

Schlamelcher, Ulrike

**Book**

## Kultur und Management: Theorie und Praxis der interkulturellen Managementforschung

Profession, No. 42

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Schlamelcher, Ulrike (2003) : Kultur und Management: Theorie und Praxis der interkulturellen Managementforschung, Profession, No. 42, ISBN 3-87988-766-7, Rainer Hampp Verlag, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68565>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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

*Ulrike Schlamelcher: Kultur und Management.*

## **Theorie und Praxis der Interkulturellen Managementforschung**

*Profession.* Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag, Folge 42

ISBN 3-87988-766-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2003, 96 S., € 19.80

Kulturkonzepte haben in den letzten Jahren sowohl bei Unternehmen als auch im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs Konjunktur. Unternehmen entdecken zum einen die kulturelle Vielfalt ihrer Beschäftigten als entscheidende Ressource im globalisierten Wettbewerb; zum anderen werden häufig kulturelle Unterschiede für Konflikte und das Scheitern von internationalen Kooperationen verantwortlich gemacht.

In den 90er Jahren hat sich die Interkulturelle Managementforschung mit ihrer These der Kulturgebundenheit wirtschaftlichen Handelns und ihrem Ziel, interkulturelle Synergieeffekte zu erzielen, als praxisorientierte Forschungsrichtung etablieren können.

In diesem Buch geht es um eine kritische Auseinandersetzung mit zentralen Ansätzen der Interkulturellen Managementforschung aus einer konstruktionstheoretisch orientierten ethnologischen Perspektive. Der Schwerpunkt liegt auf den zugrunde liegenden Kulturkonzepten und ihrer Umsetzung in Form von interkulturellen Trainings. Dabei wird aufgezeigt, dass diese Ansätze aufgrund einer essentialisierenden Konzeption von Kultur ihren Ansprüchen, zu einer interkulturellen Sensibilisierung beizutragen, nur unzureichend gerecht werden. Vielmehr tragen sie tendenziell zu einer Festschreibung kultureller Differenz und einer Kulturalisierung von Konflikten bei. Mit der Schnittstellenanalyse und ethnographischen Methoden wird demgegenüber eine Erweiterung der Interkulturellen Managementforschung vorgestellt, indem der Fokus auf situationsspezifische Interaktionsprozesse gerichtet wird. Im Zentrum der Analyse steht die Frage, welche Rolle kulturelle Normen im Zusammenspiel mit individuellen Interessen und Handlungsstrategien sowie Macht- und Abhängigkeitsstrukturen in Unternehmen spielen können.

Profession  
Folge 42

Wissenschaftsdition im Rainer Hampp Verlag

Ulrike Schlamelcher

# Kultur und Management

Theorie und Praxis der  
Interkulturelle Managementforschung

**Profession**

Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2003

## **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87988-766-7

Profession: ISSN 1434-64781

1. Auflage, 2003

© 2003 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>1 Kultur hat Konjunktur</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Zur Selbstlegitimation der Interkulturellen Managementforschung als neue Forschungsrichtung</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Die kulturell Anderen: potenzielle KonkurrentInnen – KonsumentInnen – LeistungsträgerInnen</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Mit Kultur zum Erfolg: die Bedeutung von Kultur für Unternehmen</b>	<b>19</b>
<i>Kulturelle Vielfalt als Ressource</i>	19
<i>Kultur und Transaktionskosten</i>	20
<b>2 Die Interkulturelle Managementforschung im Spannungsfeld ökonomistischer und kulturalistischer Ansätze</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Die Rolle von Kultur in klassischen und (neo-)liberalen Wirtschaftstheorien</b>	<b>23</b>
<i>Der Mensch als homo oeconomicus</i>	24
<i>Globalisierung als Homogenisierung und Universalisierung</i>	25
<i>Kultur und Modernisierung</i>	26
<b>2.2 Kulturalistische Ansätze: Fukuyama und Huntington</b>	<b>28</b>
<i>Das Ende der Geschichte: Francis Fukuyama</i>	29
<i>Der Kampf der Kulturen: Samuel Huntington</i>	30
<i>Möglichkeiten interkultureller Kooperation</i>	30
<i>Kultur und Konflikt</i>	31
<b>2.3 Einbettung der Interkulturellen Managementforschung in interdisziplinären Forschungszusammenhang</b>	<b>33</b>
<i>Universalistische versus kulturorientierte Managementansätze</i>	33
<i>Die Interkulturelle Managementforschung im Kontext der Interkulturellen Kommunikationsforschung</i>	35
<i>Die Interkulturelle Managementforschung im Kontext kulturalistischer und ökonomistischer Ansätze</i>	37

<b>3 Interkulturelle Managementansätze</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Geert Hofstede</b>	<b>39</b>
<i>Das 4-Dimensionen Modell: Die Skalierung von Kultur</i>	40
<i>Konsequenzen für Management- und Organisationsprozesse</i>	43
<i>Kultur als statistische Größe?</i>	44
<b>3.2 Alexander Thomas</b>	<b>49</b>
<i>Kulturbegriff und Kulturstandards</i>	50
<b>3.3 Kultur als Schicksal?</b>	<b>52</b>
<b>4 Der Culture-Assimilator: ein Beispiel für die praxisorientierte Umsetzung interkultureller Managementansätze</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Der Culture-Assimilator</b>	<b>57</b>
<i>Kulturvermittlung als standardisiertes Lernprogramm?</i>	60
<b>4.2 Ein kultureller Konflikt oder wie brasilianisch sind Brasilianer?</b>	<b>62</b>
<i>Zur Trainingssituation</i>	62
<i>Interpretation</i>	64
<b>5 Die Schnittstellenanalyse und ethnographische Methoden als Möglichkeit der Erweiterung der Interkulturellen Managementforschung</b>	<b>67</b>
<b>5.1 Theoretische Grundlagen der Schnittstellenanalyse</b>	<b>67</b>
<b>5.2 Ethnographische Methoden</b>	<b>70</b>
<i>Feldforschung als Forschungsparadigma der Ethnologie</i>	70
<i>Ethnographie der eigenen Kultur</i>	73
<b>5.3 Zur ethnographischen Erforschung interkultureller Interaktionen in Unternehmen</b>	<b>75</b>
<b>Fazit</b>	<b>79</b>
<b>Literatur</b>	<b>84</b>

## Einleitung

“Suddenly people seem to agree with us; culture is everywhere. Immigrants have it, business corporations have it, young people have it, women have it, even ordinary middle-aged Swedish men have it, all in their own versions. (...) One might have thought that this success story of what has so long been a favorite concept of theirs should make anthropologists very happy. Actually, at present it seems rather to make us nervous, for a variety of reasons.” (Hannerz 1993: 95)

Anlässlich des Scheiterns der Zusammenarbeit zwischen dem britischen Automobilkonzern Rover mit dem deutschen Automobilhersteller BMW im März 2000 schreibt David Marsh, stellvertretender Vorsitzender des britischen Finanzhauses Hawkpoint Partners, in der Wochenzeitschrift DIE ZEIT einen Artikel zum Thema: „Was Rover lehrt. Kulturelle Unterschiede werden immer noch unterschätzt“ (Marsh 2000: 31). Marsh zufolge liegt eine wesentliche Ursache für die verlustreiche und erfolglose Kooperation zwischen BMW und Rover in der Missachtung kultureller Unterschiede und in den „unterschiedlichen kulturellen Mentalitäten“ der MitarbeiterInnen. Kulturell bedingte Führungsstile und Kommunikationsstrukturen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften sowie ein unterschiedliches Organisationsverständnis haben demnach wesentlichen Anteil am Scheitern:

„Unternehmen, die die beachtlichen kulturellen Unterschiede zwischen Briten und Deutschen ignorieren, handeln auf eigene Gefahr. Das Thema ergäbe Stoff für ein ganzes Wörterbuch (ein Knigge für deutsche Investoren in Großbritannien könnte zum Bestseller avancieren) mit Rezepten für die Handhabung der sehr unterschiedlichen Mentalitäten britischer und deutscher Mitarbeiter sämtlicher Hierarchieebenen (...). Ein auf Konsens ausgeprägter Führungsstil funktioniert in Großbritannien anderes als in Deutschland. Wünschen Manager aus Deutschland Verbesserungen, sind britische Mitarbeiter weit mehr gewohnt, Befehle entgegenzunehmen, als dies bei Deutschen der Fall wäre. Werden diese Anweisungen jedoch im falschen Ton erteilt (oder mit dem falschen Akzent) und wird ihre Umsetzung nicht kontinuierlich kontrolliert, dann kann dies später zu Vorwürfen und Unwillen führen.“ (Marsh 2000: 31)

Marsh führt die missglückte Kooperation zwischen den europäischen Automobilherstellern BMW und Rover auf interkulturelle Kommunikations- und Managementprobleme sowie auf kulturelle Differenzen zurück, die eine effektive Zusammenarbeit verhinderten.

Kulturelle Erklärungsansätze sind in den letzten Jahren immer häufiger in der Wirtschaft zu hören, wenn es darum geht, Antworten auf die Frage zu finden, warum viel versprechende internationale Kooperationen häufig im Misserfolg enden, obwohl die betriebs-



wirtschaftlich relevanten so genannten „harten“ Faktoren eindeutig für eine Zusammenarbeit oder einen Zusammenschluss sprechen<sup>1</sup>.

Kultur im Sinne von kultureller Differenz dient jedoch nicht nur als ein wesentlicher Erklärungsansatz für Schwierigkeiten in der internationalen Zusammenarbeit beziehungsweise für gescheiterte Kooperationen. Vielmehr wird in den letzten Jahren gerade die *kulturelle Vielfalt* der Belegschaften von international ausgerichteten Unternehmen auch als bedeutende Ressource zur Innovations- und Kreativitätssteigerung entdeckt, die es strategisch zu nutzen gilt. So werden *interkulturelle Synergieeffekte* häufig als Argument für eine verstärkte Kooperation oder internationale Unternehmenszusammenschlüsse angeführt (vgl. DaimlerChrysler Corporate Communications 1998).

