonders vielen starken Beziehungen und bildet so die optimalen Voraussetzungen für kooperatives Verhalten. Auch Vertrauen entsteht nach COLEMAN vor allem zwischen starken Beziehungen innerhalb eines sozialen Systems.

¹ Genauer betrachtet sind B1, B3 und B4 aus Sicht ihrer jeweiligen sozialen Systeme sogar lokale und globale Informationsbroker, da sie sowohl in ihren Netzwerken für die Innen- und Außenvernetzung eine zentrale Position einnehmen.

² Vgl. Burt (1996).

³ Vgl. Riemer (2005), S. 10 und Burt (2001), S. 47 ff.

⁴ Vgl. Riemer (2005), S. 108.

⁵ Vgl. Riemer (2005), S. 108 und Kröll (2003), S. 175 ff.

Vergleicht man beide Netzwerktheorien, werden die unterschiedlichen Definitionsperspektiven besonders deutlich:

Tabelle 3: Unterschiede zwischen den Netzwerktheorien¹

	Theorie struktureller Lücken	Theorie dichter Netzwerke
Netzwerkart	Lückenhaft	Dicht/Geschlossen
Beziehungstypen	Schwach / Lose	Stark / Eng
Merkmale sozialer Struktur²	Strukturfokus: Netzwerkposition (Erreichbarkeit und Zentralität von Positionen; einseitig oder beidseitige Beziehung; direkte oder indirekte Beziehung)	Inhaltliche Merkmale (Reziprozitätsnormen, Vertrauen, Reputation)
Netzwerkfokus	Ego-Netzwerk des Akteurs	Gesamtnetzwerk des Sozialsystems
Sozialkapital-Profiteur	Akteure	Kollektiv, soziales System
Sozialkapitalverwendung	Kompetitiv	Kooperativ
Primärer Sozialkapitalnutzen	Informationszugang, Einfluss	Kooperation

Beide Netztheorien bilden jedoch keineswegs konträre Positionen. So haben zahlreiche empirische Studien ergeben, dass sowohl das Halten schwacher Beziehungen zu anderen Gruppen, als auch starke Bindungen innerhalb des sozialen Systems zusammen die besten Gruppenleistungen ergeben.³ Es sind demnach bindende Beziehungen innerhalb des jeweiligen sozialen Systems wie auch überbrückende Beziehungen zu anderen sozialen Systemen wichtig. So können die Informationen, die durch die Besetzung struktureller Lücken erlangt werden, auch *in* der Gruppe genutzt werden und dadurch einen Mehrwert darstellen.⁴ In *Abbildung 6* hätte das Sozialsystem SS4 dann Aussicht auf die beste Gruppenleistung, wenn es möglichst viele schwache Verbindungen zu anderen Gruppen unterhält und ihre internen Beziehungen dadurch stark bleiben würden. Hier zeigt sich

¹ Vgl. Riemer (2005), S. 109.

² Vgl. Braun (2008), S. 48 ff.

³ Vgl. Burt (2001), S. 39 ff. und Burt (2000), S. 360 ff.

⁴ Vgl. Burt (2001), S. 52.

allerdings auch, wie schwer die Wirkungen zwischen Gruppe und Akteur auseinanderzuhalten sind. So kann der Akteur Informationen für sich (strukturelle Lücke) oder für die Kooperation in einem Teil des sozialen Systems nutzen, wovon unter Umständen das ganze soziale System profitiert.¹

Die scheinbare Gegensätzlichkeit beider Theorien hebt sich also auf, betrachtet man die Wirkungen aus der externen oder internen Definitionsperspektive des Sozialkapitals. Die maximale Gruppenleistung ergibt sich dann für ein soziales System, wenn es intern eine hohe Geschlossenheit (bzw. starke Bindung) aufweist und ihre Mitglieder möglichst viele Beziehungen zu möglichst divergenten Akteuren anderer Gruppen halten.²

Anwendung: Beide Netzwerktheorien sind für das Verständnis interkultureller Unternehmenskooperationen wichtig. So existieren am Anfang keine starken gemeinsamen Bindungen zwischen den Verhandlungsgruppen beider Unternehmen. Hier ergeben sich vor allem Vorteile, wenn sich die verhandlungsführenden Akteure bereits vorher kennen und durch die Auswahlmöglichkeit verschiedener Partner über höhere Kooperationspotentiale verfügen. Im Laufe der Projektphase werden ihre Beziehungen jedoch zu starken Bindungen transformieren müssen, um das Kooperationspotential vollständig nutzen zu können.

2.2.6 Effekte von Sozialkapital

Jede soziale Struktur zeigt Effekte auf die in der Struktur befindlichen Akteure wie auf Außenstehende. Diese wurden in der Tabelle der Betrachtungsperspektiven (*Tabelle 2*) in „positive“ wie auch „negative“ Effekte unterschieden und lassen sich aus der Ausnutzung der „brückenbildenden“ und „bindenden“ sozialen Beziehungen ableiten. Dabei muss bei der Bewertung der Effekte immer betrachtet werden, für wen sie primär positiv oder negativ sind. So kann die soziale Beziehung für den einen Akteur, zum Beispiel bei Besetzen einer sozialen Lücke, positiv sein. Für einen anderen Akteur kann das jedoch negative Wirkungen nach sich ziehen, da er seine bisher zentrale Stellung als Informationsbroker verliert. Es hängt deshalb immer von der Perspektive ab, aus der man

¹ Bartkus, Davis (2009a), S. 2.

² Vgl. Riemer (2005), S. 109 ff.

die Effekte von Sozialkapital bewertet werden. Wenn im Folgenden deshalb von „positiven“ oder „negativen“ Effekten die Rede ist, muss zunächst immer die Perspektive beachtet werden, aus der eine Wertung erfolgt.

Der *Zugang zu Ressourcen* bildet den ersten „positiven“ Effekt, der sich vor allem aus der Theorie struktureller Lücken, also externen Definitionsperspektive, ergibt. Ein weiterer Effekt von Sozialkapital ist die *Kollaborationsfähigkeit*, die sich vor allen aus der Theorie dichter Netzwerkstrukturen und demnach der internen Definitionsperspektive ableitet. Bei dem dritten Effekt von Sozialkapital handelt es sich um die Herausbildung von Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten, die unter dem *Autoritätseffekt* zusammengefasst werden können. Dieser entsteht durch das „Unterhalten eines großen Netzwerks von Beziehungen hoher Diversität oder [durch] die Einnahme von zentralen Positionen in sozialen Netzwerken“¹, die es dem Akteur ermöglichen, Entwicklungen zu kontrollieren und zu beeinflussen. Auch hier wird eher eine externe Definitionsperspektive eingenommen und es ist offensichtlich, dass es vor allem von der Akteursperspektive und Nutzung dieser Funktion abhängt, ob Autorität als positiver Effekt bezeichnet werden kann. Dies macht deutlich, dass der Wert von Sozialkapital außerdem von normativen Werturteilen abhängig ist. So wird eine stark autoritäre Einflussnahme häufig abgelehnt, obwohl sie unter Umständen z. B. die Gruppenleistung erhöht.

Das Gleiche gilt für die vier negativen Effekte, die nach RIEMER und ALEJANDRO PORTES in Manipulation, Free-Riding, Klub-Bildung und Einschränkung unterschieden werden können² und zu großen Teilen die Kehrseite der „positiven“ Effekte darstellen. Manipulation bildet demnach die Kehrseite des Autoritätseffekts und des Ressourcenzugangs, Free-Riding das übermäßige Ausnutzen kollaborativer Strukturen, Klub-Bildung den Ausschluss von Außenstehenden aus einem sozialen System mit besonders starken „bindenden“ Beziehungen und Einschränkung der individuellen Freiheit in der Gruppe durch restriktive oder unterdrückende Normen.

Anwendung: Die Effekte von Sozialkapital zeigen, dass der Wert sozialer Strukturen von der *Perspektive* („*Wer profitiert?*“) und *Situation* („*Wann wird wie profitiert?*“) abhängt und außerdem in vielen Fällen durch *normative Werturteile* („*Ist diese Form von sozialer*

¹ Riemer (2005), S. 118.

² Vgl. Portes (1998), S. 15 ff. und Riemer (2005), S. 121 ff.

Struktur und ihre Effekte gewollt?") beeinflusst wird. Die Analyse und Bewertung der Effekte bzw. Wirkungen des durch „Aushandlung von Realität“ erzeugten Sozialkapitals werden deshalb im Anwendungsteil der Arbeit für interkulturelle Unternehmenskooperationen vorgenommen.

2.2.7 Strukturelle, relationale und kognitive Dimension

Anhand der vorangegangenen Betrachtungen können drei Dimensionen von Sozialkapital unterschieden werden, die jeweils unterschiedliche Aspekte sozialer Strukturen beleuchten. Diese Dimensionen sind eng mit den bisherigen Betrachtungsperspektiven der Theorien struktureller Lücken (strukturelle Sozialkapitaldimension) und dichter Netzwerkstrukturen (relationale und kognitive Sozialkapitaldimension) verbunden. Die Trennung relationaler und kognitiver Dimension als Ableitung aus der Funktion dichter Netzwerkstrukturen ist vor allem durch JANINE NAHAPIET und SUMANTRA GHOSHAL bekannt¹ und wird von vielen neueren Systematisierungen genutzt².

Unter der *strukturellen Dimension* wird primär die „personenunabhängige“ Ausgestaltung des Netzwerks, also die strukturellen Eigenschaften und verschiedenen Arten möglicher Beziehungen, zusammengefasst³. Im Anschluss an die Forschungen von GRANOVETTER, BURT und COLEMAN werden hier die Funktion starker und schwacher Beziehungen sowie deren Verteilung in und zwischen sozialen Systemen thematisiert. Der Effekt dieser Dimension leitet sich daher aus der Möglichkeit der jeweiligen Zweckerfüllung (*Opportunität*) für den Akteur her.

Die *relationale Dimension* bezieht sich auf die Beschaffenheit und Qualität von Beziehungen und damit fast ausschließlich „auf den Inhalt von insbesondere starken Beziehungen und dichten Netzwerken, die sich durch Vertrauen und aufgebaute Obligationen auszeichnen“⁴. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um die Faktoren

¹ Vgl. Nahapiet, Ghoshal (1998).

² Eine inhaltlich sehr ähnliche Unterscheidung in drei Dimensionen nehmen z. B. Adler und Kwon vor. Diese fokussieren eher die Effekte der jeweiligen Dimension (vgl. Adler, Kwon (2002)), die in *Tabelle 2* aufgeführt sind.

³ Vgl. Nahapiet, Ghoshal (1998).

⁴ Riemer (2005), S. 129.

Vertrauen, Normen, Obligationen (Verpflichtungen) und Identifikationsmechanismen, die COLEMAN, aber auch PUTNAM nutzen, um die Voraussetzung kooperativer Zusammenarbeit zu erklären. Der Effekt dieser Dimension ist demnach die *Motivation* der Akteure, z. B. zur gemeinsamen Kooperation.

Die *kognitive Dimension* von Sozialkapital betrachtet die Voraussetzungen, die ein gegenseitiges Verständnis wie auch das gemeinsame Verstehen von Akteuren in Beziehungen ermöglichen.¹ Diese relativ neue Dimension von Sozialkapital, betrachtet den Umstand, dass Kooperation vor allem durch eine *gemeinsame Sprache, Wissen, mentale Modelle* sowie bestimmte sozial eingebettete *Fähigkeiten* der Akteure ermöglicht wird.

Bei näherer Betrachtung wird die Überschneidung mit den Elementen der relationalen Dimension sowie den Anforderungen an personelle Kompetenzen besonders deutlich. Der Schwerpunkt dieser Dimension von Sozialkapital liegt allerdings auf der *Erreichung* gemeinsamer kognitiver Voraussetzungen und damit weniger auf den dafür erforderlichen Kompetenzen, die Humankapital darstellen. Ebenso fließend ist die Abgrenzung zu den relationalen Elementen Vertrauen und Identifikation.

Die Bestandteile dieser Dimension betrachten also primär die notwendigen kognitiven und kommunikativen Voraussetzungen und Fähigkeiten die bspw. kooperatives Verhalten ermöglichen. Ihr Effekt kann deshalb als *Kompetenz* bezeichnet werden.

Anwendung: Die Einteilung von sozialem Kapital in drei verschiedene Dimensionen entspricht dem höchsten Detaillierungsgrad von Sozialkapital, da er die Aspekte vorangegangener Betrachtungen vereint. Die Analyse von „Aushandlung von Realität“ wird deshalb auf Grundlage dieser Dimensionen vorgenommen.

2.2.8 Zusammenfassung

Die vorangegangenen Abschnitte haben drei Dimensionen von Sozialkapital anhand verschiedener Forschungsergebnisse bedeutender Autoren hergeleitet und damit wichtige Aspekte zur Bewertung von „Aushandlung von Realität“ benannt. Daraus wurde deutlich, dass Wert, Ausgestaltung und damit auch Effekte von Sozialkapital einerseits von der *eingenommenen Akteursperspektive*, dem *situativen Kontext* und den *normativen*

¹ Vgl. Biedermann (2007), S. 41.

*Wertzuschreibungen*¹ abhängen. Dieser Umstand macht die Bestimmung von sozialem Kapital außerordentlich komplex, da die Wirkungen sozialer Beziehungen aus verschiedenen Perspektiven „positiv“ oder „negativ“ bewertet werden können. Sozialkapital muss deshalb in dieser Arbeit *zielspezifisch*, anhand der Erfordernisse interkultureller Unternehmenskooperationen, interpretiert und bewertet werden. Diese Bewertung hängt davon ab, welchen Zweck soziales Kapital aufweisen soll und für wen. So betont etwa PUTNAM, dass es im Rahmen der Sozialkapitalforschung wichtig ist zu fragen „Wer erhält die Vorteile und wer nicht?“, „Welche Art von Gesellschaft wird durch diese Form von Sozialkapital gefördert?“ und „Ist mehr unbedingt besser?“.² Nur durch die Beantwortung dieser Fragen kann entschieden werden, ob es sich um positive oder negative Sozialkapitaleffekte handelt. Die Frage, welchen Zweck bzw. Ziel die Kooperation verfolgt und wie aus diesem Handlungsstrategien abgeleitet werden, wird dann zum eigentlich zentralen Kriterium der Messbarkeit von interkultureller Kompetenz. Die Aufgabe dieser Arbeit, die Eignung von „Aushandlung von Realität“ daran zu messen Sozialkapital aufzubauen, muss deshalb präzisiert werden in: *Welche Form* von sozialem Kapital baut „Aushandlung von Realität“ auf? oder anders formuliert: *Welche* der vorgestellten *Elemente* von Sozialkapital werden durch „Aushandlung von Realität“ unterstützt?

Bevor sich jedoch mit dieser Frage im Anwendungsteil der Arbeit beschäftigt wird, ist die Funktion von Vertrauen, einem nicht nur für die relationale Dimension wichtigen Bestandteil von Sozialkapital, näher zu bestimmen, da es – wie bereits erwähnt – einen bedeutenden Einfluss auf die Effizienz kooperativen Handelns ausübt.

¹ Vgl. Schuller et al. (2000), S. 36.

² Vgl. Putnam (2001), S. 24.

2.3 Vertrauen

„[Trust] is an important lubricant of a social system. It is extremely efficient; it saves people a lot of trouble to have a fair degree of reliance on other people’s word. Unfortunately this is not a commodity which can be bought very easily.“¹

Vertrauen ist ein komplexes sozialpsychologisches Konstrukt mit vielen Facetten, das im alltagssprachlichen Gebrauch in den unterschiedlichsten Situationen verwendet wird. Die Vielfalt der Verwendung spiegelt sich auch in der wissenschaftlichen Forschung wider, die, ähnlich dem Dilemma bei der Definition von Sozialkapital, Vertrauen ganz unterschiedlich konzeptualisiert.² Eine Analyse wird zusätzlich durch eine kaum überblickbare Vielfalt an Literatur erschwert. Ziel dieses Abschnitts ist es deshalb, zunächst etwas Licht ins Dunkle der aktuellen Diskussion – mit Blick auf die Integration in das Sozialkapitalkonzept – zu bringen. Zu diesem Zweck werden zunächst einige Gemeinsamkeiten der Vertrauenskonzepte anhand verschiedener Literaturlauswertungen unternommen. Anschließend befasst sich dieses Kapitel mit der ebenfalls in der Diskussion verharrenden Frage des Aufbaus und der Wirkungen von Vertrauen. Durch diese Betrachtungen soll es im Anwendungsteil dieser Arbeit möglich sein, die Rolle von Vertrauen beim Aufbau von kooperationsförderndem Sozialkapital näher zu bestimmen und Schlussfolgerungen über den Einfluss der Methode „Aushandlung von Realität“ zu ziehen.

2.3.1 Funktions- und Bedeutungsabschätzung

Nahezu übereinstimmend wird Vertrauen auf Individual-, Mikro-, Meso- und Makroebene eine positive Wirkung für den Zusammenhalt sozialer Beziehungen zugesprochen. Alle Autoren, die in diesem Kapitel zitiert werden, halten Vertrauen zudem für eine der Vorbedingungen und/oder Ergebnisse³ von wirtschaftlichen Kooperationsbeziehungen.¹

¹ Arrow (1974), S. 23

² Vgl. Steinheuser (2006), S. 67 f.; Lewicki, Brinsfield (2009), S. 275; Davis, Bartkus (2009), S. 319 und Schuller et al. (2000), S. 15.

³ Vertrauen wird auch als Ergebnis von sozialen Beziehungen aufgefasst, da der Vertrauensaufbau als Prozess stattfindet. Dieser Prozess wird in *Kapitel 2.3.2* näher beschrieben wird.

Die Anerkennung von Vertrauen als Bestandteil stark rationaler, ökonomisch geprägter Kooperationsbeziehungen rührt vor allem aus der Erkenntnis, dass Individuen immer in soziale Prozesse eingebunden sind, die ohne Vertrauen nicht denkbar wären².

Trotz verschiedener methodischer Schwerpunkte der Fachliteratur können einige Übereinstimmungen bei der Funktion und Bedeutung von Vertrauen identifiziert werden.

(1) Vertrauen ist dann von Relevanz, wenn eine bestimmte *Abhängigkeit* zwischen zwei Akteuren besteht³. Dies ist bei Kooperationspartnern zwangsläufig der Fall. Dabei ist zu beachten, dass Vertrauen stets von einem *Individuum* ausgeht und sich als *implizite oder explizite Erwartungshaltung* an ein anderes Individuum oder eine Gruppe richtet. Deshalb wird häufig zwischen *persönlichem Vertrauen* (Vertrauen in Individuen) und *Systemvertrauen* (Vertrauen in eine Gruppe oder Institution) unterschieden. Ein System kann zum Beispiel das Unternehmen oder das politische System des Kooperationspartners darstellen.⁴

(2) Vertrauen wird eine *komplexitätsreduzierende* Funktion zugesprochen, die insbesondere dann hilfreich ist, wenn Sanktionsmechanismen fehlen oder zukünftige Verhaltensweisen des Gegenübers nicht bekannt sind.⁵ Vertrauen wird deshalb immer dann benötigt, wenn Entscheidungen unter *Unsicherheit*, die aus sozial verursachter Komplexität entsteht⁶, gefällt werden sollen. Es fungiert als eine Art Schmiermittel, das einen reibungslosen Transfer von sozialen Beziehungen ermöglicht, die anderenfalls extrem kostenreich, bürokratisch aufwändig oder zeitintensiv wären⁷. Unsicherheiten bezüglich des Verhaltens des Anderen entstehen durch ein *Informationsdefizit und/oder die Zeitdifferenz zwischen Vertrauensabgabe und erhoffter positiver Wirkung*⁸. Vertrauen

¹ Vgl. Lewicki, Brinsfield (2009), S. 286 f.; Miklis (2004), S. 304 ff.; Stickel et al. (2009), S. 309; Fukuyama (1995) und Steinheuser (2006), S. 200 ff.