Ein Beispiel dafür, wie Kultur einerseits als Ressource und andererseits – sobald Schwierigkeiten in internationalen Unternehmen auftreten – als wesentliche Ursache für Probleme herangezogen wird, liefert der 1998 fusionierte deutsch-amerikanische Automobilhersteller DaimlerChrysler. DaimlerChrysler präsentiert sich nach der Fusionierung bewusst als multikultureller „global player“ und als „Welt-AG“ in der Öffentlichkeit. Der neuen Unternehmensphilosophie zufolge bildet gerade die multikulturelle Zusammensetzung der MitarbeiterInnen eine wesentliche Grundlage für das Innovationspotential und die Stärke des Unternehmens. Die Förderung einer so genannten *diverse workforce* ist seit 2001 Bestandteil der Human Resources-Strategie von DaimlerChrysler:

„Wir sind uns der kulturellen Vielfalt unserer Mitarbeiter bewußt und nutzen diese, um Talente für uns zu gewinnen und diese zu entwickeln. Dadurch erzielen wir im globalen Wettbewerb einen Vorteil“ (vgl. Heuer 2002: 170)

Es häufen sich jedoch in der letzten Zeit auch Stimmen, die mit dem Bekanntwerden der gravierenden Absatzprobleme bei Chrysler und der Übernahme des amerikanischen Topmanagements von deutscher Seite bei DaimlerChrysler nun von einem „Kulturkonflikt“ beziehungsweise von einem „Kampf der Kulturen“ sprechen (vgl. Joffe 2000: 33).

Die Entdeckung von Kultur in der Unternehmenspraxis geht dabei einher mit einer zunehmenden Forschungstätigkeit bezüglich kultureller Fragestellungen innerhalb der Management- und Organisationsforschung. So haben sich seit den 80er Jahren insbesondere vier Forschungsrichtungen herausgebildet: die *Unternehmenskultur*forschung, die *Internationale Managementforschung*<sup>2</sup>, das so genannte *Diversity Management* sowie die *Interkulturelle Managementforschung*, auf die ich mich in dieser Arbeit ausschließlich fokussieren werde. Die Unternehmenskulturforschung wendet den Kulturbegriff auf Unternehmen an und beschäftigt sich mit Fragen wie der nach der so genannten „Corporate Identity“, den verwendeten Symbolen, Ritualen, Traditionen und

---

<sup>1</sup> In der Wirtschaftspresse werden immer wieder Statistiken zitiert, nach denen der Prozentsatz von gescheiterten internationalen Unternehmensfusionen bei 70 Prozent liegt. Dabei werden häufig kulturelle Differenzen als wesentliche Ursachen angeführt (vgl. Joffe 2000: 33).

<sup>2</sup> Die Internationale Managementforschung beschäftigt sich mit der „funktionsübergreifenden Ausdehnung der Aktionsmöglichkeiten der Unternehmung in andere Länder“ und geht der Frage nach, wie Funktionsbereiche wie Marketing, Beschaffung oder Produktion internationalisiert werden können (Perlit 1997: 9).

Mythen eines Unternehmens<sup>3</sup>. Demgegenüber untersucht die Interkulturelle Managementforschung, ausgehend vom Konzept einer Nationalkultur, den Einfluss kultureller Faktoren im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit von Unternehmen. Während die Unternehmenskulturforschung bereits Mitte der 80er Jahre einen regelrechten Boom erlebte, erfährt die Interkulturelle Managementforschung im Rahmen der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft seit Anfang der 90er Jahre ein verstärktes Interesse. Ende der 90er Jahre erfreut sich darüber hinaus das aus den Vereinigten Staaten stammende Diversity Management zunehmender Popularität in Deutschland. Während die Interkulturelle Managementforschung sich ausschließlich auf den Aspekt der kulturellen Vielfalt und auf die Verbesserung der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlich kultureller Prägung fokussiert, versteht sich Diversity Management als umfassender Ansatz und innovatives Personalmanagementkonzept, mit dem „Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten leisten können und wollen“ (Krell 2002: 107; vgl. Heuer 2002; Sepehri/Wagner 2002, Thomas 2001). Der Diversity Ansatz bezieht sich bisher immer noch in erster Linie auf kulturelle Vielfalt, erkennt jedoch zunehmend die Vielfalt der Beschäftigten hinsichtlich Bildungsniveaus, persönlichen Interessen und Lebensstilen als wertvolle Ressource für das Unternehmen an<sup>4</sup> (vgl. Bensel 2002: 56).

Die Interkulturelle Managementforschung, die im Zentrum dieser Arbeit steht, ist ein junges Forschungsfeld, an dem sich verschiedene Disziplinen beteiligen. Die interdisziplinäre Ausrichtung und die kurze Zeit ihrer Entstehung sind mitverantwortlich dafür, dass bisher kaum Arbeiten vorliegen, die die verschiedenen Ansätze systematisieren und als zusammenhängendes Forschungsgebiet strukturieren (vgl. Hasenstab 1999: 17). Trotz der Themen- und Methodenvielfalt, die unter dem populären Schlagwort Interkulturelle Managementforschung erscheint, lassen sich jedoch wesentliche Gemeinsamkeiten herausarbeiten. So fällt bei der Sichtung der umfangreichen Literatur zu diesem Thema die starke Praxisorientierung der Ansätze auf. Ziel der Forschung ist es, einen Beitrag zur Lösung interkultureller Managementprobleme zu leisten und damit die Voraussetzungen für eine weitgehend harmonische, reibungslose und vor allem effizientere Zusammenarbeit im internationalen Wirtschaftskontext zu schaffen (vgl. Hasenstab 1999: 31; Perlit 1997: 321).

Ich werde mich in dieser Arbeit ausschließlich mit Theorien und Methoden der Interkulturellen Managementforschung aus einer *konstruktionstheoretisch* orientierten Perspektive auseinandersetzen, wobei ich mich insbesondere auf Ansätze aus der *Ethnologie* beziehe. In den letzten Jahren hat sich disziplinübergreifend in verschiedenen Bereichen der Sozial- und Kulturwissenschaften eine so genannte konstruktions-theoretische Wende vollzogen, die sich zunehmend in verschiedene theoretische Richtungen differenziert (vgl. Bukow/Llaryora 1998; Gildemeister 2001; Rademacher/Wiechens 2001). Während differenzorientierte Ansätze von jeweils in sich homogenen, eindeutig abgrenzbaren und weitgehend statischen Entitäten aufgrund einer natürlichen

---

<sup>3</sup> Für einen guten Überblick zur Unternehmenskulturforschung vgl. beispielsweise Schein 1986 oder Dierkes/von Rosenstil/Steger 1993.

<sup>4</sup> Als zentrale Kategorien werden neben Ethnizität vor allem Geschlecht, Alter und Behinderung berücksichtigt.

Differenz – sei es beispielsweise zwischen den Geschlechtern oder zwischen Kulturen – ausgehen, problematisieren konstruktionstheoretisch ausgerichtete Ansätze die Reifizierung essentialistisch gedachter Kategorien und deren Festschreibung in der Theoriebildung der Sozial- und Kulturwissenschaften. Im Zentrum konstruktionstheoretisch orientierter Arbeiten steht die Analyse von Differenzierungsprozessen im Sinne einer Herstellung und Hervorbringung von Unterscheidungen im Verlauf kontextspezifischer Interaktionsprozesse (vgl. Fenstermaker/West 2001). In dieser Arbeit geht es mir um eine kritische Analyse der dominierenden Kulturkonzepte in der Interkulturellen Managementforschung, ihrer Vermittlung in die Trainingspraxis sowie die mit dieser Kulturkonzeption verbundenen Konsequenzen. Dabei möchte ich die Interkulturelle Managementforschung an ihrem eigenen Anspruch messen und der Frage nachgehen, inwiefern sie mit ihren Kulturkonzepten ihrem Anspruch gerecht wird, zu einem *Dialog* der Kulturen beizutragen.

Der Anstoß zu einer ethnologisch orientierten Diskussion und Erweiterung der Interkulturellen Managementforschung resultiert insbesondere aus meinen eigenen Erfahrungen mit der interkulturellen Trainingspraxis im Rahmen meiner Tätigkeit als interkulturelle Kommunikations- und Managementtrainerin. Ein Grund für die starke Praxisorientierung der Interkulturellen Managementforschung liegt, wie in Kapitel I gezeigt wird, in einer zunehmenden Nachfrage nach interkultureller Sensibilisierung von Seiten der Unternehmen. So ist seit Anfang der 90er Jahre ein interkultureller Markt mit diversen AnbieterInnen entstanden, und in zahlreichen international orientierten Unternehmen wurden interkulturelle Abteilungen gegründet, deren Aufgabe es ist, MitarbeiterInnen in Form von interkulturellen Trainings auf Auslandseinsätze beziehungsweise eine verstärkte Zusammenarbeit in multikulturell zusammengesetzten Teams vorzubereiten<sup>5</sup>. Im Zentrum interkultureller Trainings steht die Vermittlung einer „interkulturellen Kommunikations- und Handlungskompetenz“, die in jüngster Zeit zu einer neuen Schlüsselqualifikation avanciert ist, um sowohl interkulturelle Schwierigkeiten zu vermeiden als auch die Chancen für interkulturelle Synergieeffekte im Arbeitskontext zu erhöhen. Ziel der Trainings ist es, Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass wesentliche Probleme der internationalen Zusammenarbeit auf kulturelle Ursachen zurückzuführen sind. Da die Vermittlung von kulturellem Wissen und der Umgang mit kulturell Fremden im Zentrum dieser Trainings steht, liegt die Vermutung nahe, dass hier aktuelle ethnologische Perspektiven und Konzepte rezipiert werden und in der Praxis konkrete Anwendung finden. Ein Blick in die Trainingspraxis zeigt jedoch, dass weder die überwiegende Zahl der TrainerInnen noch wissenschaftliche Studien, auf die in den Seminaren Bezug genommen wird, aus der Ethnologie stammen. Vielmehr arbeiten hauptsächlich BetriebswirtschaftlerInnen, PsychologInnen und SprachwissenschaftlerInnen in diesem Forschungsbereich. VertreterInnen der Interkulturellen Managementforschung und -praxis beziehen sich dabei überwiegend auf *klassische* Kulturkonzepte, die zwar aus der Ethnologie stammen, aber in den letzten Jahrzehnten grundlegend kritisiert und erweitert worden sind. Ein Grund für die geringe Rezeption *aktueller* konstruktionstheoretisch

---

<sup>5</sup> DaimlerChrysler hat beispielsweise 1993 eine Abteilung für Interkulturelle Kommunikation und Sprachentraining in Untertürkheim gegründet, die ich im Rahmen eines Praktikums 1998 kennen gelernt habe.

orientierter ethnologischer Ansätze im Rahmen der Interkulturellen Managementforschung mag dabei das bisher wenig ausgeprägte Interesse von ethnologischer Seite an diesem Forschungsfeld darstellen.

Innerhalb der Industrie- und Organisationsethnologie haben sich jedoch in den letzten Jahren verstärkt auch EthnologInnen mit Fragen der so genannten Unternehmenskultur beschäftigt und die Potentiale ethnologischer Theorien und ethnographischer Methoden für die Organisationsforschung diskutiert (vgl. Diel-Khalil/Götz 1999; Helmers 1993; Wischmann 1999)<sup>6</sup>. EthnologInnen haben sich auch verstärkt in die Interkulturelle Kommunikationsforschung eingebracht (vgl. Dettmar 1987; Roth 1996). Zum Forschungsfeld Interkulturelle Kommunikation im Unternehmenskontext beziehungsweise Interkulturelles Management wurde jedoch bisher von ethnologischer Seite wenig veröffentlicht<sup>7</sup>.

Ziel dieser Arbeit ist es nicht einen umfassenden Überblick über die Interkulturelle Managementforschung zu geben; vielmehr liegt mein Fokus auf der kritischen Auseinandersetzung mit den dominanten Kulturbegriffen dieser Forschungsrichtung. Bei der Darstellung und Diskussion der Interkulturellen Managementforschung werde ich mich auf zwei repräsentative Vertreter – Geert Hofstede und Alexander Thomas – konzentrieren, deren Ansätze<sup>8</sup> in Bezug auf ihre zugrunde liegenden Kulturkonzepte und in ihrer Anwendungsorientierung exemplarisch für diese Forschungsrichtung sind. Hofstede wie Thomas haben beide großen Einfluss auf die Entwicklung der Interkulturellen Managementforschung, und ihre Ansätze und Studien werden häufig in der Trainingspraxis eingesetzt. Aufgrund der ausgeprägten Praxisorientierung ihrer Forschung möchte ich mich nicht auf eine theoretische Diskussion ihrer Ansätze beschränken, sondern die Umsetzung ihrer Erkenntnisse anhand der von Thomas entwickelten Trainingsmaterialien in meine Diskussion mit einbeziehen. In meiner Kritik werde ich mich dabei auch auf Erfahrungen aus meiner eigenen Trainingspraxis beziehen.

Um diese Ansätze angemessen einordnen und diskutieren zu können, ist eine Kontextualisierung der Interkulturellen Managementforschung notwendig. Es geht mir dabei um eine Verknüpfung zentraler Diskurse und Zusammenhänge, in welche die Interkulturelle Managementforschung eingebettet ist. Zum einen ist es mein Anliegen, das steigende Interesse an der Interkulturellen Managementforschung und die verstärkte Nachfrage an interkulturellen Managementtrainings aus einer Perspektive der Wirtschaftspraxis zu beleuchten. Zum anderen geht es mir um eine Einordnung der Interkulturellen Managementforschung in einen wissenschaftlichen Kontext. Ziel dabei ist es, die Interkulturelle Managementforschung sowohl vor dem Hintergrund der nach wie vor in der

---

<sup>6</sup> Für einen Überblick über die Entwicklung der Organisationsethnologie vgl. Gamst/Helmers 1991 und für die kritische Auseinandersetzung von EthnologInnen über den Beitrag der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung vgl. Brandes/Bachinger/Erlhoff 1988, Helmers 1993 oder Götz 1996.

<sup>7</sup> Eine Ausnahme stellt Dettmars Arbeit über interkulturelle Wirtschaftsbeziehungen zwischen Afrika und Europa (Dettmar 2000) und Kataris Forschung zu interkultureller Kommunikation zwischen Deutschen und Türken im Unternehmen (Katari 1995) dar.

<sup>8</sup> Ich verwende bei der Darstellung der Ansätze der Interkulturellen Managementtheorien die Begriffe „Konzept“, „Theorie“ und „Ansatz“ gleichbedeutend.

Management- und Organisationsforschung dominierenden ökonomistischen Ansätze einzuordnen als sie auch mit kulturorientierten Ansätzen in Beziehung zu setzen.

Diese Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Im ersten Kapitel möchte ich die Bedeutung von Kultur aus einer Perspektive der Wirtschaftspraxis und das damit verbundene Interesse an der Interkulturellen Managementforschung beleuchten. Das zweite Kapitel befasst sich mit der Verortung der Interkulturellen Managementforschung im Spannungsfeld ökonomistischer und kulturalistischer Arbeiten. Im Anschluss daran werde ich mich im dritten Kapitel mit den Ansätzen von Geert Hofstede und Alexander Thomas im Hinblick auf ihr zugrunde liegendes Kulturverständnis auseinandersetzen. Nach der kritischen Diskussion ihrer Theorien möchte ich im vierten Kapitel mit dem Culture-Assimilator ein von Thomas entwickeltes und häufig in der interkulturellen Trainingspraxis eingesetztes Programm vorstellen und bei der Diskussion ein Fallbeispiel aus meiner eigenen Trainingserfahrung mit einbeziehen. Schließlich möchte ich neben der Kritik im abschließenden Kapitel 5 auch eine Möglichkeit der Erweiterung der Interkulturellen Managementforschung durch den konstruktionstheoretisch orientierten Ansatz der Schnittstelle von Norman Long und die Potentiale ethnographischer Methoden in Form der Schnittstellenanalyse aufzeigen.

## 1 Kultur hat Konjunktur

Wie die einleitenden Beispiele bereits illustrierten, hat in der Unternehmenspraxis ein Wandel hinsichtlich der Bedeutung kultureller Fragestellungen stattgefunden, der sich auch in der Managementforschung niederschlägt. Kultur wird zunehmend als wichtiger Faktor für wirtschaftliche Prozesse herangezogen, während er über lange Zeit – trotz kontinuierlicher Praktizierung interkultureller unternehmerischer Tätigkeit – ignoriert wurde.

So gilt die deutsche Wirtschaft als Exportwirtschaft, und zahlreiche deutsche Unternehmen sind bereits seit vielen Jahren auf ausländischen Märkten tätig beziehungsweise kooperieren in internationalen Projekten mit ausländischen Unternehmen. Ferner haben viele Unternehmen in den 60er Jahren im Zuge des deutschen Wirtschaftswunders auch ausländische Arbeitskräfte – die so genannten „GastarbeiterInnen“ – angeworben, und seitdem wird „interkulturelle Zusammenarbeit“ tagtäglich in den Werks- und Montagehallen deutscher Unternehmen praktiziert.

Interessanterweise wurde aber bis Mitte der 80er Jahre die Zusammenarbeit von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen innerhalb der *Management- und Organisationsforschung* kaum thematisiert. Für die Beschäftigung mit kulturell Anderen in der Bundesrepublik war bis in die 80er Jahre vor allem die so genannte „Gastarbeiter“- oder „Ausländerforschung“ zuständig, die sich seit den 50er Jahren zu einem eigenständigen und interdisziplinär ausgerichteten Forschungsbereich entwickelt hatte.<sup>9</sup>

Wenn internationale Projekte und Kooperationen nicht zum gewünschten Erfolg führten oder gar scheiterten, wurden hierfür in der Management- und Organisationsforschung bis vor kurzem eben nicht-kulturelle Faktoren verantwortlich gemacht (vgl. Meissner 1997: 2). So standen bei internationalen Wirtschaftsstudien vor allem betriebswirtschaftlich relevante Faktoren wie beispielsweise die Kosten-Nutzenmaximierung oder die Eröffnung neuer Absatzmärkte im Vordergrund. Der Einfluss von Kultur auf die Organisationsgestaltung oder das Arbeitsverhalten blieb demgegenüber weitgehend unberücksichtigt. Dafür lassen sich vor allem zwei Gründe anführen: zum einen zählte die überwiegende Mehrheit der VertreterInnen der Management- und Organisationsforschung Unternehmen gemäß dem (neo-)liberalen Paradigma zur Sphäre der ökonomischen Rationalität, in der kulturelle Phänomene angeblich keine Rolle mehr spielen; zum anderen ging die Management- und Organisationsforschung wie westliche Unternehmen selbst von einer zunehmenden Angleichung der Welt im Sinne einer von ihnen geprägten Verwestlichung und zunehmenden Rationalisierung aus. Mit der Rolle von Kultur in modernen Wirtschaftsbeziehungen musste man sich demzufolge nicht maßgeblich auseinandersetzen, da kulturelle Aspekte als Relikt traditioneller Gesellschaften

---

<sup>9</sup> Aufgrund der durch die Kritik an den Begriffen und dominierenden Konzepten der „Gastarbeiter“- oder „Ausländerforschung“ eingeleiteten Perspektivenwechsel gegen Ende der 80er Jahre werden heute die an dieser interdisziplinären Forschungsrichtung beteiligten Disziplinen häufig mit dem Adjektiv *interkulturell* bezeichnet, wie beispielsweise „Interkulturelle Pädagogik“. Zur zentralen Kritik an der „Gastarbeiter“- oder „Ausländerforschung“ siehe Bukow/Llaryora 1998.

angesehen wurden, die im Laufe von im Westen initiierten Modernisierungsprozessen durch Know-how-Transfer überwunden werden.