² Vgl. Granovetter (1985).

³ Vgl. Lane, Bachmann (1998), S. 3 und Luhmann (1979).

⁴ Vgl. Lane, Bachmann (1998), S. 18 ff.

⁵ Vgl. Field (2003), S. 64; Riemer (2005), S. 136 und Miklis (2004), S. 304.

⁶ Vgl. Luhmann (2000).

⁷ Vgl. Field (2003), S. 63 und Lewicki, Brinsfield (2009), S. 279.

⁸ Vgl. Lane, Bachmann (1998), S. 3.

erleichtert und beschleunigt so den Aufbau kooperationsfördernden sozialen Kapitals und führt – unter Unsicherheit – zu einer *Kostenreduktion*.

(3) Dafür erfordert Vertrauen eine *Vorleistung* durch mindestens einen der Akteure (Vertrauensgeber oder Vertrauender). Dies ist dadurch bedingt, dass die Handlung des einen Akteurs und die Reaktion des anderen Akteurs zeitlich auseinanderfallen. Aus der Perspektive rationalen Handelns kann Vertrauen deshalb als Wert angesehen werden, den der Vertrauende unter *Risiko* investiert, um kostensparend zu einem Ziel zu kommen. Vertrauen hilft also, soziale Interaktionen zu ermöglichen, und baut so auch soziales Kapital auf¹. Die mögliche Ausnutzung von Vertrauen durch den Vertrauensnehmer wird häufig als *Opportunismus* bezeichnet, dem auch durch Kontrolle vorgebeugt werden kann. Kontrolle wirkt jedoch dem kosteneinsparenden Effekt von Vertrauen entgegen. Deshalb wird Kontrolle auch als systematischer Gegenpol zu Vertrauen aufgefasst (vgl. *Kapitel 2.3.3*).

(4) Neben der Vorleistung, die eine Verwundbarkeit des Vertrauensgebers darstellt, basiert Vertrauen auf der „Überzeugung oder Erwartung, dass diese *Verwundbarkeit*, die durch die Akzeptanz des eingegangenen Risikos resultiert, *nicht* von der anderen Partei in der Beziehung zu ihrem Vorteil *ausgenutzt* wird“². Vertrauen erfordert also eine Form von *reziproken Verhaltensweisen*, die sich als gemeinsame *soziale Normen* manifestieren, die sich auch als soziale Nähe³ beschreiben ließen. Die Verletzung von Vertrauen führt allerdings nicht unbedingt sofort zu einem Abbau von Vertrauen. Je länger die vertrauensvolle Beziehung besteht, desto weniger zieht einmaliges opportunes Verhalten einen Vertrauensabbau nach sich. Deshalb kann Vertrauen auch als Ressource beschrieben werden, die über die Zeit aufgebaut wird.

(5) Das zeigt, dass sich Vertrauen auf der Grundlage *vergänger* („*shadow of the past*“), aber auch aus *zukünftig erwarteten Interaktionen* („*shadow of the future*“) bildet.⁴ Gerade bei langfristigen Kooperationen spielt diese Zukunftsabhängigkeit eine besondere Rolle. Nehmen die beiden Kooperationspartner an, dass es sich um einen langen

¹ Diese Sichtweise wird aus der Ableitung der Theorie des rationalen Handelns vor allem von Coleman (1990) und Luhmann (1979) vertreten.

² Lane, Bachmann (1998), S. 3. Übersetzung und Kursivstellung durch den Autor.

³ Vgl. Matiaske (1999), S. 196.

⁴ Vgl. Vlaar (2008), S. 15.

Kooperationszeitraum handeln wird, sind sie weniger bereit, opportunes Verhalten zu riskieren, da aufgedeckte Vertrauensbrüche große Auswirkungen auf die zukünftige Kooperationstätigkeit zeigen können¹. Der „shadow of the future“ senkt das zu erwartende Risiko opportunen Verhaltens in langen Kooperationszeiträumen und erhöht damit das Vertrauen. Vertrauen weist daher auch eine beziehungsstabilisierende Funktion auf.²

Einige Autoren sind zudem der Auffassung, dass Vertrauen *kein singuläres Konstrukt* ist, sondern verschiedene Typen von Vertrauen existieren, die sich nach dem *Vertrauensinhalt* richten.³ Folgt man dieser Auffassung, stellt sich nicht mehr die Frage, „Vertraue ich meinem Gegenüber?“, sondern „In welchen Bereichen vertraue ich ihm?“. Je nach Vertreter dieser Auffassung können diese Vertrauensbereiche entweder allgemein oder nur situationsabhängig beschrieben werden.⁴ So unterscheidet bspw. ANEIL K. MISHRA allgemein in Vertrauen in die Kompetenz, Offenheit und Zuverlässigkeit des Partners sowie das Vertrauen in Besorgtheit um das eigene Wohlergehen.⁵

Die angeführten Charakteristika von Vertrauen zeigen, dass Vertrauen in vielen Bereichen sozialer Beziehungen einen entscheidenden Einfluss hat oder ausüben kann⁶. Dieser soll im nächsten Abschnitt dieses Kapitels am Entstehungsprozess weiter verdeutlicht werden. Er ist besonders wichtig, um verstehen zu können, durch welche Mechanismen der Vertrauensaufbau unterstützt werden kann oder häufig stattfindet. Dadurch wird es später möglich sein, den Einfluss von „Aushandlung von Realität“ bewerten zu können.

¹ Die Wichtigkeit des Zeithorizonts wurde vor allem in der Spieltheorie untersucht.

² Vgl. Miklis (2004), S. 305.

³ Vgl. Mishra (1996), Lewicki, Brinsfield (2009) und Ostrom (2009), S. 20.

⁴ Vgl. Lewicki, Brinsfield (2009), S. 282.

⁵ Vgl. Mishra (1996).

⁶ Vgl. Steinheuser (2006), S. 158.

2.3.2 Entstehungsgrundlagen und Aufbauprozess

Ein Dissens besteht bei der Frage, auf welcher Grundlage Vertrauen entsteht. Nachfolgend wird in Grundformen unterschieden, die als *kalkulationsbasiertes Vertrauen* („*calculative trust*“), *werte- und normenbasiertes Vertrauen* („*value and norm based trust*“) und *kognitionsbasiertes Vertrauen* („*cognitive trust*“) bezeichnet werden. Die vorgenommene Abgrenzung soll jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass verschiedene Mischformen und andere Systematisierungen existieren¹, die hier aus Gründen des Umfangs nicht eingehender diskutiert werden können. Es ist jedoch festzuhalten, dass viele der in der Literatur zu findenden Auffassungen in die gewählte Systematisierung eingegliedert werden können. Die Divergenz der Ansichten hängt dabei vor allem von unterschiedlichen Begriffsauffassungen von Vertrauen ab, die sich in der Regel aus der Perspektive des vom Forscher vertretenen Fachgebiets ergeben.

Kalkulationsbasiertes Vertrauen, das häufig von Vertretern der Prinzipal-Agent-Theorie und Transaktionskostentheorien genutzt wird, basiert auf der Vorstellung, dass *rational agierende* Akteure durch Maximierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses Entscheidungen treffen². Nach diesem Verständnis ist Vertrauen nur aufgrund einer kalkulierten Kosten-Nutzen-Analyse möglich. Diese Auffassung bedient weitestgehend wertrationale Eigenschaften des Homo economicus. Ignoriert wird dabei häufig die soziale Einbettung der Akteure, welche die Bewertung der Kosten und Nutzen beeinflusst³.

Diese Form von Vertrauen wird deshalb von einigen Autoren abgelehnt, da es sich schlicht um eine Externalisierung des ökonomischen Kalküls handle und deshalb einen „Widerspruch in sich selbst“ darstelle⁴. Kalkulationsbasiertes Vertrauen kann deswegen

¹ Andere Autoren kommen zu einer anderen Systematik der Vertrauensarten. So unterscheidet STEPHAN SCHÖDEL in kalkuliertes Vertrauen, Vorhersagevertrauen, Fähigkeitenvertrauen, Transfervertrauen, Identifikationsvertrauen, affekt-basiertes Vertrauen und aktives Vertrauen (vgl. Schödel (2005)). Der weit überwiegende Teil dieser Vertrauensarten lässt sich jedoch in die für diese Arbeit vorgeschlagene Systematisierung einordnen.

² Vgl. Lane, Bachmann (1998), S. 4 ff.

³ Vgl. Matiaske (1999), S. 191.

⁴ Vgl. Williamson (1993), S. 463.

auch schlicht als *Risiko* einer Wette, d. h. Entscheidung unter Unsicherheit aufgefasst werden.¹

Im Gegensatz zu dieser Sichtweise betonen Vertreter des **normen- und wertebasierten Vertrauens** die Einbettung in soziale Beziehungen und argumentieren, dass „Vertrauen nicht entwickelt werden kann, bevor Individuen gemeinsame Werte teilen“². Für viele Autoren ist aber auch diese Form von Vertrauen als alleinige Basis für die Beschreibung des Phänomens nicht ausreichend oder es ist, wie es GRANOVETTER formuliert, „over-socialized“³. Die einseitige Betonung des sozialen Aspekts von Vertrauen, so scheint es, ist in Unternehmenskooperationen ebenso unangemessen wie die ausschließlich rationale Begründung⁴. Die Ausprägung von Vertrauen kann deshalb, je nach Kontext und ähnlich den verschiedenen Ausprägungen von Sozialkapital, verschieden sein.

Ähnlichkeiten mit dem normen- und wertebasierten Vertrauen weist das **kognitionsbasierte Vertrauen** auf, das sich stärker auf die kognitiven Voraussetzungen bezieht, die für einen Vertrauensaufbau erforderlich sind. Argumentationsgrundlage bildet hier die Erkenntnis, dass die Erwartungshaltung gegenüber *bekannten* oder *ähnlichen* sozialen Strukturen und Prozessen zu einem Vertrauensaufbau führt.⁵ Diese Erwartungshaltungen bilden sich durch einen ständigen sozialen Austausch, der stattfindet, obwohl nicht bekannt ist, welche Verpflichtungen sich im Einzelfall daraus ergeben können.⁶ Aus dem Einlösen der Erwartungen entwickelt sich die Erwartung, dass auch zukünftige Interaktionen nach einem ähnlichen Muster ablaufen. Das hat zur Folge, dass Verpflichtungen erst dann eingegangen werden, wenn vermutet wird, dass gleiche Erwartungshaltungen/Ansichten geteilt werden. Die wahrgenommene Homogenität einer

¹ Vgl. Williamson (1993), S. 463 f. und Coleman (1990). Mathematisiert lässt sich diese Form wie folgt ausdrücken: Vertraut wird dem anderen immer dann, wenn die Wahrscheinlichkeit des Gewinns größer ist als die des Verlusts bei Vertrauensbruch. Vgl. Matiaske (1999), S. 188.

² Lane, Bachmann (1998), S. 8. Vgl. Parsons (1991) und Fukuyama (1995).

³ Vgl. Granovetter (1985).

⁴ Vgl. Lorenz (1990) und Granovetter (1985).

⁵ Vgl. Lane, Bachmann (1998), S. 10.

⁶ Vgl. Blau (1992), S. 93 ff.

Gruppe wie auch Bekanntheit (bzw. *Vertrautheit*) einer Situation führt daher zu einem leichteren Aufbau von Vertrauen.¹

Auffallend ist, dass jede der drei Vertrauensformen strukturelle Ähnlichkeiten mit mindestens einer der drei Sozialkapitaldimensionen aufweist (vgl. *Kapitel 2.2.2* und *2.2.6*). So hat das kalkulationsbasierte Vertrauen, als eher unpersönliche Bindung rational agierender Akteure, Ähnlichkeiten mit der Nutzung schwacher, „brückenbildender“ sozialer Beziehungen aus der Netzwerksicht. Normen- und wertebasiertes Vertrauen sowie Teile des wahrnehmungsbasierten Vertrauens zeigen starke Ähnlichkeiten mit den in der strukturellen Dimension erfassten Elementen von Sozialkapital. In diesem Fall führen gemeinsam vertretene Werte und Vorstellungen zum Aufbau von Vertrauen. Auch die kognitive Dimension von Sozialkapital weist strukturelle Ähnlichkeiten mit dem kognitionsbasierten Vertrauen auf. Hier spielen die geteilten Erwartungshaltungen bzgl. Sprache, Wissen, mentaler Modelle und Fähigkeiten eine ähnliche Rolle. Dies unterstreicht die enge Verflechtung von sozialem Kapital und Vertrauen.

Alle drei Vertrauensformen sind beim *Aufbau von Kooperationsbeziehungen* von Bedeutung. Allerdings muss noch genauer untersucht werden, wie die Bildung von Vertrauen zwischen zwei Kooperationspartnern genau abläuft.

Häufig wird dieser Prozess in zwei, aufeinander aufbauende Phasen unterschieden. Die erste Phase beschreibt primär den Vertrauensaufbau vor der eigentlichen Interaktion zweier Kooperationspartner. Die zweite Phase beginnt mit der Aufnahme des persönlichen Kontakts zwischen den Partnern, wie es häufig am Anfang der Kooperationsverhandlungen in der Projektphase der Fall ist. Der Übergang beider Phasen ist jedoch nicht scharf abgrenzbar. Die Unterscheidung ist jedoch sinnvoll, um die verschiedenen Funktionen von Vertrauen vor und während dem Kennenlernen potentieller Kooperationspartner besser verstehen zu können.

Bereits in der ***Phase vor der eigentlichen Interaktion mit dem potentiellen Kooperationspartner*** hat jeder Partner Erwartungen, inwieweit dem Anderen vertraut werden kann. Diese Erwartungen bilden einen *Vertrauenskredit*, der beschreibt, wie viel

¹ Vgl. Lane, Bachmann (1998), S. 11 f.

Anfangsvertrauen dem Kooperationspartner ohne dessen genaue Kenntnis entgegengebracht werden kann. Zwei Faktoren bestimmen die Höhe des Vertrauenscredits¹: die *situationsabhängige Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit* des Partners und die eigene *situationsunabhängige individuelle Vertrauensbereitschaft*.

Die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit ist einerseits von den erwarteten persönlichen Eigenschaften des Kooperationspartners sowie von verschiedenen Umweltfaktoren abhängig. Diese setzen sich nach SYLVIA STEINHEUSER aus der Bewertung der Information über den Partner (z. B. Reputation, Sympathie), den personalen und organisationalen Verhaltensgewohnheiten (z. B. Kompetenz, Konsistenz) sowie situativen Bedingungen zusammen (z. B. Normen, rechtlicher Rahmen, Interdependenz der Akteure).² Zudem ist es nach den Forschungen von BURT, MARC KNEZ und PARTHA DASGUPTA wahrscheinlich, dass die Meinung Dritter auf die Bewertung der Vertrauenswürdigkeit Einfluss nimmt.³ Ihrer Argumentation nach, steigt die Neigung, den Partner als vertrauenswürdig einzuschätzen, nachweislich, wenn ihm andere Personen vertrauen.

Obwohl die genaue Ausprägung der Faktoren je nach Autor variiert, wird jedoch deutlich, dass kalkulatorische⁴, werte- und normenbasierte Vertrauensfaktoren sowie die Ähnlichkeit und das Potential des Kooperationspartners großen Einfluss auf die Einschätzungen des Partners ausüben. Welche Schwierigkeiten sich bei großen kulturellen Differenzen für den Vertrauensaufbau ergeben, tritt hier offen zutage, da speziell zu Beginn der Kooperation fraglich ist, ob der Kooperationspartner gemeinsame Normen und Werte teilt. Dies kann nur durch (häufig nicht) vorhandenes Wissen abgeschätzt werden. In interkulturellen Kooperationen, bei denen nur wenige Informationen über den Partner vorhanden sind, wird das anfängliche Vertrauen dementsprechend tendenziell niedriger liegen.⁵ Ein hoher Vertrauenscredit ist aber gerade in interkulturellen Kooperationen notwendig, da die Flut neuer, noch zu bewertender Informationen am größten ist und die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen gerade in der Anfangsphase erleichtert, mit Unsicherheiten bezüglich der Einschätzung der Akteure und der

¹ Über die Anzahl und Beschreibung der Faktoren variiert je nach Autor.

² Vgl. Steinheuser (2006), S. 144 f.

³ Vgl. Burt, Knez (1996) und Dasgupta (2000), S. 333.

⁴ Vgl. Lewicki, Brinsfield (2009), S. 279 f. in Anlehnung an Shapiro et al. (1992).

⁵ Vgl. Fukuyama (1995) und Lane, Bachmann (1998).

Kooperationsumgebung umgehen zu können. Anfängliches Vertrauen kann deshalb im interkulturellen Kontext geradezu als *notwendig* angesehen werden, wenn die Komplexität und Unsicherheit am höchsten sind¹. Der Einschätzung der *Vertrauenswürdigkeit* kommt daher am Anfang dieser Beziehungen eine entscheidende Rolle zu.

Der Vertrauenscredit ist ebenfalls von der persönlichen Vertrauensbereitschaft, häufig auch als Vertrauensneigung bezeichnet, abhängig². Welche Faktoren diese Neigung genau beeinflussen, ist umstritten und teilweise äußerst komplex. So unterscheidet MORTON DEUTSCH beispielsweise die Faktoren „Verzweiflung“, „Masochismus“, „Glauben“, „Risikoverhalten“ und „Zuversicht“.³

Insgesamt zeigt sich, wie stark individuelle Faktoren die Vertrauensbildung beeinflussen und wie wichtig es ist, den Partner am Anfang der Kooperation einschätzen zu können. Fällt diese Einschätzung positiv aus, kann Anfangsvertrauen dazu beitragen, Kosten zu reduzieren und den Informationsaustausch während der Verhandlung zu verbessern. Ein hoher Vertrauenscredit vereinfacht deshalb schon vor Beginn der Interaktion den Aufbau weiteren Vertrauens.⁴

Mit Eintritt in die Kooperationsverhandlungen, also die **zweite Phase des Vertrauensaufbaus**, verschiebt sich der Schwerpunkt der Vertrauensbildung von der kalkulatorischen Dimension immer stärker in Richtung kognitiven und werte- und normenbasierten Vertrauens. Diese Verschiebung findet dann statt, wenn durch *wechselseitiges* Eingehen und Testen des Vertrauens gemeinsame Verhaltensnormen entstehen, die in kognitiver Hinsicht zu gemeinsamen mentalen Modellen führen. Vertrauen wird in diesem Prozess durch reziproke Verhaltensweisen, Schritt für Schritt und

¹ Vgl. Lane, Bachmann (1998), S. 1 und Grüninger (2001), S. 69.