### **1.1 Zur Selbstlegitimation der Interkulturellen Managementforschung als neue Forschungsrichtung**

Bei der Sichtung der umfangreichen Literatur zum Thema Interkulturelles Management fällt auf, dass der Begriff „Globalisierung“ zur Legitimation des Forschungsfeldes herangezogen wird, ohne dass sich dabei kritisch mit diesem neuen Schlagwort auseinandergesetzt wird<sup>10</sup>.

Insbesondere seit Anfang der 90er Jahre ist eine Fülle an Literatur zum Thema „Globalisierung“<sup>11</sup> erschienen, und hierzu hat sich gegenwärtig eine kontrovers geführte Globalisierungsdebatte entwickelt. Mir geht es an dieser Stelle weder um einen Überblick, noch um eine Auseinandersetzung mit dieser Debatte, sondern ausschließlich um den Begriff der Globalisierung hinsichtlich seiner Bedeutung für die Relevanz der Interkulturellen Managementforschung.

Was ist also mit dem Begriff Globalisierung gemeint und inwiefern greifen VertreterInnen der Interkulturelle Managementforschung zur Selbstlegitimation auf diesen Diskurs zurück? Trotz der Schwammigkeit und vieldeutigen Verwendung des Begriffs Globalisierung lässt sich nach Beck ein zentrales Charakteristikum benennen: Globalisierung steht für das Aufheben von Entfernung als Hindernis und für die Entstehung transnationaler Lebensräume (vgl. Beck 1998: 45). So sind sich trotz divergierender Auffassungen GlobalisierungstheoretikerInnen weitgehend einig, dass infolge von Globalisierungsprozessen eine zentrale Prämisse der Ersten Moderne umgestoßen wird: die Vorstellung, „in geschlossenen und gegeneinander abgrenzbaren Räumen von Nationalstaaten und ihnen entsprechenden Nationalgesellschaften zu leben und zu handeln“<sup>12</sup> (Beck 1998: 44).

Mit dem Begriff Globalisierung wird somit auf die zunehmende Vernetzung der Welt hingewiesen, die angeblich mehr und mehr zu einem „globalen Dorf“ zusammenschrumpft und zu intensivierten Kulturkontakten führt (vgl. McLuhan 1964). Gemeint sind Prozesse einer beschleunigten Internationalisierung, die in diesem Umfang in der Geschichte noch nicht stattgefunden haben und zunehmend Alltag und Lebenswelt der Menschen beeinflussen.

Wie lässt es sich aber erklären, dass die Wahrnehmung und das Interesse an dem Thema Globalisierung und im Zusammenhang damit die Interkulturelle Management-

---

<sup>10</sup> So beispielsweise Hofstede 1993B; Trompenaars 1993 oder Adler 1991.

<sup>11</sup> Im Folgenden werde ich aus Gründen des Leseflusses Globalisierung nicht mehr in Anführungszeichen setzen.

<sup>12</sup> Beck zufolge meint Globalisierung „das erfahrbare Grenzenloswerden alltäglichen Handelns in den verschiedenen Dimensionen der Wirtschaft, der Information, der Ökologie, der Technik, der transkulturellen Konflikte und Zivilgesellschaft, und damit im Grunde genommen etwas zugleich Vertrautes und Unbegriffenes, schwer Begreifbares, das aber mit erfahrbarer Gewalt den Alltag elementar verändert und alle zu Anpassungen und Antworten zwingt“ (Beck 1998: 44).

forschung sich erst in den letzten Jahren als eigene Forschungsrichtung entwickelt hat? Schließlich sind interkulturelle Wirtschaftsbeziehungen keineswegs neue Phänomene des späten 20. Jahrhunderts. So haben bereits vor der aktuellen Konjunktur der Globalisierungsdebatten beispielsweise Eric Wolf (Wolf 1982) oder Sidney Mintz (Mintz 1985) auf die Verzahnung von westlicher und nicht-westlicher kultureller Entwicklung vor dem Hintergrund ökonomischer Interaktionen im Rahmen des Kolonialismus hingewiesen. Zum einen hat es, schon lange bevor die Interkulturelle Managementforschung in Erscheinung tritt, interkulturelle Wirtschaftsbeziehungen gegeben. Zum anderen belegen Statistiken, dass der Welthandel weit weniger „global“ ist, als in der Interkulturellen Managementforschung häufig suggeriert wird (vgl. Beck 1998: 200). Ein Blick in die Statistik über die Importe und Exporte der deutschen Wirtschaft zeigt, dass der Außenhandel Deutschlands sich immer noch zum größten Teil mit westlichen Industrienationen vollzieht – an erster Stelle mit Ländern der Europäischen Union, gefolgt von den USA (vgl. Beck 1998: 200). Generell spielen sich die Handelsbeziehungen immer noch dominant zwischen den hochindustrialisierten Nationen innerhalb der großen Wirtschaftsräume Europa, den Vereinigten Staaten und dem pazifischen Raum ab (vgl. Beck 1998: 43).

So erscheint der Prozess der Globalisierung sowohl weniger evident, noch als genuines Charakteristikum eines erst seit jüngster Zeit sich anbahnenden „globalen Zeitalters“, wie in der Interkulturellen Managementforschung der Eindruck erweckt wird. VertreterInnen der Interkulturellen Managementforschung blenden dies jedoch weitgehend aus, und verweisen ausschließlich auf die strukturellen Veränderungen im Wirtschaftsbereich der letzten Jahre, die mit dem Stichwort „Globalisierung der Wirtschaft“ bezeichnet werden. VertreterInnen der Interkulturellen Managementforschung weisen in erster Linie auf die in den letzten Jahren entstandenen technologischen Neuerungen sowie die Intensivierung der internationalen Wirtschaftsbeziehungen hin und leiten daraus die Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit kulturellen Fragestellungen ab.

Ihrer Argumentationsstrategie zufolge führen neuere Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie, wie insbesondere das Internet zu grundlegenden Veränderungen in der Arbeitswelt und zu neuen Unternehmensstrukturen. Die Notwendigkeit, an einem bestimmten Ort zusammenzuarbeiten, um Güter oder Dienstleistungen herzustellen – lange Zeit eine scheinbar unaufhebbare Prämisse des industriellen Arbeitssystems – gilt demnach für immer weniger Unternehmen. Unternehmen internationalisieren mehr und mehr ihre Unternehmensstrukturen, indem sie Produktionsstätten auf der Suche nach Kostenvorteilen auslagern und ihre Produkte zunehmend arbeitsteilig und flexibel an verschiedenen Orten der Welt herstellen (Hasenstab 1999: 13). Um unter verschärften Wettbewerbsbedingungen konkurrenzfähig zu bleiben, gilt die pure Größe des Unternehmens als neue Erfolgs- beziehungsweise Überlebensstrategie: Internationale Fusionen, Allianzen oder Übernahmen haben in den letzten Jahren stark zugenommen, und transnationale Konzerne und internationale Organisationen haben eine nie dagewesene Größenordnung erreicht (vgl. Beck 1998: 67). In den letzten Jahren hat demzufolge eine Intensivierung der Wirtschaftsbeziehungen stattgefunden, die dazu führt, dass immer mehr Menschen aus unterschiedlichen Kulturen im Arbeitskontext aufeinander treffen.



Von VertreterInnen der Interkulturellen Managementforschung wird jedoch, wenn es um ihre Selbstlegitimation geht, ein wesentlicher Grund kaum kritisch reflektiert: So wird nur selten auf eine verschärfte wirtschaftliche Konkurrenzsituation als Erklärung für ein zunehmendes Interesse an ihrer Forschungsrichtung von *Unternehmensseite* hingewiesen. Gerade Unternehmen haben ein verstärktes Interesse an der Interkulturellen Managementforschung, seitdem sie sich mit einer Verschärfung einer „grenzübergreifenden Weltmarkt-Konkurrenz“ (Beck 1998: 32) im Zuge von Globalisierungsprozessen konfrontiert sehen (vgl. Perlitz 1997: 2). Diese geht mit einem veränderten wirtschaftlichen Macht- und Kräfteverhältnis zwischen dem Westen und dem Rest der Welt einher und zwar – so die überwiegende Meinung von WirtschaftsexpertInnen – auf Kosten der lange Zeit unangefochtenen Dominanz des Westens und zugunsten einer steigenden Anzahl ehemals wirtschaftlich peripherer Staaten (vgl. Lackner/Werner 1999: 7; Hasenstab 1999: 13; Macharzina 1994: 266). Auf den globalisierten Märkten gewinnen dabei die zuvor wenig beachteten Wirtschaftsmärkte der Peripherie, wie beispielsweise die ostasiatischen Tigerstaaten an Einfluss und konkurrieren in bestimmten Wirtschaftsbereichen mit westlichen Unternehmen. Anstatt sich westlichen Organisationsprinzipien und Managementmethoden anzupassen, haben sie Erfolg mit ihren Methoden und zwingen sowohl westliche Unternehmen als auch die westlich dominierte Managementforschung, sich mit ihnen auseinanderzusetzen und sie besser kennen zu lernen, als dies in der Vergangenheit der Fall war (vgl. Lackner/Werner 1999: 17f.). Aus dieser zunehmenden Notwendigkeit der Unternehmen, Wissen über wirtschaftlich aufstrebende kulturell Andere zu erlangen, um selbst auf den globalisierten Märkten weiterhin erfolgreich wirtschaften zu können, resultiert ein wesentlicher Impuls für die Interkulturelle Managementforschung, der sich vor allem auch in einer finanziellen Förderung für diese niederschlägt.

## **1.2 Die kulturell Anderen: potenzielle KonkurrentInnen – KonsumentInnen – LeistungsträgerInnen**

Kulturell Andere rücken für Unternehmen als wirtschaftliche AkteurInnen in den Blickpunkt der Aufmerksamkeit: zum einen werden sie als *potenzielle KonkurrentInnen* im wirtschaftlichen Wettbewerb angesehen. Andererseits sind sie, sofern mit genügend Kaufkraft ausgestattet, *potenzielle KonsumentInnen*, die es als KundInnen zu erreichen gilt. Schließlich sind kulturell Andere als MitarbeiterInnen *potenzielle LeistungsträgerInnen* innerhalb eines Unternehmens.

Wie bereits oben angedeutet, haben sich seit den 80er Jahren wirtschaftliche AkteurInnen aus einst peripheren Staaten zumindest in bestimmten Wirtschaftsbereichen durch preisgünstige Angebote zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz gegenüber westlichen ProduzentInnen entwickelt – und das nicht nur auf den heimischen, sondern auch auf westlichen Märkten. Dabei stellen die Bereiche, in denen zunehmend miteinander konkurriert wird, nicht nur traditionelle Sparten dar, sondern beziehen sich häufig auch auf Zukunftsmärkte der so genannten New Economy. Die zuvor kaum beachteten kulturell Anderen werden somit als *potenzielle KonkurrentInnen* wahrgenommen, mit denen sich westliche Unternehmen verstärkt auseinandersetzen müssen, um unter verschärften Wettbewerbsbedingungen konkurrenzfähig zu bleiben.

Darüber hinaus entwickeln sich bestimmte Wirtschaftsregionen zu vielversprechenden Wachstumsmärkten, die es für westliche Unternehmen „zu erobern“ gilt. Vor allem Ost-Asien zählt auch nach dem drastischen Einbruch des „asiatischen Wirtschaftswunders“ zu den zukünftigen Wachstumsmärkten. Die Kooperation von DaimlerChrysler mit den Autoherstellern Hyundai in Südkorea und Mitsubishi in Japan, sowie das angekündigte Joint Venture mit einem chinesischen Lkw-Hersteller sind ein Beispiel dafür (vgl. Blume 2000: 23). So verfolgt der Konzern eine globale Unternehmensstrategie mit dem Ziel, den deutsch-amerikanischen Automobilkonzern zu einer „Welt AG“ auszubauen (vgl. Lamparter 2000: 32).

*Neue Märkte* zu erschließen bedeutet in erster Linie *neue KundInnen* zu gewinnen. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, die Bedürfnisse und Wünsche der Anderen zu kennen sowie kundenorientiert zu kommunizieren, um die Produkte erfolgreich zu vermarkten. Kulturell Andere werden in diesem Zusammenhang als *potenzielle KundInnen* und *KonsumentInnen* für Unternehmen relevant.

Der zu einem deutsch-französischen Unternehmen fusionierte Pharmakonzern Aventis liefert dafür ein weiteres Beispiel. Die Vorstandsvorsitzenden Jürgen Dormann und sein Stellvertreter Jean-Rene Fourtou äußern sich zum Thema Unternehmensphilosophie des neuen Konzerns folgendermaßen:

„Die Sprache ist natürlich ebenso entscheidend für den Dialog mit unseren Kunden in den über 100 Ländern, in denen wir tätig sind. Um die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden besser zu verstehen und ihnen zu entsprechen, müssen wir – in jedem Sinne – ihre Sprache sprechen, was immer dies auch bedeuten kann. Zu den Prinzipien von Aventis gehört eine besondere Hinwendung auf die Gegebenheiten in den betreffenden Ländern.“  
(Dormann/Fourtou 2000: 4)

Die KundInnen besser verstehen wollen, sich auf sie einzulassen und ihre Sprache zu lernen, um mit ihnen in einen „Dialog“ zu treten, dies alles ist Ausdruck einer veränderten Wahrnehmung von kulturell Anderen als ernstzunehmende AkteurInnen. Kulturelles Wissen über die aufstrebenden Anderen sowie eine so genannte interkulturelle Kommunikationskompetenz als Voraussetzung für einen konstruktiven Dialog gewinnen in diesem Zusammenhang zunehmende Bedeutung für international orientierte Unternehmen.

Kulturelles Wissen über die Anderen und eine flexible Anpassung der weltweit verbreiteten Produkte an die lokalen Bedürfnisse vor Ort werden deshalb zunehmend von global agierenden Unternehmen als notwendig erachtet (vgl. Beck 1998: 86f.). Ein Beispiel hierfür liefern die global orientierten Unternehmen Coca-Cola (vgl. Fischermann 2000: 25) oder McDonalds (vgl. Beck 1998: 86). Beide Unternehmen verfolgen in den letzten Jahren eine dezentrale Vermarktungsstrategie ihrer global verbreiteten Produkte, indem sie bewusst ihre Vermarktung an die lokalen Bedürfnisse und Wünsche ihrer KundInnen anpassen und damit relokalisieren. Der Globalisierungstheoretiker Roland Robertson spricht in diesem Zusammenhang von „Glokalisierung“ (vgl. Robertson 1998: 88). Gemeint ist damit die komplexe Dialektik von Globalisierungsprozessen, die Robertson im ökonomischen Zusammenhang auch als Mikro-Marketing bezeichnet (vgl. Robertson 1998: 197).

Schließlich werden kulturell Andere nun auch als *potenzielle LeistungsträgerInnen* und *MitarbeiterInnen* von zahlreichen Unternehmen wahrgenommen, die zunehmend umworben werden und die es zu rekrutieren gilt. Ein Beispiel für diese veränderte Wahrnehmung kulturell Anderer ist die Green-Card Initiative der rot-grünen Bundesregierung vom Februar 2000. Die deutsche Regierung reagiert mit dieser Kampagne auf den Druck der deutschen Wirtschaft, die dringend hochqualifizierte ComputerspezialistInnen aus dem Ausland benötigt, um im Bereich der Informationstechnologie den Anschluss nicht zu verlieren. „Fremde“ beziehungsweise „AusländerInnen“ werden damit nicht mehr überwiegend bloß als „GastarbeiterInnen“, „AussiedlerInnen“, „AsylantInnen“ oder „Wirtschaftsflüchtlinge“ angesehen, die sich, wie in öffentlichkeitswirksamen Studien der „Ausländer- und Gastarbeiterforschung“<sup>13</sup> postuliert wird, anscheinend durch eine geringe Qualifikation sowie aufgrund ihrer anderen – weniger entwickelten – Kultur nur schwer in die deutsche Gesellschaft integrieren lassen, sondern als hochqualifizierte Arbeitskräfte, derer die deutsche Wirtschaft dringend bedarf<sup>14</sup>.

Doch um welche kulturell Anderen handelt es sich? Denn wie oben bereits angedeutet, partizipieren wiederum nur bestimmte Regionen an der Globalisierung des Welthandels, während andere Regionen der Welt – insbesondere afrikanische Länder – von Globalisierungsprozessen der Wirtschaft weitestgehend ausgeschlossen bleiben. Das Interesse an kulturell Anderen bezieht sich somit nur auf diejenigen Länder, die über eine hohe Kaufkraft und ein gutes Bildungssystem sowie über eine konkurrenzfähige Industrie verfügen. Innerhalb dieser Länder sind es insbesondere die kaufkräftigen, konsumorientierten und gut ausgebildeten Eliten, die als potenzielle KäuferInnen, KundInnen, KonkurrentInnen oder MitarbeiterInnen für Unternehmen interessant werden.

Die Auseinandersetzung mit wirtschaftlich aufstrebenden kulturell Anderen der Peripherie hat aber vor allem auch eine veränderte Wahrnehmung der Rolle von Kultur im wirtschaftlichen Handeln zur Folge. So zeigen die Beispiele von BMW/Rover, Daimler-Chrysler oder Aventis die Wahrnehmung kultureller Differenz gerade auch innerhalb des westlichen Wirtschaftsraums. Wenn früher pauschal von „westlichen Managementstilen“ und „westlichen Organisationsstrukturen“ die Rede war, wird in den letzten Jahren gerade verstärkt auf die Unterschiede zwischen europäischen und nordamerikanischen Managementverhalten beziehungsweise innerhalb Europas auf „die sehr unterschiedlichen Mentalitäten britischer und deutscher Mitarbeiter“ (Marsh 2000: 31) hingewiesen.

In der Rückführung von Problemen der internationalen Zusammenarbeit auf kulturelle Unterschiede im Zusammenhang mit einer bewussten Wahrnehmung kultureller Differenz in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit liegt das zunehmende Interesse nach

---

<sup>13</sup> Nach Bukow/Llaryora sind für die „Ausländer“- und „Gastarbeiterforschung“ so genannte Kultur-differenz- und Modernitätsdifferenzhypothesen kennzeichnend (vgl. Bukow/Llaryora 1998: 40ff.)

<sup>14</sup> Dass der erhoffte Ansturm der insbesondere aus Indien angeworbenen ComputerspezialistInnen zumindest im ersten halben Jahr der Kampagne ausgeblieben ist, weil diese attraktiveren Angeboten folgen, macht deutlich, dass auch der Wirtschaftsstandort Deutschland eingebettet ist in eine grenzübergreifende Weltmarktkonkurrenz um leistungsfähige Fachkräfte (vgl. Schrader 2000: V2/10).

praxisorientierten Ansätzen der Interkulturellen Managementforschung sowie eine verstärkte Nachfrage nach interkulturellen Trainings begründet<sup>15</sup>.

### **1.3 Mit Kultur zum Erfolg: die Bedeutung von Kultur für Unternehmen**

Seitdem kulturelles Wissen als entscheidender (Macht)-Faktor im Wettbewerb um Absatzmärkte, KundInnen und MitarbeitInnen entdeckt wurde, erhält das Wissen über Kultur für Unternehmen eine strategische Bedeutung. Kultur wird dementsprechend nachgefragt – und zwar in dreifacher Hinsicht:

Zum einen als Ressource<sup>16</sup> zur Steigerung des Innovationspotentials und zur Erzeugung von Synergieeffekten *innerhalb* von Unternehmen, zum anderen als strategisches Wissen über die Kultur der Anderen zur Verringerung von Transaktionskosten *zwischen* Unternehmen und schließlich als Wissen für eine kundenorientierte Vertriebsstrategie im Sinne einer oben angesprochenen Globalisierung von Produkten.