² Vgl. Sydow (1998), S. 47. Auf eine Bestimmung dieser Vertrauensgrundlage, die auf verschiedenen Formen des Selbstvertrauens beruht, soll an dieser Stelle aufgrund des Umfangs nicht eingegangen werden. Eine ausführliche Analyse bietet hier Steinheuser (2006), S. 126 ff. COLEMAN spricht in diesem Zusammenhang von der „Standardeinschätzung der Vertrauenswürdigkeit“. Vgl. Coleman (1991), S. 132 f. in Matiaske (1999), S. 190.

³ Vgl. Deutsch, Lückert (1976), S. 136 ff.

⁴ Für eine ausführliche Argumentation zum Aufbau von Vertrauen vgl. Lewicki, Brinsfield (2009), S. 285 f.; Steinheuser (2006), Kapitel 2 bis 4 und Miklis (2004), S. 309.

nach dem Prinzip „tit for tat“¹ aufgebaut. Dieser schrittweise stattfindende Prozess erzielt dann eine selbstverstärkende Wirkung: Bestätigtes Vertrauen führt tendenziell zu weiterem Vertrauen.² Hier zeigt sich ebenfalls, dass sich Vertrauen am vorangegangenen Handeln orientiert. Vertrauen findet in dieser Phase der Interaktion nicht mehr ausschließlich aus der Notwendigkeit des Informationsdefizits statt, sondern auf Grundlage von Informationen, die es dem Akteur ermöglichen, den Kooperationspartner besser zu verstehen³. Eine *offene und regelmäßige Kommunikation* unterstützt deshalb den Aufbau von Vertrauen.⁴ Die offene Kommunikation wird jedoch im interkulturellen Umfeld behindert (vgl. *Kapitel 2.1*).⁵ Auch die häufig nicht gemeinsam gesprochene Sprache erschwert die erforderliche Kommunikation⁶. Dies behindert den Aufbau gemeinsamer Werte und mentaler Modelle zusätzlich. Es kann deshalb geschlussfolgert werden, dass der Vertrauensaufbau umso schwieriger ist, je unähnlicher die Kooperationspartner sind⁷. Findet dennoch eine offene Kommunikation statt, können die die Kooperationspartner Informationen gesammelt und so Vertrauen aufgebaut werden:

“As parties get to know and identify more closely with each other, they understand more clearly what they need to do to sustain the other’s trust – an example of ‘second order’ learning. One learns what really matters to the other and begins to place the same importance on those behaviours.”⁸

¹ „Tit for tat“ bedeutet in diesem Zusammenhang so viel wie: „Ich Vertraue dir, wenn du mein Vertrauen bestätigt“.

² Vgl. Koller (1990), S. 2 und Koller (1997), S. 23 in Steinheuser (2006), S. 123.

³ Vgl. Lane, Bachmann (1998), S. 21.

⁴ Vgl. Sydow (1998), S. 48 und Hardy et al. (1998), S. 71.

⁵ Aber auch die Regelmäßigkeit der Kommunikation ist bei größeren räumlichen Differenzen nicht gegeben.

⁶ Die Auswahl des Dolmetschers hat deshalb einen nicht zu unterschätzende Einfluss auf den Aufbau von Vertrauen. Vgl. Kammhuber (2003), S. 291 f.

⁷ Vgl. Sydow (1998), S. 51 und Steinheuser (2006), S. 123 f.

⁸ Lewicki, Brinsfield (2009), S. 280.

Die Zunahme des Verständnisses des Kooperationspartners weist demnach nicht mehr nur eine komplexitätsreduzierende Funktion auf, sondern zeigt ebenfalls eine stabilisierende Wirkung. Das Verständnis des anderen wird unterstützt, je *umfassender und vielfältiger die Kommunikation und Beziehung* mit dem Kooperationspartner stattfindet¹. Das gemeinsame Geschäftsessen ist dafür ein typisches Beispiel. In der *informellen Atmosphäre* können die Akteure ganz andere Informationen über den Kooperationspartner sammeln. Das Wissen um verschiedene kulturelle Aspekte des Kooperationspartners ist deshalb für den Vertrauensaufbau im interkulturellen Kontext besonders wichtig. Dieser Prozess ist allerdings, je *größer die Anzahl der kooperierenden Akteure* ausfällt, sehr zeitaufwendig. Vertrauen baut sich deswegen am schnellsten auf, je kleiner die Gruppe und je mehr Zeit mit dem Kooperationspartner verbracht wird. Neben dem Einfluss des „shadow of the future“ und „shadow of the past“ (vgl. *Kapitel 2.3.1, 5. Punkt*) verfügen *langfristige Kooperationen deshalb über das beste Potential, Vertrauen aufzubauen*².

Ein weiterer Einflussfaktor, der den Vertrauensaufbau unterstützt, liegt in einem ausgewogenen Verhältnis von *Autonomie und Abhängigkeit*.³ Ist mindestens ein Kooperationspartner unabhängig von dem anderen, muss dieser dem anderen nicht mehr vertrauen (vgl. *Kapitel 2.3.1, 1. Punkt*). Sind beide Partner voneinander abhängig, ist ebenso wenig Vertrauen erforderlich. Vertrauen ist also eher dann notwendig, wenn der Grad der Abhängigkeit kooperatives Verhalten nicht erzwingt oder kein ausgewogenes beidseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Kooperationspartnern besteht.

In *Abbildung 7* sind die beschriebenen Einflussfaktoren des Vertrauensaufbaus beider Phasen noch einmal graphisch dargestellt. Die wichtigsten Wirkungen von Vertrauen werden im folgenden Abschnitt auf der Individual-, Mikro- bzw. Gruppenebene sowie aus ökonomischer Perspektive beschrieben.

¹ Vgl. Sydow (1998), S. 49. Diese Entstehungsgrundlage wird von SYDOW als „Multiplexität“ bezeichnet.

² Vgl. Sydow (1998), S. 50 und vgl. Burt (2005), S. 102 ff.

³ Vgl. Sydow (1998), S. 50 f.

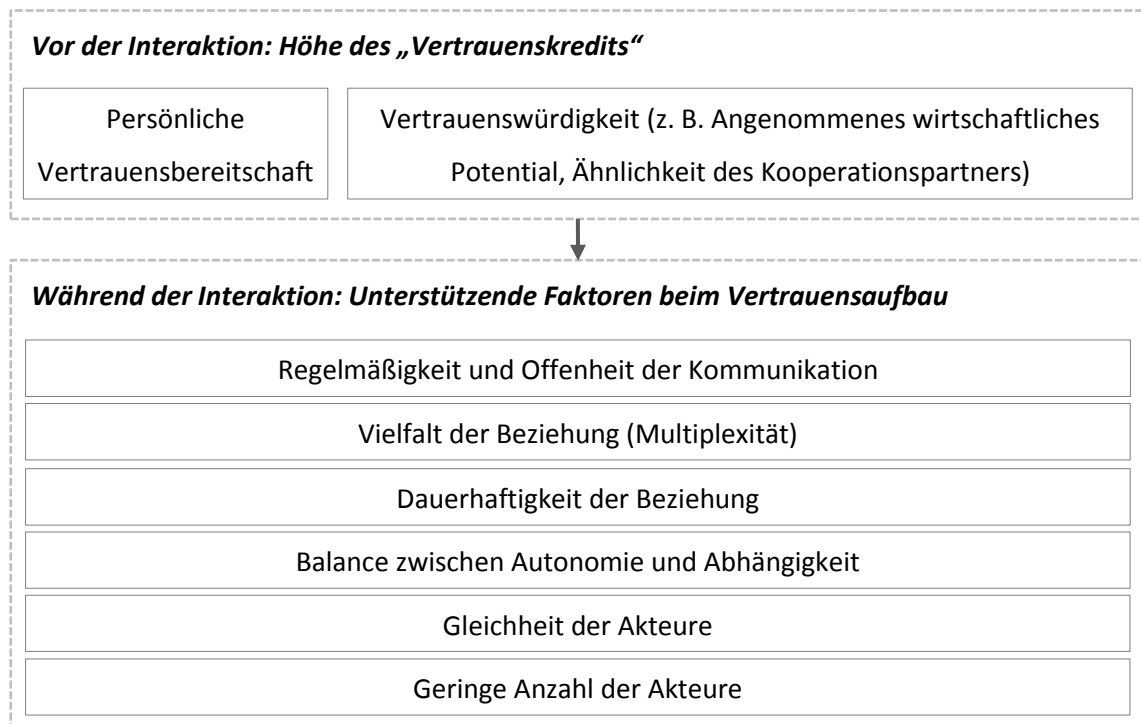


Abbildung 7: Positive Einflussfaktoren auf die Vertrauensbildung auf Individual- und Gruppenebene¹

2.3.3 Wirkungen

Betrachtet man Vertrauen auf **individueller Ebene** in kognitiver Hinsicht hat es eine *komplexitätsreduzierende Funktion*, in emotionaler Hinsicht als *Gefühl der Sicherheit*, in psycho-physiologischer Hinsicht als *Stressreduktion*, in verhaltenswissenschaftlicher Hinsicht in einer *Erweiterung des individuellen Handlungsspielraums* sowie in motivationaler Hinsicht als Antrieb zu *kooperativen Handlungsweisen*.²

Auf **Mikro- bzw. Gruppenebene** zeigt Vertrauen seine Wirkung in der *Erweiterung kollektiver Verhaltensspielräume*, in der *Zunahme der Kooperationsbereitschaft*³, in einer *qualitativen Steigerung der Kommunikation*, in einer *Vergrößerung der Bereitschaft*,

¹ Eigene Darstellung. Die Aufteilung der Einflussfaktoren während der Kooperation ist angelehnt an die von SYDOW identifizierten positiven Einflussfaktoren (vgl. Sydow (1998), S. 48 ff.). Nicht verwendet wurde der 6. Einflussfaktor „Strukturelle Bindung und Nähe des Organisationsumfelds“, da er nicht auf Individual- und Gruppenebene beeinflusst werden kann.

² Vgl. Steinheuser (2006), S. 108.

³ Vgl. auch Hardy et al. (1998), S. 64.

Entscheidungen sowie Kritik und Feedback anzunehmen, und in einer Förderung der Leistungsergebnisse^{1,2}

Aus **ökonomischer Perspektive** kann Vertrauen so Kooperationsbeziehungen ermöglichen bzw. erleichtern. Durch Vertrauen wird das mit rationalen Entscheidungen verbundene *Gefangenendilemma* lösbar und die Informationsasymmetrien der *Prinzipal-Agent-Theorie* können überwunden werden (vgl. *Kapitel 2.3.1*, 3. und 4. Punkt).³ Außerdem wird durch die *Senkung von Transaktionskosten* (Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Durchsetzungskosten) die Effizienz erhöht (vgl. *Kapitel 2.3.1*, 2. Punkt).

Indirekt können aus der Funktionsweise von Vertrauen auch negative Wirkungen bestimmt werden, die sich primär aus dem Risiko der Komplexitätsreduktion ergeben.

DANIEL J. McALLISTER unterscheidet vier Typen von negativen Wirkungen⁴:

(1) Zu hohes Vertrauen kann dazu führen, dass der Vertrauensgeber *manipuliert* oder dessen Vertrauen *missbraucht* wird. Das Missbrauchsrisiko sinkt allerdings tendenziell bei langfristigen Kooperationen (vgl. *Kapitel 2.3.1*, 5. Punkt).

(2) Mit diesem Umstand verbunden ist das Dilemma, dass Vertrauen zu *Fehlern bei der Einschätzung des Anderen* – als Negativfolge der Komplexitätsreduktion – führen kann. Misstrauen kann deshalb in bestimmten Situationen zu besseren Ergebnissen führen. Dies ist vor allem der Fall, wenn die durch Vertrauen eingesparten Transaktionskosten gegenüber dem eingesetzten Risiko gering sind. Verträge nehmen daher eine herausgehobene Rolle ein, da sie das Risiko eines Vertrauensbruchs durch rechtliche Bindung von Strafen reduzieren. In diesem Zusammenhang wird oft auch von einem „Zirkel der Vertrautheit“ oder „Übervertrauen“ gesprochen.⁵ Dieser hemmende Effekt von zu stark einander vertrauenden Akteuren führt auch dazu, dass Risiken oder Wissensbestände des Anderen übersehen werden.

¹ Vgl. auch Hardy et al. (1998), S. 64.

² Vgl. Steinheuser (2006), S. 111.

³ Nähere Ausführungen dazu in Roth (2008), S. 119.

⁴ Vgl. McAllister (1997).

⁵ Vgl. Matiaske (1999), S. 204 f.

(3) Vertrauen hat zudem die Eigenschaft, dass der erfolgreiche Vertrauensaufbau in der Vergangenheit zu Vertrauen in zukünftigen Situationen führt (selbstverstärkender Effekt von Vertrauen, vgl. *Kapitel 2.3.2*), auch wenn dieses missbraucht wird. Signale für opportunes Verhalten werden so nicht ernstgenommen oder nicht kritisch überprüft. Auch sichtbare Vertrauensbrüche werden bei sehr starkem Vertrauen zunächst ignoriert.

(4) Wird der Vertrauensbruch offensichtlich, entsteht leicht eine „Spirale des Misstrauens“. Wird Vertrauen als nachhaltig geschädigt wahrgenommen, setzt ein destruktiver Zirkel ein, der zu weiterem Misstrauen, zum Beispiel in Bereichen, in denen bisher noch kein Vertrauensbruch stattgefunden hat, führt.

3 Anwendungsteil

Im vorangegangenen Kapitel wurden die zentralen Begriffe und Konzepte umfassend beschrieben, die für die Beantwortung der Arbeitsfrage, wie „Aushandlung von Realität“ zur Bildung von Sozialkapital beiträgt, notwendig sind. Im Anwendungsteil soll diese Frage nun mit Blick auf die Besonderheiten beim Aufbau interkultureller Unternehmenskooperationen beantwortet werden. Ganz besonders berücksichtigt wird dabei Vertrauen, das kooperatives Verhalten fördert (vgl. *Kapitel 2.3.3*) und einen Bestandteil der relationalen Dimension von Sozialkapital darstellt (vgl. *Kapitel 2.2.7*).

Zunächst jedoch muss verstanden werden, in welchem Verhältnis „Aushandlung von Realität“ und Sozialkapital stehen (*Kapitel 3.1*). Dieses Verständnis ist wichtig, um in den darauf folgenden Abschnitten (*Kapitel 3.2* und *3.3*) den Einfluss der Methode auf die Bestandteile von Sozialkapital analysieren zu können.

3.1 Das Verhältnis von „Aushandlung von Realität“ und Sozialkapital

Wie in *Kapitel 2.2* beschrieben, fokussiert **Sozialkapital** den Blick des Forschenden auf die *Beziehungen* zwischen den Akteuren eines Netzwerkes. Diese Beziehungen bilden – neben den *Akteuren* selbst – eine wichtige Quelle, um das Funktionieren von sozialen Interaktionen, wie zum Beispiel kooperatives Verhalten, erklären zu helfen. Der Sozialkapitalansatz ist dadurch in der Lage, mögliche Wirkungen zu bestimmen, die sich *sozialen Strukturen* ergeben. *Unter sozialer Struktur wird dabei einerseits die Konstellation der sozialen Beziehungen wie auch deren Qualität verstanden.* Im Kontext interkultureller Kooperationen heißt das, dass identifiziert werden kann, welche sozialen Strukturen erfolgreiche Kooperationen unterstützen.

„Aushandlung von Realität“ befasst sich dagegen ausschließlich mit der *individuellen Kompetenz*, d. h. den *Fähigkeiten kulturell konfliktbehaftete Situationen zu erkennen und ihnen durch neue Handlungsstrategien zu begegnen.* „Aushandlung von Realität“ baut so zunächst *Humankapital* auf, das die Bewältigung interkultureller Konfliktsituationen

erleichtert. Außerdem beziehen sich BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN ausschließlich auf die Individualebene von Kooperationsbeziehungen. Inwieweit soziale Strukturen auf Gruppenebene ihre Methode beeinflussen oder gar bedingen, wird von den Forschern wenig beachtet.

Auf den ersten Blick scheinen die beiden Schwerpunkte dieser Arbeit deshalb methodisch wenige Bezugspunkte zu besitzen und interkulturelle Kooperationen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten.

Beide Perspektiven können jedoch aufeinander bezogen werden: Während der Aufbau von kooperationsförderndem Humankapital dabei hilft, die Fähigkeiten der Akteure zu verbessern, kann Sozialkapital die sozialen Strukturen beschreiben, die sich durch diese Fähigkeiten herausbilden. Umgekehrt können die Forschungen zum Sozialkapital dabei helfen, bestimmte soziale Strukturen zu identifizieren, die wiederum den Aufbau von interkulturellen Kompetenzen unterstützen. Folgt man dieser Argumentation, dann ist einerseits personengebundenes Humankapital nötig, um interkulturell kooperieren zu können, andererseits beeinflusst die soziale Struktur, in der die Kooperation abläuft, ebenfalls das Gelingen der Kooperation. Im Extremfall bleibt das kooperationsfreundlichste Umfeld (= soziale Struktur) ungenutzt, sofern ein Akteur nicht weiß, wie er persönlich mit interkulturellen Konflikten umgehen kann. Ebenfalls kann eine Kooperation verhindert werden, wenn beispielsweise eine repressive Unternehmenskultur den Austausch kulturell bedingter Sichtweisen zwischen den Kooperationspartnern verhindert.

Abbildung 8 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen dem Aufbau von interkultureller Kompetenz, sozialer Struktur und interkultureller Kooperation.