#### *Kulturelle Vielfalt als Ressource*

Da in den 90er Jahren kulturelle Fragestellungen zunehmend in der Unternehmens- und Personalpolitik mitberücksichtigt und kulturelle Vielfalt als Wettbewerbsfaktor gepriesen wurde, stellt sich die Frage, inwiefern die kulturelle Vielfalt der Belegschaft zur besonderen Stärke des Unternehmens werden kann. Die *kulturelle Vielfalt* der MitarbeiterInnen wird in diesem Zusammenhang nicht als Wert an sich gepriesen, sondern es geht darum, die Stärken aus jeder Kultur im Unternehmensinteresse nutzbar zu machen und „das Beste, was jede Kultur zu bieten hat“ im Unternehmen zu bündeln. Bei DaimlerChrysler wurden beispielsweise im Rahmen der Fusionierung beider Unternehmen so genannte Post-Merger-Integration-Teams gebildet, deren Aufgabe es vor allem ist, „deutsche“ und „amerikanische“ Arbeitsstile und Organisationsstrukturen im Interesse des neuen Konzerns effizient zusammenzuführen und dadurch *interkulturelle Synergieeffekte* zu erzeugen (vgl. Tegtmeier 2000: 9f.).

Ein weiteres prägnantes Beispiel für diese Sichtweise von Kultur liefert der bereits erwähnte deutsch-französische Pharmakonzern Aventis. In der Ausgabe seiner Imagebroschüre vom Februar 2000 lautet die Überschrift eines Artikels zum Thema inter-

---

<sup>15</sup> Zielgruppe dieser interkulturellen Trainings im Unternehmenskontext sind in erster Linie Fach- und Führungskräfte, die in internationalen Handlungskontexten arbeiten. Der täglich praktizierten interkulturellen Zusammenarbeit beispielsweise an den Fließbändern in Unternehmen wird interessanterweise keine Beachtung geschenkt. Anscheinend verfügen MitarbeiterInnen unterhalb der Führungsebene bereits über eine interkulturelle Handlungskompetenz, zumindest aber werden die auftretenden Probleme in ihrem Arbeitskontext in erster Linie nicht auf kulturelle Ursachen zurückgeführt, wie dies im Managementkontext der Fall ist.

<sup>16</sup> Als Ressource wird Kultur in doppelter Hinsicht relevant: zum einen ist mit Ressource neuerdings die kulturelle Vielfalt und die multikulturelle Zusammensetzung des Unternehmens gemeint – und um diesen Aspekt geht es mir in diesem Abschnitt; zum anderen bezieht sich Kultur als Ressource auch auf die so genannte Corporate Identity eines Unternehmens im Sinne einer spezifischen Unternehmenskultur.

kulturelle Kommunikation im globalen Konzern: „Aus kulturellen Unterschieden Kapital schlagen“ (Future – Das Aventis Magazin 2/2000: 74).

„Das Beste aus zwei Kulturen herausgreifen, spielerisch damit umgehen, die eigene Identität bewahren und persönlichen Gewinn aus dem Miteinander ziehen. Aventis Crop-Science erzeugt diese kulturelle Flexibilität durch eine besondere Form des Trainings. Wer sie besitzt, kann Unterschiede und ihre Wurzeln leichter erkennen, Vorurteile gegenüber anderen abbauen, Blockaden und Missverständnisse bei der Arbeit vermeiden und im wahrsten Sinne des Wortes Weltbürger sein.“ (Future – Das Aventis Magazin 2/2000: 74)

Auch wenn in diesem Zitat die MitarbeiterInnen als Zielgruppe angesprochen sind und die persönlichen Vorteile aus interkulturellen Begegnungen am Arbeitsplatz gepriesen werden, gilt das Prinzip „das Beste aus zwei Kulturen herausgreifen“ in erster Linie für die Unternehmenspolitik. Erst unter dieser Perspektive wird die kulturelle Vielfalt des Unternehmens als Stärke angesehen. Im Vorwort dieser Broschüre heißt es:

„Bei der Entwicklung unserer Unternehmenskultur legen wir großen Wert darauf, die unterschiedlichen Sprachen und Traditionen zu respektieren und zu bewahren, in denen sich unsere Geschichte manifestiert. Wir sehen diese Vielfalt als eine unserer Stärken an.“ (Future – Das Aventis Magazin 2/2000: 4)

Die grundlegenden Fragen, wer nun in einem fusionierten Unternehmen entscheidet, was das jeweils Beste einer Kultur ist, welche Strukturen, Arbeits- und Führungsstile weitergeführt werden beziehungsweise wer sich wem anzupassen hat oder in welcher Sprache(n) unternehmensintern kommuniziert wird – um nur ein paar Aspekte zu nennen sind potenzielle Auslöser von Konflikten (vgl. Sennett 1998). Diese werden wiederum häufig als „Kulturkonflikte“ deklariert. (vgl. Joffe 2000: 33). Obwohl eine unternehmensspezifische Auswahl getroffen wird, welche unternehmensrelevanten Kulturstile eine Bereicherung für das Unternehmen darstellen und welche nicht, wird die kulturelle Vielfalt grundsätzlich als besondere Stärke des Unternehmens vermarktet.

### *Kultur und Transaktionskosten*

Im Bereich der Internationalisierung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird Kultur im Zusammenhang mit Transaktionskosten als nicht zu unterschätzende Größe verstärkt wahrgenommen. Als Transaktionskosten werden diejenigen Kosten definiert, die entstehen, wenn auf dem freien Markt AnbieterInnen und KundInnen zusammengebracht, Preise ausgehandelt beziehungsweise geschäftliche Vereinbarungen in Form von Verträgen zum Abschluss gebracht werden müssen (vgl. Fukuyama 1997: 241). Transaktionskosten entstehen, wenn aufgrund fehlenden Vertrauens die Zusammenarbeit durch ein bürokratisches System von formalen Regeln und Vorschriften organisiert werden muss (vgl. Fukuyama 1997: 45;187f.). Um diese Kosten so gering wie möglich zu halten, soll nun kulturelles Wissen dazu beitragen, Vertrauen zwischen GeschäftspartnerInnen verschiedener Kulturen aufzubauen. Dies soll durch den Abbau von Distanz und Unsicherheit zwischen den Verhandelnden geschehen, indem man sich Anderen als „berechenbar“ darstellt, das heißt, dass man sich angemessen innerhalb der jeweiligen kulturellen Normen und Werte verhält und so die für eine effiziente Kooperation notwendige Vertrauensbasis stärkt.

Kulturelles Wissen und kulturelle Sensibilisierung werden damit vor allem in zweierlei Hinsicht für Unternehmen relevant: Zum einen zur *Minimierung von Transaktionskosten*

im Sinne einer effizienten Zusammenarbeit und zum anderen zur *Erschließung von Synergieeffekten*, die erst durch die multikulturelle Zusammensetzung und deren bewusste Nutzung durch Unternehmen entstehen. In diesem Zusammenhang verstärkt sich der Ruf international agierender Unternehmen nach einer so genannten „interkulturellen Kommunikations- und Handlungskompetenz“ als neuer Schlüsselkompetenz für ihre Führungskräfte und MitarbeiterInnen (vgl. Bolten 1994: 17; Schmidt 2000: V1/1; Thomas 2000: 79). Entsprechend dem neuen Selbstverständnis der „global players“ bedarf es vor allem flexibler und global denkender ManagerInnen und MitarbeiterInnen die sich schnell in neuen Handlungskontexten orientieren können und die Fähigkeit besitzen, in kurzer Zeit Kontakte, wechselseitiges Vertrauen und Beziehungsnetzwerke mit fremdkulturellen GeschäftspartnerInnen, MitarbeiterInnen oder KundInnen aufzubauen (vgl. Sennett 1998). Gesucht werden die allzeit mobilen, flexiblen und interkulturell sensibilisierten MitarbeiterInnen (vgl. Thomas 2000: 97; Molitor 2000: 12). Bolten konstatiert in diesem Zusammenhang:

„Dass (...) künftig eine entsprechend ‚globale‘ Handlungskompetenz gefragt sein wird, ist evident und wird unter anderem bestätigt durch die Personalpolitik multinational agierender Unternehmen. Gesucht wird der ‚global player‘, der als ‚One-World-Manager‘ unbeschadet nationaler und kultureller Unterschiede ‚global denken‘ kann, über universale Handlungsfähigkeit verfügt und dementsprechend weltweit einsetzbar ist.“ (Bolten 1994: 17)

Unternehmen haben ein sehr selektives Interesse an Kultur – und zwar immer nur in Bezug auf die Relevanz für ihre übergeordneten Unternehmensziele. Damit verknüpft ist der Anspruch – sowohl an die interkulturelle Trainingspraxis als auch insbesondere an die Interkulturelle Managementforschung – schnell in die wirtschaftliche Handlungspraxis umsetzbare Lösungsvorschläge und ein leicht vermittelbares Rezeptwissen zu entwickeln<sup>17</sup>. Als eine Konsequenz lässt sich ein ausgeprägter Finalisierungsdruck gegenüber der Interkulturellen Managementforschung konstatieren. Des Weiteren bleiben die die Forschung leitenden Fragestellungen eng an die Unternehmensinteressen gebunden und sind schnelllebigem Moden unterworfen.

---

<sup>17</sup> Häufig anzutreffen sind neben interkulturellen Trainingsangeboten eine wachsende Zahl von populärwissenschaftlichen Ratgebern und Handbüchern zum Selbststudium mit so viel versprechenden Titeln wie „Bargaining across borders. How to negotiate business successfully anywhere in the world“ (Foster 1992) oder „Amerika für Geschäftsleute. Das Einmaleins der ungeschriebenen Regeln“ (Otte 1996).

## 2 Die Interkulturelle Managementforschung im Spannungsfeld ökonomistischer und kulturalistischer Ansätze

Das steigende Interesse an Kultur und die Rückführung von Problemen wirtschaftlicher Zusammenarbeit auf kulturelle Ursachen ist nicht auf Unternehmen beschränkt. Vielmehr lässt sich eine so genannte *kulturelle Wende* in verschiedenen öffentlichen und wissenschaftlichen Diskursen feststellen (vgl. Hannerz 1993: 95; Kaschuba 1995: 14f.; Welz 1996: 17f.; Werner/Lackner 1999: 15). Im Zuge beschleunigter Globalisierungsprozesse und politischer Veränderungen nach dem Ende des Kalten Krieges wird die Frage, ob die Welt zu einem globalen Einheitsdorf zusammenschrumpfe, beziehungsweise in konkurrierende Kulturen zerfalle, kontrovers diskutiert. Für die einen bedeutet Kulturkontakt zunehmende Verständigung und ein Zusammenwachsen der Welt im so genannten *global village*, andere sehen gerade in der Intensivierung transnationaler Kontakte einen wesentlichen Faktor für verstärkte Abgrenzungstendenzen und zukünftige Konflikte. Die Interkulturelle Managementforschung selbst befindet sich im Spannungsfeld zwischen diesen gegensätzlichen Positionen.

Für VertreterInnen des klassischen und (neo-)liberalen Wirtschaftsparadigmas bedeuten die beschleunigten Globalisierungsprozesse der letzten Jahre in erster Linie eine Liberalisierung der Märkte und die Durchsetzung ökonomischer Prinzipien des rationalen, gewinnmaximierenden Handelns. In einer wachsenden Liberalisierung der Märkte sehen sie so genannte kulturfreie Theorien bestätigt. Die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen ist ihrer Meinung nach ein Beleg dafür, dass die ökonomische Rationalität sich weltweit durchsetzen wird und sich kulturelle Zugehörigkeitsvorstellungen durch die rationale Interessenverfolgung einzelner AkteurInnen weiter auflösen.

Während zahlreiche ÖkonomInnen den Zusammenbruch der Sowjetunion als Triumph des Kapitalismus feiern und liberale sowie kulturfreie Theorien bestätigt sehen, gewinnen zugleich, wie die vorangegangenen Beispiele gezeigt haben, kulturelle Erklärungsansätze an Popularität, die die Bedeutung von Kultur in fortgeschrittenen Industriegesellschaften und in modernen Wirtschaftsbeziehungen hervorheben. Kulturorientierten Erklärungsansätzen zufolge wird durch die Intensivierung transnationaler Beziehungen die kulturelle Identität der Menschen nicht aufgehoben, sondern rückt vielmehr in den Vordergrund und wird zum wesentlichen Unterscheidungs- und Abgrenzungsmerkmal. Kulturorientierte Arbeiten betonen dabei die Rolle von Kultur für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln in modernen Industriegesellschaften (vgl. Adler 1991; Huntington 1993; Fukuyama 1995; Hofstede 1993A; Thomas 1996B). Kultur ist demnach eine wesentliche Voraussetzung für wirtschaftliche Entwicklung und eben nicht ein Hemmnis, wie es klassische und (neo-)liberale Wirtschaftstheorien postulieren. Für diese Ansätze bieten kulturelle Aspekte einen wesentlichen – und häufig sogar den bestimmenden – Faktor zur Erklärung wirtschaftlichen Handelns und wirtschaftlicher Entwicklung.

Die Management- und Organisationsforschung orientiert sich überwiegend an ökonomistischen Erklärungsmodellen (vgl. Rosenstil 1993: 10). Mit der Hinwendung zu Kultur als wesentlichen Erklärungsansatz für wirtschaftliches Handeln findet jedoch auch in einigen Bereichen der Management- und Organisationsforschung eine so genannte „kulturelle

Wende“ statt (vgl. Rosenstil 1993: 11; Hasenstab 1999). Um die Interkulturelle Managementforschung als relativ neues und interdisziplinäres Forschungsfeld innerhalb der Wirtschaftswissenschaften angemessen einordnen und diskutieren zu können, ist es zum einen notwendig, sich mit wesentlichen Prämissen dominanter Wirtschaftstheorien zu beschäftigen. Dabei beziehe ich mich auf Prämissen klassischer und (neo-)liberaler Wirtschaftstheorien. Zum anderen steht die gegenwärtige Popularität der Interkulturellen Managementforschung im Zusammenhang mit einem breiten wissenschaftlichen sowie öffentlichkeitswirksamen Diskurs über Kultur, den ich in die Diskussion mit einbeziehen möchte.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels: Inwiefern grenzt sich die Interkulturelle Managementforschung von den Grundannahmen klassischer und (neo-)liberaler Wirtschaftstheorien ab? Und inwiefern lassen sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten bezüglich des Kulturverständnisses der Interkulturellen Managementforschung mit gegenwärtig rezipierten kulturorientierten Arbeiten aufzeigen?

Um diese Leitfragen diskutieren zu können, werde ich im ersten Abschnitt wesentliche Grundannahmen klassischer und (neo-)liberaler Wirtschaftstheorien im Hinblick auf die Bedeutung von Kultur untersuchen. Dabei stehen folgende Aspekte im Mittelpunkt: Auf welchem Menschenbild basieren klassische und (neo-)liberale Wirtschaftstheorien? Wie wird die Entstehung von Wirtschaftsbeziehungen erklärt und welches Organisationsverständnis folgt daraus? Und wie sieht ihr Geschichts- und Entwicklungsverständnis aus? Im Anschluss daran möchte ich die gegenwärtig breit rezipierten kulturorientierten Arbeiten von Francis Fukuyama (Fukuyama 1992; 1998) und Samuel Huntington (Huntington 1993; 1996) in Bezug auf ihr zugrunde liegendes Kulturverständnis und der Bedeutung, der sie Kultur im wirtschaftlichen Handeln beimessen, vorstellen und diskutieren. Schließlich geht es im letzten Teil des Kapitels um eine Verortung der Interkulturellen Managementforschung in Bezug auf die dargestellten Ansätze und Forschungsrichtungen.

## **2.1 Die Rolle von Kultur in klassischen und (neo-)liberalen Wirtschaftstheorien**

Kennzeichnend für klassische und (neo-)liberale Wirtschaftstheorien ist die Perspektive des methodologischen Individualismus, das heißt sie gehen vom Individuum als Einheit aus, um wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse zu erklären.

„Gemeint ist, dass das Problem des gesellschaftlichen Zusammenlebens der Menschen von den einzelnen Menschen, nicht aber von der Gesellschaft als Ganzen her aufgerollt wird. Was in einer Gesellschaft geschieht, passiert deshalb, weil einzelne Menschen in ihr fühlen, denken, reden, handeln. Nicht aber wird von der Gesellschaft her verstanden, was und wie die einzelnen fühlen, denken, reden und handeln.“ (Kirsch 1993: 17)

Der Mensch begegnet nach dieser Auffassung also nicht der Gesellschaft, sondern immer einzelnen Gesellschaftsmitgliedern. Über aggregiertes individuelles Handeln lassen sich aber, so das Axiom der Theorie, gesellschaftliche Prozesse erklären.



### *Der Mensch als homo oeconomicus*

Das Menschenbild klassischer und (neo-)liberaler Theorien wird als *homo oeconomicus* bezeichnet und ist durch folgende Grundannahmen charakterisiert: Menschen sind einer unendlichen Vielzahl von persönlich empfundenen Bedürfnissen ausgesetzt und versuchen, diese durch ihre Handlungen zu befriedigen. Da die Befriedigung eines Bedürfnisses die eines anderen beeinträchtigen kann und zudem verschiedene Optionen als Mittel zur Erreichung eines Ziels vorhanden sind, sind Menschen dazu gezwungen, Entscheidungen zu treffen, die sie aufgrund rationaler Überlegungen fällen; das heißt, sie unterziehen die zur Wahl stehenden Handlungsmöglichkeiten einer Kosten-Nutzen-Analyse und entscheiden sich dabei für die Option, die bei gegebenem Ziel die geringsten Kosten zu verursachen (Minimumprinzip) beziehungsweise bei gegebenen Kosten einen maximalen Nutzen (Maximumprinzip) zu erzielen scheint. Deshalb wird der Ansatz auch als Theorie der rationalen Wahl bezeichnet (vgl. Plattner 1989: 8; Dettmar 2000: 20f.).

Menschliches Verhalten, besonders in modernen Gesellschaften, ist dabei nicht oder nur marginal kulturell bedingt beziehungsweise geprägt durch institutionalisiertes Rollenverhalten. Im Gegensatz zu ihren antiken und mittelalterlichen Vorfahren leiten moderne Menschen ihre Identität nicht mehr aus ihrer Zugehörigkeit zu Verbänden, Familien, Sippen und anderen sozialen Einheiten ab, sondern verfolgen zuallererst individuelle Ziele (vgl. Kirsch 1993: 20). Das Grundaxiom dieser während des 18. und 19. Jahrhunderts formulierten Theorie sieht das Individuum als unabhängige Einheit, das in freier Konkurrenz mit anderen Individuen, losgelöst von kollektiven Verpflichtungen, allein durch persönliche Interessen zum Handeln motiviert wird und sich durch Leistung bewährt (vgl. Kirsch 1993: 20). Jedoch müssen Individuen ihr Verhalten mit dem anderer abstimmen, da das Verhalten eines anderen Konsequenzen für die Ausgangssituation der handelnden Individuen hat.