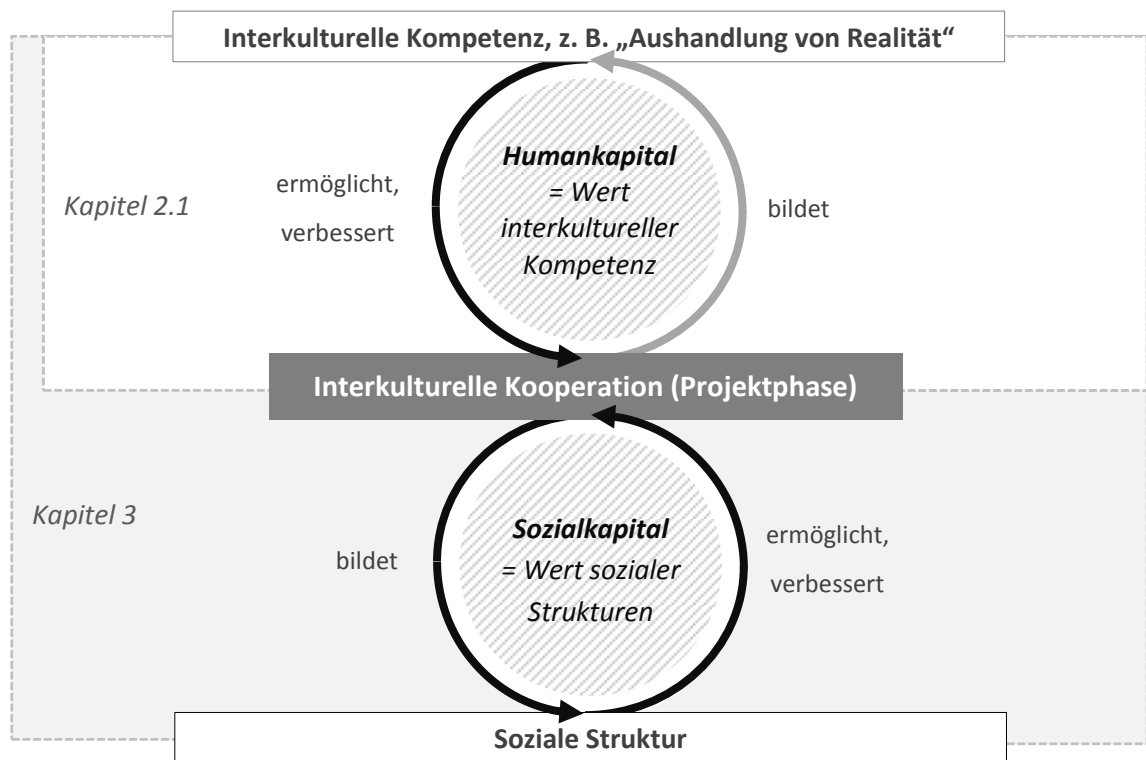


Abbildung 8: Zusammenhänge zwischen „Aushandlung von Realität“, sozialer Struktur und interkultureller Kooperation in der Projektphase¹

Anhand der Abbildung wird ersichtlich, dass *bestimmte Ausprägungen von Humankapital und Sozialkapital* auf interkulturelle Kooperationen positiv wirken können. Der *Wert der beiden Kapitalformen* ergibt sich jeweils aus ihrem positiven Beitrag, interkulturelle Kooperation zu ermöglichen oder zu verbessern. Dieser positive Beitrag wurde bisher nur von „Aushandlung von Realität“ als Form interkultureller Kompetenz aus der Perspektive des Humankapitals analysiert (vgl. *Kapitel 2.1*). In diesem Kapitel soll die Methode an ihrer Eignung gemessen werden, eine bestimmte, nämlich kooperationsfördernde Form von Sozialkapital aufzubauen². Der Wert von Sozialkapital wird demnach an seiner Eignung, kooperatives Verhalten zu fördern, gemessen. Diese vermutete Eignung wird in der Abbildung durch die schwarzen Pfeile symbolisiert.

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Abbildung 3.9 „Zusammenhang zwischen Sozialkapital, sozialer Kompetenz und Maßnahmen zur Förderung von Sozialkapital“ in Riemer (2005), S. 155.

² In der Abbildung wird deshalb durch die Schwerpunktsetzung zu Beginn der Arbeit ausschließlich auf die Projektphase der Kooperation eingegangen. Ob die Methode dazu geeignet ist, soziales Kapital über längere Zeiträume zu halten, wird nur am Rande betrachtet.

Daher kann die Fragestellung, wie „Aushandlung von Realität“ vor dem Hintergrund interkultureller Unternehmenskooperationen soziales Kapital bildet, durch die Unterscheidung in zwei Analysestufen konkretisiert werden:

1. **Welche sozialen Strukturen ermöglicht/verbessert die „Aushandlung von Realität“?** (Prozess: Interkulturelle Kompetenz „Aushandlung von Realität“ → Soziale Struktur)
2. **Unterstützen diese sozialen Strukturen interkulturelle Kooperation?** (Prozess: Soziale Struktur → Interkulturelle Kooperation)

Die erste Frage wird in dem *Kapitel 3.2* allgemein und in *Kapitel 3.3* mit Bezug zur Vertrauensbildung beantwortet. Ganz konkret bedeutet das zu ermitteln, inwieweit „Aushandlung von Realität“, also dessen wichtige Bestandteile „Wissen um die Bedeutung kultureller Prägungen“, „Aufmerksamkeit für auftretende Konflikte“, „Offenheit, gemeinsam Sichtweisen in Frage zu stellen“ sowie die im Konfliktfall private und gemeinsame Reflexion über kulturelle Unterschiede (vgl. *Kapitel 2.1.5*) soziale Strukturen zwischen kulturell verschiedenen Individuen und Gruppen bilden und inwieweit diese von Vertrauen abhängen. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird die zweite Frage, durch die Wertermittlung der von „Aushandlung von Realität“ gebildeten sozialen Strukturen (Sozialkapital) im Rahmen interkultureller Kooperationen zu unterstützen, beantwortet und der Anwendungsteil damit abgeschlossen (*Kapitel 3.4*).

Bevor jedoch mit der Analyse begonnen wird, seien der Vollständigkeit halber *zwei weitere* aus der Abbildung ersichtliche *Beziehungen* hervorgehoben, die ebenfalls am Ende dieses Kapitels Erwähnung finden:

(1) Die Rückverbindung, dass bestimmte soziale Strukturen auf die Entwicklung interkultureller Kompetenzen einwirken:

Es ließe sich die Frage stellen, welche sozialen Strukturen „Aushandlung von Realität“ ermöglichen und in der Anwendbarkeit unterstützen (Prozess: Soziale Struktur → Interkulturelle Kompetenz „Aushandlung von Realität“). Diese Frage betrachtet aus organisatorischer Sicht die Wirksamkeit der Methode, wenn bestimmte soziale Rahmenbedingungen gegeben sind.¹

¹ Genau genommen handelt es sich um den Einfluss in sich selbst verschränkter sozialer Prozesse, die jeweils die soziale Struktur beeinflussen und damit wiederum rückwirkend die sozialen Prozesse

(2) Das damit verbundene jeweils wechselseitige Verstärkungspotential von interkultureller Kompetenz (Prozess: Interkulturelle Kompetenz \leftrightarrow Interkulturelle Kooperation) und interkultureller Kooperation sowie sozialer Struktur und interkultureller Kooperation (Prozess: Soziale Struktur \leftrightarrow Interkulturelle Kooperation).

3.2 Bewertung der Wirkung von „Aushandlung von Realität“ auf soziale Strukturen

Nachdem die möglichen Wirkungsverhältnisse von „Aushandlung von Realität“ und Sozialkapital im vorigen Abschnitt näher analysiert wurden, sollen diese nun bewertet werden. Um die Beschreibungsebene von vornherein einzugrenzen, ist es sinnvoll, die Wirkfähigkeit anhand der Anwendungsvorbedingungen von „Aushandlung von Realität“ näher zu bestimmen.

(1) Die Methode von BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN fokussiert die *individuelle Interaktion und Kommunikation* in konfliktbehafteten Situationen zwischen Einzelpersonen. Die Effekte auf soziale Strukturen sind demnach eher auf und unterhalb der *Mikroebene* zu untersuchen. *Die potentielle Wirkung auf das Sozialkapital einer Gruppe wird umso größer, je mehr Personen an der Aushandlung ihrer Realität teilnehmen.*

(2) Der Einfluss der Methode hängt von der *Auslösehäufigkeit des Anwendungstriggers* und damit von der Konflikthaftigkeit der interkulturellen Situation ab. Wie in *Kapitel 2.1.3* erläutert, wird „Aushandlung von Realität“ nur angewendet, wenn es zu konflikthaften Situationen kommt und diese als solche wahrgenommen werden. *Die Methode kann deshalb nur ihr Wirkungspotential auf die Bildung von Sozialkapital entfalten, sofern interkulturelle Konflikte auftreten und diese als solche erkannt werden.* Es ist demnach zunächst ein Konflikt nötig, damit durch die Anwendung von „Aushandlung von Realität“ die Ursachen durch offene, reflexive Fragen der eigenen und fremden kulturellen Prägung identifiziert werden können. Mit Beginn der Nutzung der Methode wird es erstmals *direkt* möglich, aus dem Humankapital, das „Aushandlung von Realität“ aufbaut, auch soziales

beeinflussen. Durch die zweite zirkuläre Beeinflussung von sozialer Struktur und interkultureller Kooperation kann Sozialkapital als Produktionsfaktor verstanden werden, der gleichermaßen als Resultat vorangegangener sozialer Prozesse aufgefasst wird. Vgl. Täube (2002), S. 16.

Kapital zu generieren. Jedoch tragen die genannten Vorbedingungen auch *indirekt* zum Entstehen von Sozialkapital bei. So ist anzunehmen, dass bereits das Wissen um mögliche kulturelle Unterschiede die Wertung möglicher erwartungswidriger, ungewohnter oder unverständlicher Reaktions- und Kommunikationsmuster¹ in der Weise beeinflusst, dass auf diese routinierter reagiert werden kann. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Vorbedingungen zur Anwendung der Methode selbst ein Verhalten fördern, dass mit *konfliktbehafteten Situationen besser umgegangen werden kann* und damit das *Eskalationspotential sinkt und so die Konfliktfähigkeit steigt*. Diesem Aspekt sollte dementsprechend bei der Bewertung Rechnung getragen werden.

(3) In diesem Zusammenhang ist außerdem die *Vorbildung der Gruppenmitglieder* entscheidend. Nicht nur muss jeder hinsichtlich der eigenen und fremden kulturellen Prägung informiert sein, sondern ebenfalls ein „Gespür“ für das Auftreten von Konflikten sowie *Fähigkeiten und eine Einstellung besitzen, diese angemessen offen anzusprechen*². Nur wenn diese Bedingungen erfüllt sind, kann „Aushandlung von Realität“ überhaupt seine Wirkungen auf die Bildung von Sozialkapital entfalten.

(4) Ganz entscheidend dafür, ob und welches soziale Kapital durch die Anwendung von „Aushandlung von Realität“ aufgebaut wird, ist die *Reaktion des Interaktionspartners auf den Einsatz der Methode*. Sehr eng mit dieser Frage verbunden ist die Voraussetzung, dass der Kooperationspartner ebenfalls von seiner Seite Informationen bereitstellt, die den beiden Akteuren die Möglichkeit einräumen, mit der konflikthaften Situation umzugehen. Absichtlich wird hier nicht von der Lösung des Konflikts gesprochen, weil „Aushandlung von Realität“ zunächst zum Ziel hat, kulturelle Repertoires zu entdecken und zu überwinden. Dies bedeutet jedoch auch, dass ein Konflikt zwar offen zu Tage tritt, aber doch *nicht gelöst* werden kann. Wichtig ist es deshalb wie angemessen und wirksam die Methode zur Erreichung eines bestimmten Ziels, das in dieser Arbeit als kooperatives Verhalten zwischen Unternehmensvertretern definiert wurde, ausfällt. Bewerten beide Parteien, den Prozess als förderlich für ihre Zusammenarbeit, verfügt die Methode über

¹ Vgl. Thomas (2005), S. 103.

² Diese Angemessenheit muss kulturspezifisch beurteilt werden. Sind keine Informationen darüber verfügbar, ergibt sich das Risiko, dass die Methode auf Unverständnis oder gar Ablehnung stößt (vgl. Kapitel 2.1.4). Das Wissen um die Angemessenheit ergibt sich dann nach dem Prinzip „trial and error“.

das Potential, bindendes Sozialkapital aufzubauen, schon weil der Prozess an sich gemeinsam als „positiv“ wahrgenommen wird.

Führt die Anwendung der Methode wirklich zur Beilegung des Konfliktes und werden neue gemeinsame Handlungsmuster etabliert, wird deutlich, dass davon vor allem die relationale und kognitive Dimension von Sozialkapital beeinflusst wird. Die *strukturelle Dimension* scheint von untergeordneter Priorität zu sein, da sich, wie in *Kapitel 2.2.7* erläutert, diese Dimension mit der Ausgestaltung sozialer Strukturen aus einer netzwerktheoretischen bzw. beziehungsbasierten Sicht befasst, die von „Aushandlung von Realität“ jedoch nicht thematisiert wird. So spielt die Analyse der Nutzbarkeit verschieden strukturierter sozialer Beziehungen bei der Anwendung der Methode keine Rolle. Überlegungen, die die strukturelle Dimension von sozialem Kapital direkt ansprechen, werden nicht von „Aushandlung von Realität“ vorgenommen. So werden die Wirkungsbeziehungen zwischen Mitgliedern, die etwa den Informationsaustausch fördern oder verhindern könnten, nicht direkt durch die Methode beeinflusst. Auch Effekte wie z. B. Machtverteilungen und Einfluss innerhalb einer Gruppe sowie der Vorteil von zentralen Netzwerkpositionen, also die sozialen Gegebenheiten, fließen nicht in die Reflexion über die Ursachen interkultureller Konflikte mit ein. Es wird weder auf die Funktion starker und schwacher Beziehungen, das „brokern“ in lückenhaften Netzwerkstrukturen noch auf die Bedeutung der Gruppengeschlossenheit eingegangen. Bei „Aushandlung von Realität“ findet deshalb – zu mindest primär – keine Betrachtung der Gruppendynamik und damit der Hemmnisse sozialer Gruppenprozesse als situationsabhängige Barrieren statt.

Die Methode fokussiert stattdessen ausschließlich personale Faktoren, wie z. B. kulturell bedingte Handlungs- und Verhaltensmuster, die jedoch wiederum, wenn auch nicht kalkuliert, auf soziale Strukturen Einfluss nehmen. Um diesen Einfluss näher bestimmen zu können, ist es zunächst sinnvoll, die Wirkungen von „Aushandlung von Realität“ auf die relationale und kognitive Dimension detaillierter herauszuarbeiten (*Kapitel 3.2.1* und *Kapitel 3.2.2*), da sich so einfacher Rückschlüsse auf die strukturelle Dimension ziehen lassen (*Kapitel 3.2.3* und *Kapitel 3.2.4*). Daraus lässt sich eine Bewertung der Methode, „positive“ und „negative“ Sozialkapitaleffekte zu unterstützen, vornehmen (*Kapitel 3.2.4*).

3.2.1 Wirkung in der relationalen Sozialkapitaldimension

Die relationale Sozialkapitaldimension wurde in *Kapitel 2.2.2* in ihrer Funktion, die Beschaffenheit und Qualität von Beziehungen zu bestimmen und damit die Motivation in Gruppen bewerten zu können, zusammengefasst. Als Elemente dieser Dimension wurden Vertrauen, Normen, Obligationen bzw. Verpflichtungen und Identifikation ermittelt, zu denen hier ausführlich, mit Ausnahme einer separaten Betrachtung von Vertrauen in *Kapitel 3.3*, Stellung bezogen wird.

Wie bereits in *Kapitel 2.2.7* dargelegt wurde, ist die relationale Dimension erheblich mit der Theorie dichter Netzwerkstrukturen verbunden und demnach eher in der Lage, die Funktion starker Beziehungen zu beschreiben, die weniger die kosteneffiziente „Suche nach neuem Wissen, [als vielmehr] den Austausch von komplexen und impliziten Wissen“¹ ermöglichen. Die Frage ist daher, ob „Aushandlung von Realität“ starke Beziehungen fördert, die durch die Elemente der relationalen Sozialkapitaldimension repräsentiert werden. Als zentrales Element dieser Dimension wird Vertrauen angesehen², das alle anderen Elemente bedingt oder zumindest stark beeinflusst und als kooperationsfördernd gilt (vgl. *Kapitel 2.3.3*). So werden *Verpflichtungen*, die eine Form von Kredit darstellen, nur eingegangen, wenn der Kreditgeber darauf vertraut, dass dieser Kredit von ihm später eingelöst werden kann.³ Auch wird sich der Kreditgeber aufgrund der Kreditvergabe eher kooperativ verhalten, will er, dass sein Einsatz nicht umsonst erfolgt ist. Obligationen weisen demnach einen bindenden Charakter für den Kreditgeber auf. Ob sie eingegangen werden, hängt wiederum von den zwischen den Gruppen herrschenden Normen ab, die reziprokes Verhalten fördern.⁴ *Normen*, definiert als „Verhaltensregeln, die in der Gruppe oder Gesellschaften Geltung“⁵ besitzen und deren Einhaltung häufig durch drohende Sanktionen belegt werden, können ebenfalls kooperatives Verhalten fördern.⁶ Dies ist

¹ Riemer (2005), S. 185 nach Hansen (1999), S. 89 und Adler, Kwon (2002), S. 32.

² Vgl. Riemer (2005), S. 133 und S. 135.

³ Vgl. Coleman (1990), S. 306.

⁴ Vgl. Putnam et al. (1994).

⁵ Feldmann (2006), S. 73.

⁶ Vgl. Riemer (2005), S. 140.

nach COLEMAN vor allem der Fall, wenn sie auf egoistisches Verhalten zugunsten der Ziele der Gruppe verzichten.¹

Auch die *Identifikation* der Akteure untereinander ist stark von Vertrauen abhängig.² Identifikation fördert das Interesse für die Gruppenbelange und so „die Bereitschaft und Motivation der Akteure, sich kooperativ zu verhalten und zum gemeinsamen Ziel beizutragen“³. Alle Elemente dieser Sozialkapitaldimension unterstützen deshalb kooperatives Verhalten.

Nehmen man an, dass „Aushandlung von Realität“ den Vertrauensaufbau fördert, fällt die Bewertung des Unterstützungspotentials für diese Sozialkapitaldimension positiv aus. So begünstigt die Anwendung von „Aushandlung von Realität“ zwar nicht direkt altruistische Normen, kann aber durch die Thematisierung konfliktbehafteten Verhaltens in der Lage sein, kulturspezifische, kooperationshemmende Normen abzubauen. Die Methode von BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN sollte bei der angedachten Anwendung zumindest ethnozentrische Verhaltensweisen, die ebenfalls zu kontrakooperativen Normen führen können, abbauen. Komplizierter ist die Frage zu beantworten, ob die Methode in der Lage ist, diese Normen und damit auch Sanktionsmechanismen zu etablieren, die der Gruppe insgesamt helfen. Hier kommt es entscheidend darauf an, dass alle Gruppenmitglieder die Ergebnisse von „Aushandlung von Realität“ akzeptieren und die gleichen Schlussfolgerungen für ihr zukünftiges Verhalten ziehen. Neben dem in Kapitel 2.1.4 beschriebenen kulturabhängigen Anwendungspotential ist anzunehmen, dass ein Trade-Off zwischen Gruppengröße und Wirkung besteht, da „Aushandlung von Realität“ im Normalfall situationsbezogen und individuell zwischen zwei Akteuren durchgeführt wird. Die Wirkung der Methode hängt daher entscheidend davon ab, inwieweit die neuen, gemeinsam ausgehandelten Handlungsmuster von den anderen Akteuren zur Kenntnis genommen und in der Gruppe etabliert werden können. So ist es anzunehmen, dass die Konfliktbewältigung mit einem einflussreichen „Vertreter“ der jeweiligen Kultur eher zur Etablierung neuer Normen beiträgt, da dieser besser in der Lage ist, diese zu kommunizieren und durch seinen Einfluss in der Gruppe umzusetzen.

¹ Vgl. Coleman (1990), S. 311.

² Vgl. Riemer (2005), S. 143.

³ Riemer (2005), S. 143 nach Kramer et al. (1996) und vgl. Kramer (2009), S. 243.

Eindeutiger ist das Unterstützungspotential für das Eingehen neuer *Verpflichtungen* zu beurteilen. So baut „Aushandlung von Realität“ prinzipiell auf dem Verständnis und der Offenheit kultureller Sichtweisen auf, um interkulturelle Konflikte beizulegen. Wird dies vom Kooperationspartner so erkannt, wird er ebenfalls geneigt sein, eigene Verpflichtungen einzugehen, da er seine Erwartungshaltung dadurch präzisieren kann.

Ob „Aushandlung von Realität“ prinzipiell die *Gruppenidentität* steigert, ist schwer zu beurteilen und hängt, ähnlich wie die Ausbildung von Normen, von der Wirkungsstärke in der Gruppe ab. Generell besteht das Ziel dieser Methode darin, (mono)kulturelle Repertoires zu überwinden und neue Perspektiven für konfliktbehaftete Situationen zu eröffnen. Die Methode scheint daher einen Identifikationsprozess zu unterstützen, in dem sich beide Partner durch neue Handlungsmuster besser verstehen. Von welchen Komponenten der Identifikationsprozess genau abhängt, wird durch die Betrachtungen der kognitiven Voraussetzungen von Sozialkapital im folgenden Abschnitt näher untersucht (*Kapitel 3.2.2*).

Fasst man die Ergebnisse der theoretischen Analyse zusammen, ist das Wirkungspotential von „Aushandlung von Realität“ auf die relationale Sozialkapitaldimension positiv zu beurteilen. Die Methode scheint geeignet, die für kooperatives Verhalten wichtigen gemeinsamen Normen sowie das Eingehen von Verpflichtungen als auch den Identifikationsprozess im Konfliktfall zu unterstützen. Die Schwächen von „Aushandlung von Realität“ werden jedoch immer dann deutlich, wenn eine Bewertung des Etablierungspotentials der relationalen Sozialkapitalelemente in Gruppen vorgenommen wird.

3.2.2 Wirkung in der kognitiven Sozialkapitaldimension

Die kognitive Sozialkapitaldimension bildet, neben der relationalen Dimension die Grundlage für kooperatives Verhalten, deren Elemente gemeinsame Sprache, gemeinsames wechselseitig bekanntes Wissen, geteilte mentale Modelle und sozial eingebettete Fähigkeiten (z. B. gemeinsame Gruppenerlebnisse) das *gegenseitige Verstehen* der Akteure ermöglichen.¹

¹ Vgl. Riemer (2005), S. 144.

Der Argumentation von RIEMER folgend, bildet „effektives und missverständnisfreies Kommunizieren“¹, eine signifikante Quelle für Sozialkapital, da nur auf dieser Grundlage kooperatives Verhalten „effektiv und ohne Reibungsverluste“² möglich wird. Die im interkulturellen Kontext zunächst häufig anzutreffende kognitive Distanz stellt dabei zunächst eher ein Risiko dar, wenn die Verständigungsschwierigkeiten nicht gelöst werden können.³ Zentraler Bestandteil dieser Dimension sind die aus der Sozialpsychologie bekannten und schon bei der Zusammenfassung von „Aushandlung von Realität“ in *Kapitel 2.1.2* erwähnten zu erreichenden gemeinsamen mentalen Modelle⁴, die sich durch verschiedene, den Gruppenakteuren bekannte Wissensformen zusammensetzen. Mentale Modelle stellen häufig implizites Wissen dar, dass die Akteure erst durch „das gegenseitige Kennenlernen und Aushandeln der eigenen Position im sozialen Netzwerk“⁵ in die Lage versetzt, effektiv zum Gruppenziel beizutragen. Sie sind deshalb von essentieller Relevanz für Kooperationen, in denen viel Wissen ausgetauscht werden muss.⁶ Eine Gruppe, die es schafft, gemeinsame mentale Modelle von sich selbst und ihren Akteuren aufzubauen, ist deshalb in der Lage, sich schneller an Veränderungen anzupassen und Herausforderungen gemeinsam zu begegnen. Die Nutzung der kognitiven Distanz kulturell verschiedener Gruppenmitglieder für neue gemeinsame Handlungsmodelle und damit Herstellung mentaler Modelle gehört demnach zu den Grundvoraussetzungen der kognitiven Sozialkapitaldimension. Folgt man der Argumentation von JOHN M. LEVINE und RICHARD L. MORELAND kann dieses Wissen auf die Gruppe bzw. das soziale Netzwerk als Ganzes, die einzelnen Akteure und auf die Aufgaben, Tätigkeiten und Prozesse bezogen sein.⁷

¹ Riemer (2005), S. 144.

² Riemer (2005), S. 144.

³ Vgl. Biedermann (2007), S. 201. Allerdings hebt BIEDERMANN auch die Chancen einer gelingenden Verständigung hervor, mit der neues Wissen erworben und so der Erfolg in einem neuen Umfeld erhöht werden kann (vgl. ebd. S. 201). Auch BURT betont, dass in einem komplexen, d. h. divergenten Umfeld eher gute Ideen entstehen können als in homogenen (vgl. Burt (2005), S. 92.). Die Vermutung liegt daher nahe, das „Aushandlung von Realität“ die Ideengenerierung unterstützt, indem es zur offenen Kommunikation animiert.

⁴ Vgl. Nahapiet, Ghoshal (1998), S. 253.

⁵ Riemer (2005), S. 147.

⁶ Vgl. Riemer (2005), S. 277.

⁷ Vgl. Levine, Moreland (1991), S. 259 ff. und Riemer (2005), S. 146 f.

Primär scheint „Aushandlung von Realität“ zu einem gemeinsamen mentalen Modell einzelner Gruppenakteure beizutragen, da das Erkennen und Verstehen des Verhaltens und der Kompetenzen der Akteure unterstützt werden. Durch diesen Prozess wird eine bessere Einschätzung des Gegenübers ermöglicht, das sich im Idealfall durch gemeinsames Wissen ausdrückt und so die Abstimmung gemeinsamen Handelns erleichtert. Schwerer ist es zu beurteilen, ob die Methode eine gemeinsame Gruppenidentität aufbaut, da sie nicht systematisch das „Wissen über Ziele, Motive, Historie und das Normengefüge der Gruppe“¹ thematisiert. Auch hier kommt es auf die gemeinsame Aushandlung der Realität möglichst vieler Gruppenmitglieder an, um das Wirkungspotential für die gesamte Gruppe zu erhöhen. Prinzipiell können durch „Aushandlung von Realität“ jedoch auch gemeinsame Aufgaben besser erkannt werden, da in der Konfliktsituation Erwartungen an die Gruppenmitglieder aufgedeckt werden können.

Unterstützend für die Gruppenleistung hat sich ebenfalls der Aspekt der gemeinsamen *Schulung der Gruppenmitglieder* herausgestellt. So werden neu erlernte Fähigkeiten durch ein gemeinsames Gruppenerlebnis besser eingesetzt, was die Leistung der Gruppe steigert.² Übertragen auf das Bilden eines Teams im interkulturellen Kontext würde dies bedeuten, dass die Kommunikationsmethode „Aushandlung von Realität“ alle Gruppenmitglieder in der Anwendung der Methode schult, da es das Gruppengedächtnis stärkt und eine Gruppenzugehörigkeit schafft. Dazu bieten die Veröffentlichungen von BERTHOIN ANTAL und FRIEDMAN viele Erfahrungswerte, da sie ihre Methode seit Beginn in Gruppen testen und ihr Vorgehen und die Ergebnisse in nahezu alle Artikel über „Aushandlung von Realität“ einfließen lassen³. Ebenfalls denkbar ist der Einsatz eines Beziehungspromotors, der das Bewältigen kulturell bedingter Konflikte durch die Einbindung aller Gruppenmitglieder unterstützt. Beziehungspromotoren bringen die Gruppenmitglieder durch die Förderung sozialer Bindungen einander näher (Beeinflussung

¹ Riemer (2005), S. 146.

² Vgl. Riemer (2005), S. 148 und Liang et al. (1995).

³ Vgl. Berthoin Antal, Friedman (2003b); Friedman, Berthoin Antal (2006); Berthoin Antal, Friedman (2008) und Berthoin Antal, Friedman (2009).

zu kooperativem Verhalten, Förderung einer Vertrauensatmosphäre) und führen zu Dialogen (Missverständnisse zwischen Akteuren im Netzwerk aufdecken).¹

Keinen Einfluss hat „Aushandlung von Realität“ dagegen auf das *Sprechen einer gemeinsamen Sprache* als eigentliche Kommunikationsgrundlage. Strategien, wie diese Barriere zu überwinden oder in die Anwendung von „Aushandlung von Realität“ einzubeziehen ist, bietet die Methode nicht an. Das Sprechen einer gemeinsamen Sprache ist daher Grundvoraussetzung für „Aushandlung von Realität“ und vereinfacht die Anwendung, da kein Dolmetscher benötigt wird, der in jeder Situation anwesend sein muss. Da die Methode relativ hohe Anforderungen an die Sprachkompetenzen stellt, ist der Einfluss dieses Sozialkapitalelements nicht zu unterschätzen.

Zusammenfassend kann deshalb festgestellt werden, dass, sieht man von dem Beherrschen einer gemeinsamen Sprache ab, kognitives Sozialkapital durch „Aushandlung von Realität“ aufgebaut werden kann. Ähnlich wie in der relationalen Sozialkapitaldimension zeigt sich jedoch auch hier, dass der Methode die Einbindung in Gruppenprozesse fehlt und sie durch geeignete Maßnahmen, wie z. B. Schulungen oder Beziehungspromotoren, separat unterstützt werden sollte.

3.2.3 Wirkung in der strukturellen Sozialkapitaldimension

Wie zu Beginn dieses Kapitelabschnittes bereits argumentiert, zieht „Aushandlung von Realität“ netzwerktheoretische Betrachtungen nicht in die Kommunikationsstrategie mit ein. Dies wurde auch durch die Argumentationen der vorangegangenen Abschnitte deutlich gemacht. Aus dem Aufbau von „Aushandlung von Realität“ lassen sich aber dennoch mögliche *Wirkungen auf soziale Strukturen* unter der Perspektive der strukturellen Sozialkapitaldimension ableiten.

So ist einerseits hervorzuheben, dass eine tendenziell offene Kommunikation zu Informationsvorteilen führen kann, die einseitige Informationsmonopole abbaut. Kommunizieren alle Mitglieder der Gruppe in einer Konfliktsituation über die Ursachen des Konfliktes, kann bspw. die zentrale Netzwerkposition des Projektleiters bzw.

¹ Vgl. Riemer (2005), S. 347 und Gemünden, Walter (1993), S. 975. Beziehungspromotoren fördern damit nicht nur die Elemente der kognitiven, sondern ebenfalls der relationalen Sozialkapitaldimension.

Gruppenführers geschwächt werden, wenn dieser Informationen vorenthält, die unter Umständen zu einer besseren Gruppenfunktion führen können. In diesem Zusammenhang scheint die Vermutung angebracht, dass „Aushandlung von Realität“ dazu beiträgt, kulturbedingte *Machtpositionen*, die eher die individuelle Effektivität als die Gruppeneffektivität fördern, in Frage zu stellen, sofern diese zu Konflikten in der Gruppe führen. Inwieweit diese tatsächlich abgebaut werden können, hängt davon ab, ob ein wirklicher Interessenkonflikt zwischen zwei Akteuren besteht, der nur durch Konsens bzw. neue Handlungsstrategien oder eben durch einseitige Durchsetzungsfähigkeit beigelegt werden kann¹. Sind diese Machtverhältnisse vorhanden, können diese deshalb auch die Anwendung von „Aushandlung von Realität“ behindern. So kann ein einflussreiches Gruppenmitglied daran interessiert sein, den offenen Austausch aller Gruppenmitglieder zu verhindern, besonders dann, wenn dadurch die eigene Position in der Gruppe gefährdet ist. In Organisationen und Kulturen, die starke Hierarchien aufweisen, kann deshalb die offene Kommunikation stark behindert werden. Betrachtet man die ungleiche Machtverteilung zwischen zwei Unternehmen (z. B. bei einer Zuliefererbeziehung), kann diese den effektiven Austausch zwischen den Gruppen behindern. Es ist deshalb wichtig, dass die Gruppenmitglieder selbst bei hohen Machtasymmetrien dazu ermutigt werden, offen zu kommunizieren. Nur so kann die Anwendung von „Aushandlung von Realität“ und damit vor allem die relationale und kognitive Sozialkapitaldimension unterstützt werden. Akteure, die „Aushandlung von Realität“ erfolgreich einsetzen, sind jedoch umgekehrt in der Lage, neue zentrale Gruppenpositionen einzunehmen, da sie durch den Austausch von Wissen zu Informationsbrokern zwischen den restlichen Gruppenmitgliedern werden können. Dies ist bspw. dann der Fall, wenn beim Gruppenbildungsprozess einige Gruppenmitglieder gute Fortschritte bei der Aushandlung ihrer Realität erzielen und so für die anderen Gruppenmitglieder eine wichtige Informationsquelle im Umgang mit den kulturell fremden Gruppenmitgliedern darstellen. Die Methode kann daher auch indirekt

¹ Vgl. Kröll (2003), S. 152. Dabei ist Macht nicht generell schlecht zu beurteilen, auch sie stellt Sozialkapital dar, das es den Akteuren ermöglichen kann, bestimmte Ziele einfacher zu erreichen. Die Bewertung von Macht als soziales Kapital ist jedoch nicht unproblematisch, da sie beispielsweise von der Legitimationsbasis, dem Etablierungsprozess und der Nutzungsrichtung abhängt. (Vgl. Kröll (2003), S. 154 f.)

die Bildung gemeinsamer mentaler Modelle unterstützen und so den Gruppenidentifikationsprozess weiter vorantreiben.

„Aushandlung von Realität“ ermuntert die Akteure ebenfalls zu organisationalem Lernen, indem es die Mitglieder der Gruppe prinzipiell unterstützt, ihre Gedanken und Sorgen offenzulegen, damit sie geprüft werden können¹. „Aushandlung von Realität“ führt daher eher zu Veränderungsprozessen. Diese werden jedoch nicht erzwungen, da nur im Konfliktfall neue Handlungsmuster notwendig sind, die im besten Fall die Kooperation langfristig durch flexible Anpassung an verschiedene Situationen verbessern helfen.

Ob „Aushandlung von Realität“ dabei immer zu starken, d. h. bindenden Beziehungen in der Gruppe führt, ist von den genannten Einflussfaktoren Gruppengröße, Machtstrukturen, Gruppenintegration und von der Bereitschaft der Gruppenmitglieder, ihre Handlungsstrategien zu hinterfragen und zu ändern, abhängig. Diese Faktoren werden bei der Bewertung des Sozialkapitals für interkulturelle Unternehmenskooperationen besonders zu berücksichtigen sein (*Kapitel 3.4*).

3.2.4 Bewertung als „positive“ und „negative“ Sozialkapitaleffekte

Aus den vorangegangenen Betrachtungen lassen sich Aussagen zu den von „Aushandlung von Realität“ unterstützten Sozialkapitaleffekten treffen. Diese werden jeweils durch die Anwendung der Fragen nach der Perspektive („Wer profitiert?“), Situation („Wann wird wie profitiert?“) und normativen Werturteilen („Ist diese Form von sozialer Struktur und ihre Effekte gewollt?“) beantwortet (vgl. *Kapitel 2.2.6*).

Prinzipiell unterstützt die Methode bei ihrer Anwendung den *Zugang zu neuen Ressourcen*. Dies ist zumindest immer einseitig der Fall, auch wenn sich einer der Interaktionspartner nicht für eine Offenlegung seiner kulturellen Repertoires entschließt.² Diese offen ausgetauschten Informationen kommen primär den verhandelnden Akteuren selbst zugute. Nehmen die Akteure eine zentrale Gruppenposition ein oder werden die

¹ Vgl. Argyris, Schön (1999), S. 265.

² In diesem Fall liegt der Informationsvorteil von „Aushandlung von Realität“ nur bei dem Interaktionspartner der die Offenlegungsversuche zur Kenntnis nimmt, aber die eigenen Motive verschleiert oder falsch wiedergibt.

Erkenntnisse gemeinsam in der Gruppe erläutert und identifiziert sich die Gruppe mit den neue Handlungsstrategien, kann die gesamte Gruppe davon profitieren. Ob das durch „Aushandlung von Realität“ erlangte Wissen einen Wert besitzt, hängt dabei von der Relevanz für das Gruppenziel und den Zielen der einzelnen Akteure ab. Wenn die höchste Gruppenleistung nur durch das Teilen von möglichst vielen Informationen erreicht wird, ist dieser Sozialkapitaleffekt besonders wertvoll.

„Aushandlung von Realität“ unterstützt, wie in den vorangegangenen Abschnitten argumentiert wurde, generell die *Kollaborationsfähigkeit* kulturell verschiedener Akteure. In Gruppen muss die Wirkung der Methode jedoch differenziert betrachtet werden, da „Aushandlung von Realität“ zwar individuelle Ziele berücksichtigt, deren Abhängigkeit zu den Gruppenzielen jedoch nicht systematisch thematisiert. Eine eingehende Betrachtung der Auswirkungen für die Gruppenleistung wird deshalb am Beispiel der Projektphase interkultureller Unternehmenskooperationen in *Kapitel 3.4* vorgenommen.

Ob die Methode die *Autoritätswirkung* von Sozialkapital unterstützt, kann nicht eindeutig beurteilt werden. Einerseits kann sie den Einfluss kultureller Machtpositionen verringern, andererseits können einzelne, besonders begabte Anwender von „Aushandlung von Realität“ durch Einnahme einer Informationsbrokerstellung zentrale Gruppenpositionen erlangen.

Demnach kann „Aushandlung von Realität“ auch zu *manipulativen* Zwecken eingesetzt werden. Dies liegt jedoch nicht im Interesse der Methode, da die Überwindung kognitiver Repertoires auf „ehrlicher“ Basis mit dem Partner zusammen stattfinden soll.

Eine interessante Feststellung kann für das sogenannte *Free-Riding*, also das übermäßige Ausnutzen kollaborativer Strukturen, getroffen werden. Gleichwohl die Methode nicht jede Form des Free-Riding unterbinden kann, ist doch anzunehmen, dass im Konfliktfall das durch kulturellen Ausschluss von Personen stattfindende Free-Riding verhindert wird. Hier ist vor allem an die Fälle zu denken, in denen sich ein Gruppenmitglied nicht dem Gruppenziel verpflichtet fühlt und deshalb nicht an der Kooperation teilnimmt. In diesem Fall kann durch die Anwendung von „Aushandlung von Realität“ im Einzelfall dieser negative Effekt aufgedeckt und behoben werden. Hierbei kann die ganze Gruppe profitieren, sofern sie auf die Leistung jedes Gruppenmitglieds angewiesen ist.

Ob die Methode den Ausschluss von Außenstehenden aus einem sozialen System mit besonders starken „bindenden“ Beziehungen (*Klub-Bildung*) fördert, kann verneint

werden. „Aushandlung von Realität“ unterscheidet prinzipiell nicht zwischen neuen und alten Gruppenmitgliedern. Die Anwendung findet lediglich im Konfliktfall statt. Inwieweit die durch „Aushandlung von Realität“ gemeinsam entwickelten Handlungsstrategien die Integrationsbarrieren für neue Gruppenmitglieder erhöht, kann jedoch nicht abschließend bewertet werden. Es muss jedoch generell darauf geachtet werden, dass es nach Findung einer gemeinsamen Gruppenidentität (kognitive und relationale Sozialkapitaldimension) nicht zum Anwendungsstopp von „Aushandlung von Realität“ kommt, da sich sonst neue Mitglieder einseitig an die zwar ausgehandelten aber jetzt feststehenden Gruppenregeln anpassen müssen.

Eindeutig verneint werden kann die Frage, ob eine *Einschränkung* der individuellen Freiheit in der Gruppe durch restriktive oder unterdrückende Normen stattfindet. Zwar kommt es auch hier darauf an, welche Gruppenmitglieder durch „Aushandlung von Realität“ profitieren, generell ist jedoch nicht anzunehmen, dass Bedürfnisse und Probleme der Gruppenmitglieder systematisch unterdrückt werden.

Zusammenfassend lässt sich deshalb feststellen, dass „Aushandlung von Realität“ eher in der Lage ist die „positiven“ Effekte von Sozialkapital zu unterstützen und „negative“ zu verhindern als umgekehrt. Bezogen auf die Anwendung auf interkulturelle Unternehmenskooperationen muss jedoch auf eine detaillierte Unterscheidung geachtet werden, in welchem situativen Kontext die Methode zu optimalen Ergebnissen für Kooperationen führt.

3.3 Bewertung der Wirkung von „Aushandlung von Realität“ auf Vertrauen

In diesem Abschnitt sollen nun die in *Kapitel 3.2.1* angedeutete Beziehung von Vertrauen und „Aushandlung von Realität“ näher bestimmt werden. Wie für die vorangegangenen Unterabschnitte gelten die in *Kapitel 3.2* beschriebenen Vorbedingungen auch für diesen Abschnitt. Die Argumentation orientiert sich dabei an den im theoretischen Teil der Arbeit aufgeführten Entstehungsgrundlagen von Vertrauen und den darin identifizierten positiven Einflussfaktoren auf den Vertrauensbildungsprozess (vgl. *Kapitel 2.3.2*). Darin wurde Vertrauen mit der „Vergabe des Vertrauenscredits“ und dem „Vertrauensaufbau“ in zwei aufeinander aufbauende Prozesse unterschieden.

3.3.1 Bei Vergabe des Vertrauenscredits

Bei der Vergabe des Vertrauenscredits wurden zwei Einflussfaktoren identifiziert. Einerseits wurde die Rolle der situationsunabhängigen *persönlichen Vertrauensbereitschaft* hervorgehoben. Ob diese durch „Aushandlung von Realität“ positiv beeinflusst wird, ist schwer einzuschätzen, da sich diese Einstellung nur langfristig verändert. Die langfristigen Wirkungen von „Aushandlungen von Realität“ auf diesen Einflussfaktor können daher nur durch eine Langzeitstudie seriös beurteilt werden.

Auch die Wirkungen auf die *Vertrauenswürdigkeit* des Kooperationspartners sind nicht eindeutig beurteilbar. Einerseits können allgemein eher skeptische Personen durch die Kenntnisse der Methode ermutigt werden – trotz schlechter Erwartungshaltung an ihre Wahrnehmung bezüglich des Kooperationspartners. Es ist jedoch auch eine gegenteilige Wirkung denkbar, dass sich z. B. unerfahrene Anwender von „Aushandlung von Realität“ der möglichen kulturellen Barrieren und ihrer Probleme stärker bewusst werden und so ihr anfängliches Vertrauen abnimmt. Auch hier sind die Wirkungen von „Aushandlung von Realität“ schwer zu beurteilen und hängen stark von der Erwartungshaltung sowie der Situation ab, in der sich die zukünftigen Interaktionspartner befinden. Denkbar ist auch, dass frühere positive Erfahrungen mit der Methode zu einem höheren Vertrauenscredit führen. Das Gleiche könnte jedoch auch für negative Erfahrungen gelten.

Es ist deshalb nicht abschließend zu beurteilen, wie „Aushandlung von Realität“ die Vergabe des Vertrauenscredits beeinflusst. Eine Einschätzung wird auch deshalb erschwert, weil der eigentliche Einsatz der Methode nur im Konfliktfall und mit dem Interaktionspartner stattfindet. Die Höhe des Vertrauenscredits wird aber gerade *nicht* durch die Interaktion, sondern *vor dem* Kennenlernen festgelegt. Dadurch ist die Wirkung von „Aushandlung von Realität“ in dieser Phase begrenzt.

3.3.2 Während des Vertrauensaufbaus

Wie in *Kapitel 2.3.2* beschrieben findet der Vertrauensaufbau schrittweise durch das wechselseitige Eingehen und Bestätigen von Vertrauensvorleistungen statt, d. h. immer dann, wenn sich die Erwartungshaltungen über das Verhalten des Interaktionspartners mit dem wahrgenommenen Verhalten decken. „Aushandlung von Realität“ greift in diesen Prozess prinzipiell nur im Konfliktfall ein, d. h. wenn diese Deckung nicht mehr existiert und der Vertrauensaufbau dementsprechend in Gefahr gerät. Im Prinzip ist deshalb zunächst eine Form von Vertrauensbruch notwendig, damit die Methode ihre Wirkung auf den Aufbau von Vertrauen entfalten kann. „Aushandlung von Realität“ vermeidet also vor allem die negativen Wirkungen von Vertrauen, wenn ein vermeintlicher Vertrauensbruch stattgefunden hat. Der dann drohenden „Spirale des Misstrauens“ kann durch „Aushandlung von Realität“ entgegengewirkt werden, wenn das Vertrauen aufgrund kulturell bedingter Grundannahmen enttäuscht wurde.¹

Erst dann kann „Aushandlung von Realität“ eine überwiegend unterstützende Wirkung auf die positiven Einflussfaktoren während des Vertrauensaufbaus ausüben. Dann kann davon ausgegangen werden, dass die „*Regelmäßigkeit und Offenheit der Kommunikation*“ sowie Auffächerung der Gesprächsthemen und damit Erhöhung der *Vielfalt der Beziehung* („Multiplexität“) unterstützt wird. Auch kann durch „Aushandlung von Realität“ eine informelle Atmosphäre geschaffen werden, weil sich der Gesprächsinhalt nicht auf die Sachebene der Kooperation richtet, sondern auf kulturbedingte Differenzen. So werden Informationen gesammelt, die zu einer besseren Einschätzung des Partners führen, auf denen Vertrauen aufbaut.

Ebenfalls positiv einzuschätzen ist, ob „Aushandlung von Realität“ die *Gleichheit der Akteure* fördert. So können, wie in *Kapitel 3.2.3* argumentiert, kulturell bedingte Machtstrukturen durch „Aushandlung von Realität“ abgeschwächt werden. Aber auch die Wahrnehmung, dass die eigene kulturelle Prägung von vornherein die überlegene darstellt, wird durch die Methode verhindert. In dem Moment, in dem sich die Interaktionspartner bewusst werden, dass ihre eigenen Annahmen zu großen Teilen auf

¹ „Aushandlung von Realität“ kann aber auch opportunes Verhalten aufspüren und so ungerechtfertigtes Vertrauen verhindern, da es problembehaftete Situationen thematisiert, die zunächst nur als mögliche kulturelle Differenzen wahrgenommen wurden.

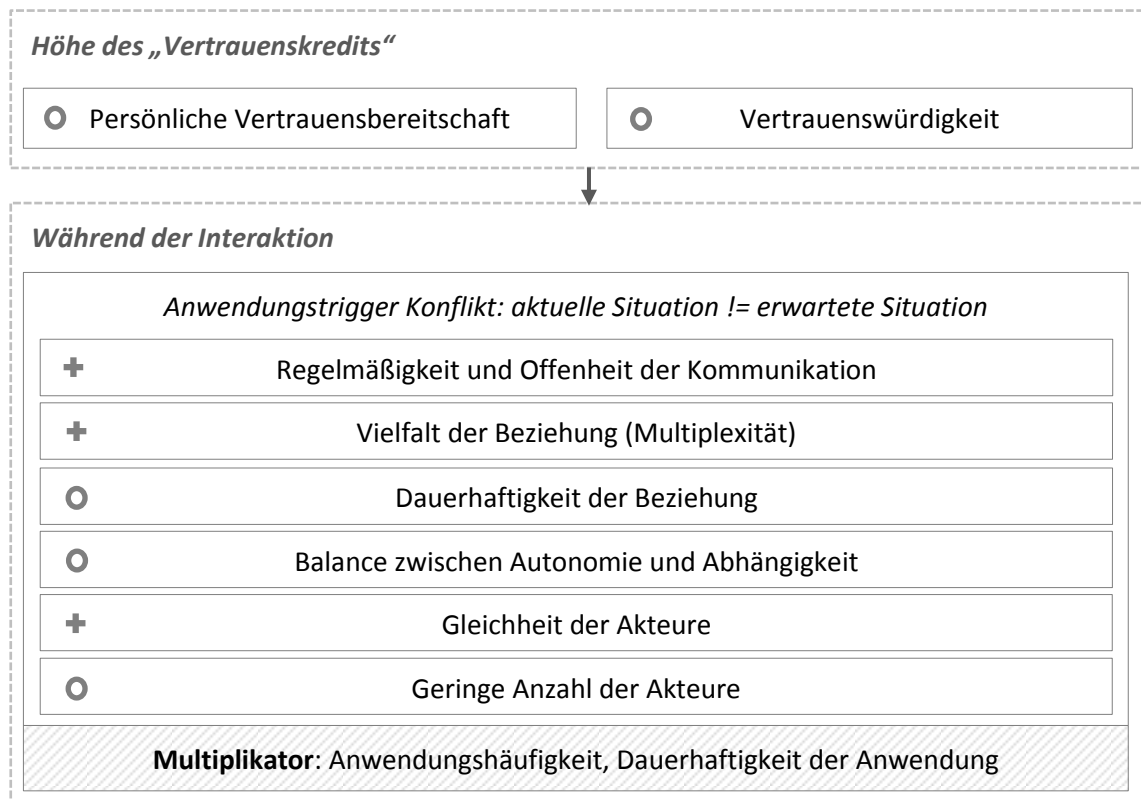
verschiedenen kulturellen Grundannahmen basieren, kann eine Annäherung und damit auch Angleichung stattfinden, die Vertrauen fördert.

Auf die anderen Einflussfaktoren „*Dauerhaftigkeit der Beziehung*“, „*Balance zwischen Autonomie und Abhängigkeit*“ und „*Geringe Anzahl der Akteure*“ hat die Methode dagegen keine Wirkung, da diese zum Interaktionsumfeld gehören. Auch hier zeigt sich ebenfalls, wie wenig „Aushandlung von Realität“ Gruppenprozesse methodisch berücksichtigt.

Solange „Aushandlung von Realität“ nicht institutionalisiert angewendet wird, kann davon ausgegangen werden, dass primär *personales Vertrauen* zwischen zwei Personen aufgebaut wird. Nutzen jedoch alle Mitglieder einer Organisation die Methode gleichermaßen, kann ebenfalls Systemvertrauen erzeugt werden.

In jedem Fall scheint aber eine dauerhafte Anwendung von „Aushandlung von Realität“ selbst notwendig für den Vertrauensaufbau zu sein. Nur wenn Probleme und Konflikte mit dem Interaktionspartner *immer* durch offene und gemeinsame Kommunikation angesprochen werden, kann dies zu einer konsistenten Einschätzung von vergangenem und zukünftigem Verhalten des Partners führen und so zum Vertrauensaufbau beitragen.

Zusammenfassend lassen sich die überwiegend als positiv zu beurteilenden Wirkungen von „Aushandlung von Realität“ auf Vertrauen wie folgt darstellen:



- Legende:
- +
 -
- Positive Wirkung
Keine oder theoretisch nicht abschätzbare Wirkung (nicht negativ)

Abbildung 9: Bewertung der Wirkungen von „Aushandlung von Realität“ auf Vertrauen¹

3.4 Bewertung des gebildeten Sozialkapitals für den Erfolg interkultureller Kooperationen

Bei der Analyse der Betrachtungsebenen von Sozialkapital (*Kapitel 2.2.8*) sowie während der Bewertungen der Wirkungen von „Aushandlung von Realität“ (*Kapitel 3.2 und Kapitel 3.3*) wurde die Kontextabhängigkeit von Sozialkapital hervorgehoben. Diese Kontextabhängigkeit spielt auch für die Bewertung des von „Aushandlung von Realität“ unterstützten sozialen Kapitals im Rahmen interkultureller Unternehmenskooperationen eine besondere Rolle.² Die in den nächsten Abschnitten vorgenommene Beurteilung der Methode anhand der Projekt- und Routinephase von Kooperationen (vgl. *Kapitel 1.2.3*)

¹ In Anlehnung an *Abbildung 7*.

² Vgl. Krackhardt (1992), S. 216 ff.

muss demnach deutlich machen, in welchen Kooperationskontext das durch „Aushandlung von Realität“ aufgebaute Sozialkapital besonders nützlich ist, d. h. zum Kooperationserfolg beitragen kann.

Wichtige Anmerkungen: Bei der folgenden Betrachtung wird jeweils angenommen, dass das ökonomische Potential vorhanden oder im Fall der Kooperationspartnerwahl zu Beginn als ähnlich zu beurteilen ist. Wenn nachfolgend von einem Konflikt gesprochen wird, ist damit eine Situation gemeint, die als paradox, rätselhaft, verwirrend, überraschend oder ärgerlich wahrgenommen wird. Diese sehr weit gefasste Definition von Konflikt setzt nicht unbedingt eine offene Meinungsverschiedenheit voraus, sondern lediglich ein Auseinanderfallen einer Erwartungshaltung und der aktuelle wahrgenommenen Situation (vgl. *Kapitel 2.1.3*).

3.4.1 Projektphase

Die Projektphase lässt sich, ähnlich wie der Aufbau von Vertrauen, in die Phase vor dem persönlichen Kennenlernen und in die tatsächliche Aufbau- und Entwicklungsphase differenzieren. Zu beachten ist, dass für die folgenden Ausführungen davon ausgegangen wird, dass die Auswahl des Kooperationspartners und der Aufbau der Kooperation von denselben Personen vorgenommen werden.

Vor dem Kennenlernen des Kooperationspartners, also zunächst bei der Auswahl eines potentiellen Kooperationsunternehmens, muss die Wirkung der Methode „Aushandlung von Realität“ differenziert betrachtet werden. So wurde in *Kapitel 3.3.1* argumentiert, dass die Methode auf den Vertrauenscredit des Kooperationspartners einen schwer einzuschätzenden Einfluss ausübt und vor allem von der Wahrnehmung des Anwendungspotentials von „Aushandlung von Realität“ abhängt.

So kann das *Wissen, dass kulturelle Unterschiede häufig zu Konflikten führen*, die Auswahl auf kulturähnliche Kooperationspartner beschränken, weil mögliche Barrieren durch „Aushandlung von Realität“ frühzeitig erkannt werden. Andererseits kann eine *optimistische Erwartungshaltung über die Anwendungseffektivität der Methode* auch zu einem gegenteiligen Effekt führen. In diesem Fall werden unter Umständen auch kulturfremde Kooperationspartner für Verhandlungen ausgewählt, die ohne die Kenntnis

der Methode, bspw. durch schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit oder kulturell bedingte Vorurteile, nicht in Betracht gezogen wurden. Trauen sich die Entscheidungsträger zudem zu, „Aushandlung von Realität“ angemessen anwenden zu können – verfügen also über eine *hohe Vertrauens- bzw. Risikobereitschaft*, *gemeinsam mit dem Kooperationspartner kulturelle Sichtweisen offen in Frage zu stellen*, erhöhen sich die Chancen, ein kulturell fremdes Unternehmen für die Verhandlung auszuwählen (Abbildung 10).

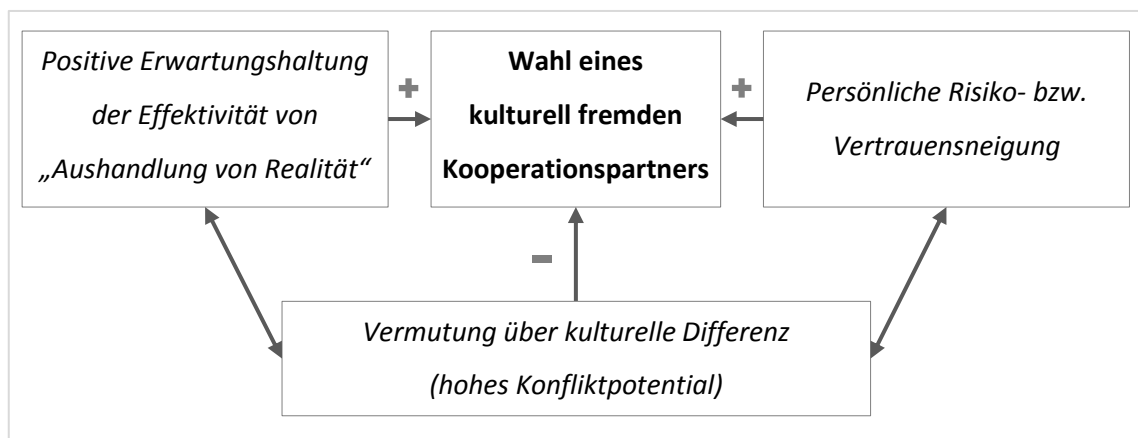


Abbildung 10: Einfluss von „Aushandlung von Realität“ bei der Auswahl des Kooperationspartners¹

In diesem Fall wird durch „Aushandlung von Realität“ schon vor der Interaktion soziales Kapital aufgebaut, da die Vertrauensneigung und Annahme überwindbarer kultureller Prägungen einen leichteren Identifikationsprozess ermöglichen. So kann eine positive Erwartungshaltung gegenüber „Aushandlung von Realität“ zum Besetzen struktureller Lücken und so zum Aufbau von „brückenbildendem“ Sozialkapital beitragen, weil durch die Methode Kooperationen zwischen Unternehmen entstehen, die von den Wettbewerbern bisher aufgrund kultureller Differenzen gemieden wurden. Die Methode kann demnach durch ihre Vorbedingungen einen indirekten Einfluss auf den Sozialkapitalaufbau ausüben.

Inwieweit dieses Sozialkapital jedoch einen Wert für die Kooperation aufweist, hängt von der angestrebten *Kooperationsform* und dem *Kooperationskontext* ab.

¹ Eigene Darstellung.

So wird bei einfach auszutauschenden Kooperationsformen (z. B. bei gut zu standardisierenden Auftraggeber-Zulieferer-Beziehungen oder einfachen Auftragsarbeiten) die Aushandlung kultureller Differenzen eher eine untergeordnete Rolle spielen. In diesen Fällen ist die Sachebene (z. B. das Absprechen technischer Spezifikationen) für den Erfolg der Kooperation wichtiger als enge soziale Beziehungen. Enge soziale Beziehungen fördern zwar generell den Austausch von Informationen, bei wenig wissensintensiven oder weniger komplexen Kooperationen kommt ihnen jedoch eher eine unterstützende als notwendige Funktion zu.¹ Bei komplexeren, bindungs- und wissensintensiven Kooperationsvorhaben oder starker Abhängigkeit der Kooperationspartner² ist der Aufbau enger sozialer Beziehungen dagegen wichtiger, da hier mehr Informationen ausgetauscht werden müssen und eine umfassendere Abstimmung notwendig ist. Dieser Gedanke wird im nächsten Teilabschnitt nochmals aufgegriffen und detaillierter ausgeführt.

Wurde ein Kooperationspartner ausgewählt, kommt es zum eigentlichen **Aufbau und zur Entwicklung der Kooperation**. In dieser Phase findet, wie in *Kapitel 3.2.1* und *Kapitel 3.2.2* argumentiert, durch „Aushandlung von Realität“ eher ein Aufbau von starken kooperationsfördernden Beziehungen, d. h. intern „bindendem“ Sozialkapital, statt. Dieser kann als Transformationsprozess beschrieben werden. So ist am Anfang davon auszugehen, dass die in getrennten sozialen Systemen agierenden Vertreter beider Unternehmen untereinander nur wenig bindendes Sozialkapital aufgebaut haben, da durch die kulturelle Distanz weder die kognitiven Voraussetzungen gegeben sind noch von auf gemeinsamen Werten und Normen basierendem Vertrauen ausgegangen werden kann. Es muss demnach ein Wechsel von einer (kulturell) selbstzentrierten Wahrnehmungsperspektive zu einer gruppenbasierten Perspektive stattfinden³. Dieser

¹ Vgl. Riemer (2005), S. 299.

² Vgl. Walker et al. (1997), S. 118.

³ Vgl. Kramer (2009), S. 246 f. So unterscheidet er basierend auf der Analyse verschiedener Studien zu Gruppenprozessen zwischen der kognitiven, motivationalen und hedonistisch/affektiven Kategorie, in denen sich die Transformation abspielt (vgl. De Cremer, Van Vugt (1999); Kramer, Brewer (1986); Kramer, Goldman (1995) und Sellers et al. (1998)). Auch hier zeigen sich Ähnlichkeiten zu der relationalen und kognitiven Sozialkapitaldimension.

Gruppenprozess transformiert die Wahrnehmung der Kooperationspartner vom getrennten „uns“ und „ihr“ zum gemeinsamen „wir“.

Dieser Prozess ist zur Verdeutlichung in *Abbildung 11* durch den Beziehungsaufbau einzelner Gruppenakteure idealtypisch dargestellt:

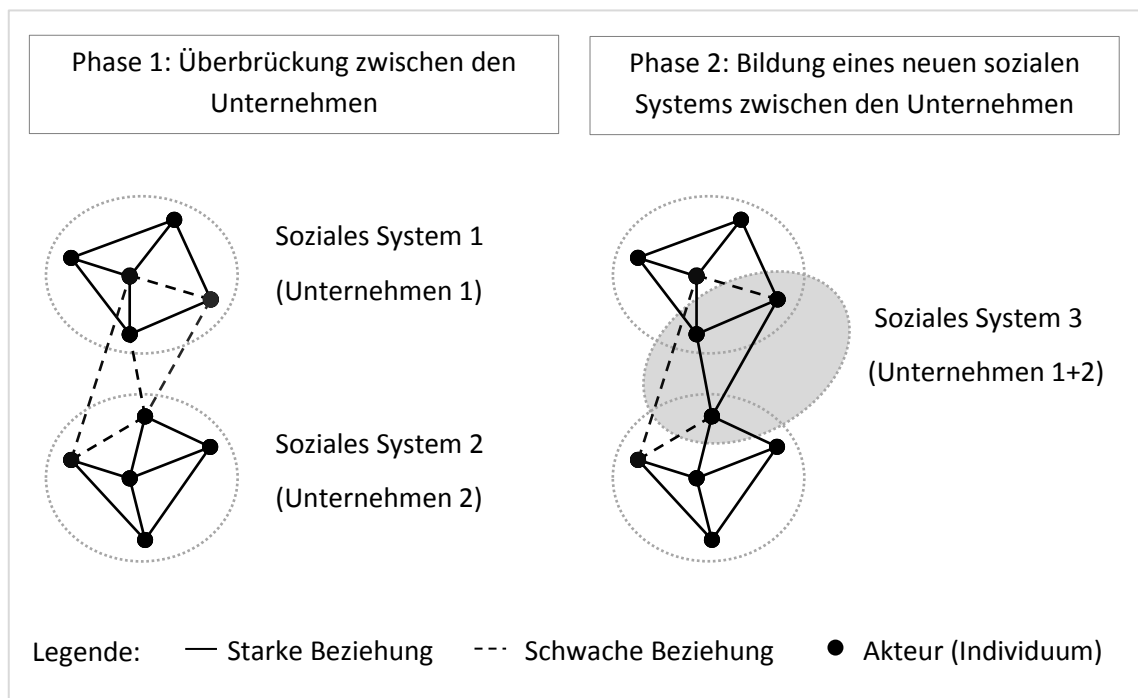


Abbildung 11: Die Gruppenbildung in der Projektphase der Kooperation als Transformationsprozess sozialer Systeme¹

Dieser Prozess wird nur von „Aushandlung von Realität“ unterstützt, wenn eine Situation als konfliktbehaftet oder unverständlich wahrgenommen wird. Je länger und intensiver die Projektphase deshalb stattfindet, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass (kulturelle) Konflikte auftreten, die durch die Anwendung der Methode beigelegt werden können. Treten diese schon am Anfang der Projektphase zwischen Mitgliedern der beiden Kooperationsunternehmen auf, kann „Aushandlung von Realität“ einen ersten Beitrag zum Aufbau einer gemeinsamen Gruppenidentität leisten. Dies ist bei interkulturellen Kooperationen sogar wahrscheinlich, da der Vertrauenscredit zwischen den kulturell verschiedenen Unternehmen tendenziell niedrig liegt und erst getestet werden muss, ob der Partner vertrauenswürdig ist (vgl. *Kapitel 2.3.2*). Durch die verschiedenen kulturellen

¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an *Abbildung 6*.

Erwartungshaltungen können so schnell Konflikte entstehen. In diesem Fall kann „Aushandlung von Realität“ zu einem schnelleren Informationsaustausch und Identifikationsprozess führen, auf dessen Basis kognitives und relationales Sozialkapital aufgebaut werden kann.

Je kleiner die Gruppen und je besser die durch „Aushandlung von Realität“ gefundenen Handlungsstrategien und Realitätsinterpretationen dabei in der Gruppe kommuniziert¹ werden, desto größeres Potential kann die Methode für eine gemeinsame Gruppenidentität entfalten (vgl. *Kapitel 3.2.3* und *Kapitel 3.3.2*). So können Schritt für Schritt die für den Sozialkapitalaufbau nötigen Kommunikations-, Kultur- und Vertrauensbarrieren abgebaut werden², die eine Kooperation bereits in der Anfangsphase behindern können. Am Anfang der Kooperation ist daher darauf zu achten, dass den Teilnehmern in einem möglichst informellen und offenen Umfeld die Gelegenheit gegeben wird, sich außerhalb von Sachthemen auszutauschen.³ Nur so kann „Aushandlung von Realität“ zur Bildung umfassender mentaler Modelle sowie zu einem gemeinsamen Verständnis der Aufgabe der Kooperation beitragen und damit den Aufbau kognitiven Sozialkapital begünstigen. Dieses ist gerade bei kulturell verschiedenen Gruppenmitgliedern, die sehr heterogene Auffassungen vertreten können, von herausragender Bedeutung, um eine „Abwärtsspirale aus Missverständnissen, Vertrauensverlust, Misstrauen und Konflikten“⁴ zu vermeiden. Ist dieser Prozess erfolgreich⁵, kann durch „Aushandlung von Realität“ das auf Gruppenebene für die Kooperationen hilfreiche bindende Sozialkapital aufgebaut werden⁶ (vgl. *Kapitel 3.2.3*). Dieses fördert, so die Analyse empirischer Studien von ANNA-MARTINA KRÖLL, „die

¹ Dabei sollte von den Teilnehmern von „Aushandlung von Realität“ entschieden werden, ob die überwundenen kulturellen Konflikte auch für die Gruppe relevant sind.

² Vgl. Kelly et al. (2002).

³ Hier sei darauf hingewiesen, dass dieser Aspekt große Teile der Unternehmenskultur betrifft, die „Aushandlung von Realität“ nicht direkt beeinflusst. Fördert diese nicht den Aufbau sozialer Beziehungen, hat das einen negativen Einfluss auf „Aushandlung von Realität“, da kulturelle Konfliktpotentiale nicht erkannt und behoben werden können.

⁴ Riemer (2005), S.280 nach Hall (1995) S. 5 f.

⁵ D. h., dass durch „Aushandlung von Realität“ gemeinsam neue Handlungsalternativen und Interpretationswege gefunden wurden, durch die der Konflikt beigelegt werden konnte.

⁶ Vgl. Reagans, McEvily (2003), S. 261 f.

Verbreitung von Ideen sowohl absolut als auch in ihrer Geschwindigkeit [...] und demnach das Entstehen einer gemeinsamen Kultur generell“¹. Auf dieser Grundlage wird der Vertrauensaufbau unterstützt, der eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg interkultureller Kooperationen bildet². Auch eine Behinderung des Beziehungsaufbaus durch einen vermeintlichen Vertrauensbruch kann, wie in *Kapitel 3.3.2* argumentiert, verhindert werden, sollten sich die nicht eingetretenen Erwartungen durch die kulturelle Prägung erklären und durch neue Handlungsstrategien korrigieren lassen. Sollte dies jedoch nicht der Fall sein, kann „Aushandlung von Realität“ auch unüberbrückbare Konflikte, d. h. ineffektive Kooperationsverhältnisse, offenlegen und kritisch bewerten sowie bei Bedarf frühzeitig abgebrochen werden.

Dieses auf starken Beziehungen aufbauende, von „Aushandlung von Realität“ unter den beschriebenen Bedingungen unterstützte Sozialkapital ist vor allem in komplexen und langfristigen Kooperationsbeziehungen bedeutsam³, die nicht leicht ersetzt und deren Durchführung nur schwer durch vertragliche Regelungen aufrecht erhalten werden können. „Aushandlung von Realität“ hilft diesen, von *Vorteilen dichter Netzwerkstrukturen* profitierenden Kooperationen, bei denen sich die Kooperationspartner zu einer aktiven Gestaltung und Ausnutzung aller ihnen verfügbaren Wissensressourcen⁴ entschließen oder die Kooperation später intensiviert werden soll⁵. Sie kann deshalb in strategisch wertvollen Kooperationen als eine Kernressource für den Kooperationserfolg angesehen werden.

„Aushandlung von Realität“ ist ebenfalls gut geeignet, wenn ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Kooperationspartnern besteht. Auch hier bietet sich das Potential einer besseren Ressourcennutzung durch Intensivierung sozialer Beziehungen und so effizienteren und breiteren Informationsaustausch an.

Eine geringere Bedeutung weist das von „Aushandlung von Realität“ aufgebaute Sozialkapital in einem Kooperationsumfeld auf, in dem der Austausch von

¹ Kröll (2003), S. 171.

² Eine sehr ausführliche Übersicht bieten hier z. B. Steinheuser (2006), S. 158 ff. und Hardy et al. (1998), S. 64 ff. sowie die qualitative Studie von Riemer (2005), S. 278 ff. und die von Burt (2005), S. 118 ff. zitierten empirischen Studien.

³ Vgl. Walker et al. (1997), S. 118.

⁴ Vgl. Dyer, Nobeoka (2000).

⁵ Vgl. Biedermann (2007), S. 207 ff.

Kooperationspartnern einfach möglich ist. In diesen Fällen sind eher möglichst viele divergente Beziehungen zu potentiell in Frage kommenden Kooperationspartnern von Vorteil.

3.4.2 Routinephase

Damit das in der Projektphase aufgebaute Sozialkapital auch bei Durchführung der Kooperation genutzt und nicht wieder abgebaut wird, sollten die Verhandlungsführer der Projektphase ebenfalls in der Routinephase eine zentrale Rolle für die Kooperation spielen. Im Optimalfall sind deswegen die Teilnehmer der Projektphase auch die Koordinatoren der Operationsphase. Wenn dies nicht möglich ist, sollten möglichst viele Koordinatoren der Operationsphase mit in die Verhandlung und Entwicklung der Kooperation eingebunden werden. Das ist gerade bei Kooperationen, bei denen eine starke Bindungsintensität und Austauschbeziehung über lange Zeiträume stattfindet, der Fall. So kann das soziale Kapital, das in der Projektphase aufgebaut wurde, auch in der Routinephase genutzt werden. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn die Beziehungsabläufe nicht vertraglich geregelt sind oder Leistungsstörungen durch Vertragsstrafen kaum oder nicht geahndet werden können. Sollte eine Störung auftreten, führt das durch „Aushandlung von Realität“ aufgebaute soziale Kapital häufig zu einer schnelleren und „unbürokratischen“ Lösung als bei Kooperationsbeziehungen, die rein formell, d. h. auf Verträgen basieren.¹ Deshalb erzielt die Aufrechterhaltung von Vertrauen eine stabilisierende Wirkung auf Kooperationsbeziehungen, da in einem Konfliktfall leichter Informationen ausgetauscht werden können.² Dies ist auch in Anbetracht verschiedener Rechtssysteme wichtig, in denen Vertragsstrafen unter Umständen nur schwer durchgesetzt werden können.

Generell jedoch ist die Aufrechterhaltung von Sozialkapital von der Regelmäßigkeit sozialer Beziehungen abhängig. Eine reine „Auftraggeber-Lieferanten-Trennung“ sollte daher nicht angestrebt, sondern die sozialen Kontakte immer wieder „aufgefrischt“ werden.

Dies gilt vor allem bei den Kooperationen, die nur schwer austauschbar sind und komplexe Abläufe und Interaktionen benötigen, da bei diesen erst neues Sozialkapital aufwendig aufgebaut werden muss. In Kooperationen, die weniger komplex sind oder in denen keine

¹ Vgl. Riemer (2005), S. 306 ff.

² Vgl. Riemer (2005). S. 309 f.

Abhängigkeit der beiden Kooperationspartner besteht, kommt der Rolle von Sozialkapital, ähnlich wie in der Projektphase, lediglich eine Unterstützungsfunktion zu, bei der das Fehlen von Sozialkapital die Kooperation zwar nicht gefährdet, aber vereinfachen kann.

3.4.3 Zusammenfassung

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben gezeigt, dass „Aushandlung von Realität“ prinzipiell geeignet ist, den Aufbau interkultureller Kooperationsbeziehungen zu fördern. So wurde argumentiert, dass eine durch „Aushandlung von Realität“ unterstützte positive Erwartungshaltung, die Wahl kulturell fremder Kooperationspartner begünstigt. Dadurch kann die Methode „strukturelle Löcher“ besetzen, die einen Wettbewerbsvorteil darstellen können.

Während der *Projektphase* begünstigt „Aushandlung von Realität“ im Konfliktfall vor allem den Informationsaustausch, beschleunigt also den Zugang sowie die Verbreitung von Wissen, das die Zusammenarbeit zwischen den sich vorerst kulturell fremden Kooperationspartnern erleichtert. Dieses Wissen ist besonders bei bindungsintensiven und langfristigen Kooperationen wertvoll. Vor allem, wenn die Suche nach einem neuen Kooperationspartner sehr aufwändig ist, können durch die Methode enge soziale Beziehungen gestärkt und so neue Kooperationspotentiale freigelegt werden. „Aushandlung von Realität“ ist gut geeignet, interkulturelle Konfliktpotentiale frühzeitig zu erkennen und durch neue, mit dem Kooperationspartner ausgehandelte Lösungen abzubauen oder zu überwinden. Die Methode hilft dem Anwender aber auch, schwer lösbare Konflikte zu erkennen, dadurch eine detailliertere Risikoabschätzung der Kooperation vorzunehmen und so im Extremfall die Kooperation abzubrechen.

Ob die Methode enge soziale Beziehungen aufbauen kann und dabei eine Gruppenidentität schafft, hängt von vier Kontextfaktoren ab.

(1) „Aushandlung von Realität“ wird nur angewendet, wenn Konflikte entstehen, die auch als solche wahrgenommen werden. Ohne Konfliktbewusstsein der Anwender von „Aushandlung von Realität“ hat die Methode auf den Aufbau von sozialen Beziehungen keinen Einfluss.

(2) Potentiell entfaltet „Aushandlung von Realität“ die größte Wirkung, wenn sie zwischen einflussreichen Gruppenmitgliedern stattfindet. Dann ist die Chance groß, dass die

ausgehandelten Lösungen auch in der Gruppe durch neue Handlungsnormen etabliert werden. Ist dies nicht der Fall, hängt die Wirkung der Methode stark davon ab, wie viele Gruppenmitglieder sie anwenden.

(3) Die Wirkung der Methode hängt weiterhin stark von der Kommunikation der Aushandlungsergebnisse in der Gruppe ab. So ist zu vermeiden, dass neue Handlungsstrategien, die für die gesamte Gruppe relevant sind, nur privat, d. h. zwischen wenigen Personen, als gültig anerkannt werden. Dies kann vor allem durch eine erweiterte Schulung der Methode und durch Beziehungspromotoren erreicht werden.

(4) Ebenfalls sollten sich zwischen den Kooperationspartnern Möglichkeiten für einen intensiven Informationsaustausch bieten. Dafür ist das sichere Beherrschen einer gemeinsamen Sprache wichtig, da „Aushandlung von Realität“ tendenziell hohe Anforderungen an die Sprachkompetenzen stellt. Eine offene und informelle Atmosphäre unterstützt diesen Informationsaustausch zusätzlich.

In der *Routinephase* sollte darauf geachtet werden, dass das durch „Aushandlung von Realität“ aufgebaute Sozialkapital erhalten bleibt. So sollten die Teilnehmer der Projektphase auch in der Routinephase für den Ablauf der Kooperation Verantwortung tragen und in regelmäßigem persönlichen Austausch stehen. So können Konflikte, die bei der Umsetzung der Kooperation auftreten, schneller auf informellem Weg angesprochen und behoben werden.

„Aushandlung von Realität“ kann demnach das Potential interkultureller Kooperationen erhöhen, da es die Kommunikation auch bei Konflikten ermöglicht und dadurch gemeinsames Vertrauen und den Aufbau einer Gruppenidentität durch kooperationsfördernde Normen unter den beschriebenen Bedingungen etablieren kann. Die Methode unterstützt so den Aufbau von Sozialkapital in der Gruppe und die Kooperationseffizienz. Die durch „Aushandlung von Realität“ unterstützte Form von Sozialkapital stellt vor allen in bindungsintensiven, langfristigen und schwer austauschbaren Kooperationsverhältnissen einen ökonomisch nicht zu unterschätzenden Wert dar.

4 Fazit und Ausblick

Diese Arbeit hatte die *Aufgabe*, eine Bewertung der Methode „Aushandlung von Realität“ anhand von Sozialkapital im Kontext der Projektphase interkultureller Unternehmenskooperationen vorzunehmen und die Rolle von Vertrauen einer besonders eingehenden Betrachtung zu unterziehen.

Dieser Aufgabe wurde mit einer ausführlichen *Analyse* der Bestandteile von „Aushandlung von Realität“, Sozialkapital und Vertrauen begegnet (*Kapitel 2*). Dabei war es notwendig, die immer noch unsystematisch verbundenen Forschungsschwerpunkte und verfügbaren empirischen Befunde zum Sozialkapital und Vertrauen zu gliedern und für das Thema der Arbeit aufzubereiten. Auf dieser Grundlage wurde die Bewertung von „Aushandlung von Realität“ vorgenommen. Im Anwendungsteil der Arbeit (*Kapitel 3*) wurde das Unterstützungspotential der Methode, vor allem in der relationalen und kognitiven Sozialkapitaldimension, herausgearbeitet. Dadurch konnte gezeigt werden, dass „Aushandlung von Realität“ einen wichtigen Beitrag zum Aufbau kooperationsfördernder Elemente von Sozialkapital leisten kann und so die Grundlage für erfolgreiche Kooperationen bildet. Es wurde hervorgehoben, dass vor allem das durch gemeinsame Kommunikation mit dem Kooperationspartner entstandene Potential, den Aufbau gemeinsamer kognitiver Modelle sowie den Identifikations- und Vertrauensaufbau fördert. Aber auch die *Abhängigkeit der Methode* von den sozialen, kulturellen und organisationalen Kontextfaktoren wurde thematisiert. So wurde herausgearbeitet, dass einerseits eine offene Gesprächsatmosphäre und genügend Zeit und Möglichkeiten für den Austausch der Gruppenmitglieder vorhanden sind und die Ergebnisse des Aushandlungsprozesses auch in der Gruppe kommuniziert werden (vgl. *Kapitel 3.4.3*). Ein weiteres Problem wurde in der vermuteten Kulturabhängigkeit der Methode identifiziert. Hier konnte gezeigt werden, dass das explizite und offene Thematisieren von Konflikten nicht in jeder Kultur verbreitet ist und die Grundlagen für „Aushandlung von Realität“ unter Umständen erst erlernt werden müssen (vgl. *Kapitel 2.1.4*).

Weiterer *Forschungsbedarf* besteht in der Überprüfung der Schlussfolgerungen der Arbeit durch eine umfassende empirische Studie, da die Bewertung ausschließlich auf einer Literaturanalyse und im Vergleich mit den Erkenntnissen empirischer und theoretischer Forschungen zum Sozialkapital aufbaut. In einer weiteren Arbeit sollte die Methode daher an den Sozialkapitaldimensionen und ihren Elementen empirisch bewertet werden. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass der Wert des aufgebauten Sozialkapitals stark von den Kooperationsanforderungen abhängt (vgl. *Kapitel 3.4*). Dies ist umso wichtiger, da noch immer zu wenige detaillierte Studien über den Zusammenhang von Sozialkapital und Kooperationserfolg existieren.

Eine nicht minder umfangreiche Aufgabe stellt die praktische Integration der Methode „Aushandlung von Realität“ in die Kooperationsphasen unter Berücksichtigung verschiedener Kooperationsarten und -anforderungen dar. Hier ist zu prüfen, ob die Akzeptanz der Methode z. B. durch Übungen gefördert wird und inwieweit verschiedene kulturelle Prägungen und die sozialen Strukturen zwischen den kooperierenden Unternehmen die Anwendungseffektivität beeinflussen können (vgl. *Kapitel 2.1.4* und *Kapitel 3.2*). So könnten die Eignung und Integration von „Aushandlung von Realität“ im Kontext interkultureller Unternehmenskooperationen weiter konkretisiert werden.

Zusammenfassend kann deshalb die Arbeitsfrage bei Beachtung der aufgeführten Abhängigkeiten positiv beantwortet werden. „Aushandlung von Realität“ verfügt über das Potential, Sozialkapital und das dafür wichtige Vertrauen zu bilden, das zum Aufbau erfolgreicher interkultureller Unternehmenskooperationen beitragen kann. Das von „Aushandlung von Realität“ aufgebaute Sozialkapital bildet vor allen in langfristigen, bindungsintensiven und schwer austauschbaren Kooperationen eine wichtige Grundlage für die Verhandlung und Umsetzung dieser Kooperationsvorhaben. Die Beurteilung hat jedoch auch deutlich gemacht, dass die kulturelle Prägung der Kooperationspartner und ungünstige organisationale sowie sozialstrukturelle Rahmenbedingungen das Potential der Methode einschränken können. Hier liegt der Bedarf für weitere Forschungen.

Literaturverzeichnis

- Adler, P. S. (1998). Beyond Cultural Identity: Reflections on Multiculturalism. In M. J. Bennett (Ed.), *Basic concepts of intercultural communication: selected readings* (S. 225-245): Intercultural Press.
- Adler, P. S. & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Apelt, M. (1999). *Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation*: Dt. Univ.-Verl.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1999). *Die lernende Organisation*: Klett-Cotta.
- Bartkus, V. O. & Davis, J. H. (2009a). The yet undiscovered value of social capital. In V. O. Bartkus & J. H. Davis (Eds.), *Social capital: reaching out, reaching in*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Bartkus, V. O. & Davis, J. H. (2009b). Frontiers of social capital research. In V. O. Bartkus & J. H. Davis (Eds.), *Social capital: reaching out, reaching in*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*: University of Chicago Press.
- Bennett, M. J. (1998). Intercultural Communication: A Current Perspective. In M. J. Bennett (Ed.), *Basic concepts of intercultural communication: selected readings* (S. 1-32): Intercultural Press.
- Berthoin Antal, A. & Friedman, V. J. (2003a). Negotiating Reality as An Approach to Intercultural Competence (Discussion Paper SPIII2003–101). Abgerufen unter <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2003/iii03-101.pdf>
- Berthoin Antal, A. & Friedman, V. J. (2003b). Learning to Negotiate Reality: A Strategy for Teaching Intercultural Competencies (Discussion Paper SPIII2003–109). Abgerufen unter <http://econstor.eu/bitstream/10419/47911/1/372020860.pdf>

- Berthoin Antal, A. & Friedman, V. J. (2004). *Overcoming dangerous learning: The role of critical reflection in cross-cultural interactions*. Berlin: WZB.
- Berthoin Antal, A. & Friedman, V. J. (2008). Learning To Negotiate Reality: a Strategy for Teaching Intercultural Competencies. *32(3)*, 363-386.
- Berthoin Antal, A. & Friedman, V. J. (2009). Die Aushandlung von Realität: Ein Lernansatz für interkulturelle Kompetenz. *Politische Bildung*, *42(4)*, 76-90.
- Biedermann, A. (2007). *Die strategische Bedeutung Sozialen Kapitals: eine Untersuchung auf der Ebene interorganisationaler Beziehungsnetzwerke*: Kovač.
- Blau, P. M. (1992). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers.
- Braun, N. (2008). Sozialkapital aus Sicht der Rational Choice Soziologie. *Ökonomie und Gesellschaft*, *20(1)*, 43-77.
- Bredella, L. (2007). Die Bedeutung von Innen- und Außenperspektive für die Didaktik des Fremdverstehens. Revisited. In L. Bredella & H. Christ (Eds.), *Fremdverstehen und interkulturelle Kompetenz* (S. 11-30): Narr.
- Burt, R. S. (1995). *Structural holes: the social structure of competition*: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1996). The Social Capital of Entrepreneurial Managers, *Financial Times (Europ. Ausgabe)*.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, *22(0)*, 345-423.
- Burt, R. S. (2001). Structural Hole versus Network Closure as Social Capital. In N. Lin, K. S. Cook & R. S. Burt (Eds.), *Social capital: theory and research* (S. 31-56): Aldine de Gruyter.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: an introduction to social capital*: Oxford University Press.
- Burt, R. S. & Knez, M. (1996). Trust and third party gossip. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (S. 68-89): Sage Publications.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge MA: Harvard University Press.

- Coleman, J. S. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie: Handlungen und Handlungssysteme*: Oldenbourg.
- Dasgupta, P. (2000). Economic Progress and the Idea of Social Capital. In P. Dasgupta & I. Serageldin (Eds.), *Social Capital: a multifaced perspective* (S. 325-424). Washington DC.: Worldbank.
- Davis, J. H. & Bartkus, V. O. (2009). Organisational trust and social capital. In V. O. Bartkus & J. H. Davis (Eds.), *Social capital: reaching out, reaching in* (S. 319-338). Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- De Cremer, D. & Van Vugt, M. (1999). Social identification effects in social dilemmas: a transformation of motives. *European Journal of Social Psychology*, 29(7), 871-893.
- Deutsch, M. & Lückert, H. R. (1976). *Konfliktregelung*: E. Reinhardt.
- Dewey, J. (1938). *Logic, the theory of inquiry*. New York: H. Holt and Company.
- DIHK. (2006). Going International - Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. 1-28. Abgerufen unter http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/going_international_06.pdf/at_download/file?mdate=1291825772042
- Dülfer, E. & Jöstingmeier, B. (2008). *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*: Oldenbourg.
- Dyer, J. & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Feldmann, K. (2006). *Soziologie kompakt: Eine Einführung*: VS Verlag für Sozialw.
- Field, J. (2003). *Social capital*: Routledge.
- Fisher, C., Doughty, D. & Mussayeva, S. (2008). Learning and Tensions in Managerial Intercultural Encounters: A Dialectical Interpretation. *Management Learning*, 39(3), 311-327.
- Fishman, R. M. (2009). On the costs of conceptualizing social ties as social capital. In V. O. Bartkus & J. H. Davis (Eds.), *Social capital: reaching out, reaching in* (S. 66-83). Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Friedman, V. J. (2001). Handbook of action research: participative inquiry and practice. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), (S. 159-169): SAGE.

- Friedman, V. J. & Berthoin Antal, A. (2005). Negotiating Reality - A Theorie of Action Approach to Intercultural Competence. *Management Learning*, 36(1), 69-86.
- Friedman, V. J. & Berthoin Antal, A. (2006). Interactive critical reflection as intercultural competence *Productive Reflection at Work - Learning for changing organizations* (S. 120-130). London, New York: Routledge.
- Friedman, V. J. & Rogers, T. (2008). Action Science: Linking Causal Theory and Meaning in Action Research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The Sage handbook of action research: participative inquiry and practice* (S. 252-265): SAGE.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*: Free Press.
- Gemünden, H. G. & Walter, A. (1993). *Der Beziehungspromotor: Schlüsselperson für inter-organisationalen Innovationsprozesse*: IBU, Institut für Angewandte Betriebswirtschaftslehre & Unternehmensführung.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. & Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Grüniger, S. (2001). *Vertrauensmanagement*: Metropolis-Verl.
- Hall, W. (1995). *Managing cultures: making strategic relationships work*: Wiley.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hardy, C., Phillips, N. & Lawrence, T. (1998). Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Facades of Trust. In C. Lane & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications* (S. 64-87): Oxford University Press.
- Hofstede, G. H. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit*: Gabler.

- Kammhuber, S. (2003). Interkulturelle Verhandlungsführung. In A. Thomas, E. U. Kinast & S. Schroll-Machl (Eds.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Grundlagen und Praxisfelder*: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kelly, M. J., Schaan, J. L. & Joncas, H. (2002). Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 32(1), 11-22.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*: Prentice-Hall.
- Koller, M. (1990). *Sozialpsychologie des Vertrauens: ein Überblick über theoretische Ansätze*: Universität Bielefeld.
- Koller, M. (1997). Psychologie interpersonalen Vertrauens. Eine Einführung in theoretische Ansätze. In M. K. W. Schweer (Ed.), *Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde* (S. 13-26). Opladen: Westdt. Verl.
- Kovalainen. (2005). Social Capital, Trust and Dependency Networks, *Trust and Social Capital - Theoretical and Empirical Investigations from Europe* (S. 71-90). Aldershot (UK), Burlington (USA): Ashgate.
- Krackhardt, D. (1992). The Strength of strong Ties. The Importance of Philos in Organizations. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action* (S. 216-239): Harvard Business School Press.
- Kramer, R. M. (2009). Social capital creation: collective identities and collective action. In V. O. Bartkus & J. H. Davis (Eds.), *Social capital: reaching out, reaching in* (S. 239-259). Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Kramer, R. M. & Brewer, M. B. (1986). *Social group identity and the emergence of cooperation in resource conservation dilemmas*: Graduate School of Business, Stanford University.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B. & Hanna, B. A. (1996). Collective Trust and Collective Action. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (S. 357-389): Sage Publications.
- Kramer, R. M. & Goldman, L. (1995). Helping the Group or Helping Yourself? Social Motives and Group Identity in Resource Dilemmas. In D. A. Schroeder (Ed.), *Social dilemmas: perspectives on individuals and groups* (S. 49-68). New York: Praeger.

- Kröll, A. M. (2003). *Interorganisationale Netzwerke: Nutzung Sozialen Kapitals für Markteintrittsstrategien*: Dt. Univ.-Verl.
- Lane, C. & Bachmann, R. (1998). *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*: Oxford University Press.
- Levine, J. M. & Moreland, R. L. (1991). Culture and socialization in work groups. In L. B. Resnick, J. M. Levine & S. D. Teasley (Eds.), *Perspectives on socially shared cognition* (S. 257-279). Washington DC: American Psychological Association.
- Lewicki, R. J. & Brinsfield, C. T. (2009). Trust, distrust and building social capital. In V. O. Bartkus & J. H. Davis (Eds.), *Social capital: reaching out, reaching in*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Liang, D. W., Moreland, R. & Argote, L. (1995). Group Versus Individual Training and Group Performance: The Mediating Role of Transactive Memory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 384-393.
- Lin, N. (2002). *Social capital: a theory of social structure and action*: Cambridge University Press.
- Lorenz, E. H. (1990). Neighbor Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations* (S. 194-210): B. Blackwell.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*: UMI books on demand.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*: Lucius & Lucius.
- Lustig, M. W. & Koester, J. (2003). *Intercultural competence. Interpersonal communication across cultures*. Boston: Allyn and Bacon.
- Matiaske, W. (1999). *Soziales Kapital in Organisationen: eine tauschtheoretische Studie*: Hampp.
- McAllister, D. J. (1997). The second face of trust: Reflections on the dark side of interpersonal trust in organizations. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & R. J. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (S. 87-111): JAI Press.

- Meyer, T. (2004). *Interkulturelle Kooperationskompetenz: eine Fallstudienanalyse interkultureller Interaktionsbeziehungen in internationalen Unternehmenskooperationen*: Lang.
- Miklis, M. (2004). *Coopetitive Unternehmungsnetzwerke*: Metropolis-Verl.
- Mildenberger, U. (1998). *Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken.: Erklärungsansatz auf Basis der neueren Systemtheorie*: Deutscher Universitäts Verlag.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*: Sage Publications.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Ostrom, E. (2009). What is social capital? In V. O. Bartkus & J. H. Davis (Eds.), *Social capital: reaching out, reaching in*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Ostrom, E. & Ahn, T. K. (2009). The meaning of social capital and its link to collective action *Handbook of social capital: the troika of sociology, political science and economics*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Parsons, T. (1991). *The Social System*: Taylor & Francis Group.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Putnam, R. (1996). Who killed civic america? (Vol. 7, S. 66-72): Prospect.
- Putnam, R. D. (2001). *Gesellschaft und Gemeinsinn: Sozialkapital im internationalen Vergleich*: Bertelsmann Stiftung.
- Putnam, R. D., Leonardi, R. & Nanetti, R. (1994). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*: Princeton University Press.
- Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Reason, P. & Bradbury, H. (2008). *The Sage handbook of action research: participative inquiry and practice*: SAGE.
- Riemer, K. (2005). *Sozialkapital und Kooperation: zur Rolle von Sozialkapital im Management zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen*: Mohr Siebeck.

- Rosa, H. (2007). Identität. In J. Straub, A. Weidemann & D. Weidemann (Eds.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe - Theorien - Anwendungsfelder* (S. 47-56): Metzler.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*: Jossey-Bass Publishers.
- Schödel, S. (2005). *Wechselwirkungen zwischen Kultur, Vertrauen und Management: am Beispiel Japans und Deutschlands*: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions*: Jossey-Bass.
- Schuller, T., Baron, S. & Field, J. (2000). Social Capital: A Review and Critique. In S. Baron, J. Field & T. Schuller (Eds.), *Social capital: critical perspectives*: Oxford University Press.
- Schultheis, F. (2008). Pierre Bourdieus Konzeptualisierung von Sozialkapital. *Ökonomie und Gesellschaft*, 20(1), 17-42.
- Sellers, R. M., Smith, M. A., Shelton, J. N., Rowley, S. A. J. & Chavous, T. M. (1998). Multidimensional Model of Racial Identity: A Reconceptualization of African American Racial Identity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(1), 18-39.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Steinheuser, S. (2006). *Aufbau und Stabilisierung von Vertrauen in interorganisationalen Netzwerken*: Hampp.
- Stickel, D., Mayer, R. C. & Sitkin, S. B. (2009). Understanding social capital: in whom do we trust? In V. O. Bartkus & J. H. Davis (Eds.), *Social capital: reaching out, reaching in*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Straub, J. (2007a). Kompetenz. In J. Straub, A. Weidemann & D. Weidemann (Eds.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe - Theorien - Anwendungsfelder*: Metzler.
- Straub, J. (2007b). Kultur. In J. Straub, A. Weidemann & D. Weidemann (Eds.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe - Theorien - Anwendungsfelder*: Metzler.

- Sydow, J. (1998). Understanding the Constitution of Interorganizational Trust *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications* (S. 32-63): Oxford University Press.
- Täube, V. G. (2002). *Zur Messung des Sozialkapitals von Akteuren mit Einfluss in empirischen Netzwerken*: Peter Lang.
- Thomas, A. (2005). Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation. In A. Thomas, S. Schroll-Machl & S. Kammhuber (Eds.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Grundlagen und Praxisfelder* (S. 94-116): Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A., Kinast, E. U. & Schroll-Machl, S. (2003). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Grundlagen und Praxisfelder*: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Vlaar, P. W. L. (2008). *Contracts and trust in alliances: discovering, creating and appropriating value*: Edward Elgar.
- Walker, G., Kogut, B. & Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2), 109-125.
- Weidemann, D. (2007). Akkulturation und interkulturelles Lernen. In J. Straub, A. Weidemann & D. Weidemann (Eds.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe - Theorien - Anwendungsfelder* (S. 489-497): Metzler.
- Wicks, P. G., Reason, P. & Bradbury, H. (2008). Living Inquiry: Personal, Political and Philosophical Groundings for Action Research Practice. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The Sage handbook of action research: participative inquiry and practice* (S. 15-30): SAGE.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-486.

Eidesstattliche Erklärung

Die selbstständige und eigenhändige Anfertigung versichere ich an Eides statt.

Berlin, 9. Dezember 2011