Dass Menschen dennoch miteinander kooperieren und miteinander Wirtschaftsbeziehungen aufbauen, erklären VertreterInnen klassischer und (neo-)liberaler Wirtschaftstheorien gemeinhin als Resultat freiwilliger Kontakte zwischen Individuen, die aufgrund rationaler Überlegung zu dem Ergebnis kommen, dass ihnen die Kooperation langfristig Vorteile bringt (vgl. Fukuyama 1997: 44). Die Bildung von wirtschaftlichen Organisationen und Wirtschaftsbeziehungen können demzufolge allein auf der Basis des Eigeninteresses einzelner AkteurInnen gegründet werden, die solange miteinander effizient kooperieren, wie sie sich durch die Verfolgung eines gemeinsamen Ziels als Wirtschaftsgemeinschaft definieren. Vertrauen und die Bindung an übergeordnete Normen und Werte der Gesellschaft sind keine notwendige Voraussetzung für Kooperation, sie verhindern beziehungsweise hemmen sogar die wirtschaftliche Entwicklung und freie Entfaltung der Einzelnen, indem sie sie in ihrer rationalen Interessenverfolgung blockieren. Die notwendige Zusammenarbeit einzelner WirtschaftsakteurInnen in größeren Wirtschaftseinheiten, wie etwa Organisationen, wird nicht durch kulturelle Normen und soziale Bindungen der Mitglieder gewährleistet, sondern durch juristische Mittel wie Verträge, dem Handelsrecht und einem System formaler Regeln und Vorschriften gesichert. Die Bildung von Gruppen verläuft unabhängig von kulturellen Normen und übergeordneten sozialen Bindungen. Freiwillig eingegangene Verträge binden Individuen für

eine vereinbarte Zeit aneinander und ersetzen soziale Vertrauensbeziehungen und traditionelle Verpflichtungen gegenüber der Herkunftsgruppe. Die klassische Wirtschaftstheorie geht davon aus, dass Gruppen nach der Durchsetzung juristischer Institutionen wie Eigentums- und Vertragsrecht quasi-natürlich entstehen und EinzelakteurInnen durch freiwillig eingegangene vertragliche Verpflichtungen längerfristig miteinander kooperieren (vgl. Fukuyama 1997: 44f.; 69).

Organisationen hingegen werden gemäß dieser Prämissen klassischer Organisationstheorie als weitgehend mechanistisch funktionierende Maschinen definiert, in denen durch eine effektive und effiziente Aufbau- und Ablauforganisation wirtschaftliche Ziele verwirklicht werden (vgl. Rosenstil 1993: 14). Organisationen und Unternehmen stellen demnach zweckrationale Gebilde dar, die bewusst geplant und rational von einer technokratischen Führungselite gesteuert werden können. Analog zu einer trivialen Maschine „funktioniert“ die Organisation nach allgemeingültigen Regeln, denen auch die Menschen in der Organisation unterworfen sind, um ihre individuellen Ziele zu erreichen.

### *Globalisierung als Homogenisierung und Universalisierung*

Klassische und (neo-)liberale Wirtschaftstheorien gehen von einem linearen Geschichtsverständnis aus. Demnach kommt es zu einer zunehmenden Durchsetzung wirtschaftlicher Rationalität in allen Lebensbereichen, während demgegenüber kulturelle Faktoren an Bedeutung verlieren. Der Grad der Rationalität beziehungsweise die „Entbettung“ menschlichen Verhaltens aus kulturellen Strukturen ist dabei Kriterium für die Entwicklungsstufe einer Gesellschaft.

Die Rationalisierung innerhalb der Gesellschaft bedeutet, dass die Sphäre der Ökonomie allmählich alle anderen gesellschaftlichen Bereiche durchdringen wird und damit eine Ökonomisierung von Lebensbereichen stattfindet, in deren Verlauf traditionelle Formen wie Religion und Kultur dem Primat der Vernunft weichen (vgl. Long 1992: 22). Gemäß der fortschreitenden innergesellschaftlichen Ökonomisierung der Lebensbereiche – so die Argumentation – erfolgt eine allmähliche Angleichung zwischen den Gesellschaften, die alle derselben Entwicklungs- beziehungsweise Modernisierungsdynamik unterworfen sind. Einen wesentlichen Einschnitt bedeuten in dieser Entwicklung Globalisierungsprozesse, da nun auch Gesellschaften von der Modernisierungsdynamik erfasst werden, die sich eigentlich noch auf einer anderen Entwicklungsstufe befinden.

Wesentliches Charakteristikum (neo-)liberaler Theorie ist ihr Universalismusanspruch, in dem sie davon ausgeht, dass Menschen in ihrem wirtschaftlichen Handeln überall von den gleichen Motivationen und Bedürfnissen angetrieben werden. Das heißt, die Gesetze der Ökonomie gelten überall, sie sind universal und eben nicht kulturell eingebettet. Da die wirtschaftliche Globalisierung mehr und mehr voranschreitet, setzt sich zwangsläufig auch immer mehr das Primat des rationalen Handelns innerhalb der Gesellschaften sowie zwischen den Gesellschaften durch und führt damit unausweichlich zu einer Konvergenz der Welt und der Entstehung einer universalen, auf den Prinzipien der Ökonomie fußenden Weltgesellschaft.

## *Kultur und Modernisierung*

Entsprechend dem Menschenbild und dem Entwicklungsverständnis klassischer und (neo-)liberaler Theorien wird der Bereich der Wirtschaft als ein vom Rest der Gesellschaft abgetrennter Bereich mit eigenen Gesetzen betrachtet (vgl. Beck 1998:195f.). Kultur wird dementsprechend auch als isolierter Bereich der Gesellschaft definiert, der aber infolge fortschreitender Modernisierung und Rationalisierung der Gesellschaft zunehmend verdrängt wird und dessen Bedeutung immer mehr abnimmt.

Die Vernachlässigung kultureller Faktoren für moderne Gesellschaften ist jedoch ein zentraler Schwachpunkt dieser Ansätze. Die Annahme eines kulturellen und sozialen Vakuums, in dem sich der *homo oeconomicus* befindet, ist sicherlich nicht aufrecht zu erhalten. Bereits Max Weber (1904) hat in seinem Werk „Die protestantische Ethik und der `Geist` des Kapitalismus“ auf die Rolle von kulturellen und insbesondere religiösen Einstellungen im Zusammenhang mit der Entwicklung kapitalistischer Produktionsformen hingewiesen. Mag die These, dass Menschen sich rational verhalten, durchaus gerechtfertigt sein, so lässt sich doch aufzeigen, dass kulturelle Bedeutungsmuster sowie soziale Zugehörigkeitsvorstellungen auch in modernen Gesellschaften fortbestehen, modifiziert und neu konstruiert beziehungsweise revitalisiert werden. Inwiefern zugeschriebene soziale Kategorien wie Klasse, Geschlecht und eben Ethnizität nach wie vor in modernen Gesellschaften eine Rolle spielen beziehungsweise gerade ein Resultat moderner Gesellschaften darstellen ist Gegenstand kontroverser Diskussionen in den Sozialwissenschaften.

Ohne nun aber weiter auf sozialwissenschaftliche Ansätze zu kollektiven Sinnstiftungsprozessen und der gesellschaftlichen Konstruktion von Wirklichkeit(en) einzugehen, möchte ich an dieser Stelle nur darauf verweisen, dass (neo-)liberale Theorien selbst zur Erklärung wirtschaftlicher Prozesse – dem Bereich, aus dem sie stammen – nicht ausreichen. So bieten die Ansätze keine Erklärungsbasis für die sich in letzter Zeit häufenden Fälle des Scheiterns von internationalen Kooperationen, sofern betriebswirtschaftliche Faktoren nicht ausschließlich als Ursache herangezogen werden können. An solchen Fällen wird vielmehr deutlich, dass unter anderem auch soziale und kulturelle Faktoren in der „rationalen Sphäre“ der Ökonomie eine bedeutende Rolle spielen.

Ebensowenig lässt sich die dem unilinearen Geschichtsbild (neo-)liberaler Theorien zugrunde liegende These einer weltweiten Homogenisierung im Zuge von Globalisierungsprozessen aufrechterhalten. Auf technologischer und teilweise auch auf institutioneller Ebene mag es dabei durchaus zu einer weltweiten strukturellen Angleichung kommen, so wie beispielsweise bei der Durchsetzung kapitalistischer Marktprinzipien. Ebenso kann es aber auch zu Prozessen der „Deglobalisierung“ kommen, worauf besonders Hannerz verweist (Hannerz 1996). Gemeint sind damit Prozesse, in denen es zu einer Entflechtung einer Region oder eines Landes aus seiner globalen Vernetzung kommt.

Insbesondere aber hat sich gezeigt, dass sich trotz globaler Verbreitung bestimmter Konsumgüter und einer amerikanisch dominierten globalen Medienlandschaft lokale Sinndeutungsmuster fortbestehen (vgl. Hannerz 1996; Robertson 1995). Es ist ein komplexes Ineinandergreifen globaler und lokaler Dimensionen dergestalt zu beobachten, dass globale Prozesse in lokalen Denkmustern gedeutet werden. Robertson spricht des-

halb vom Phänomen der Glokalisierung (Robertson 1994). Wie bereits im vorigen Kapitel angedeutet, haben global agierende Unternehmen die Bedeutung lokaler Sinndeutungsmuster erkannt und versuchen ihre Marketingstrategien und Organisationsstrukturen daraufhin abzustimmen.

Insgesamt sind die dargestellten Wirtschaftstheorien geprägt durch eine ethnozentristische Sichtweise im doppelten Sinne: Einerseits übertragen sie unhinterfragt ihre in westlichen Industriegesellschaften entwickelten Modelle auf nicht-westliche Gesellschaften, ohne dabei die jeweiligen sozioökonomischen und kulturellen Dimensionen zu berücksichtigen. Zum anderen impliziert dieser Universalismusanspruch gleichzeitig auch einen Überlegenheitsanspruch der westlichen „Zivilisation“. Nicht-westliche Gesellschaften werden sich demnach im Zuge einer „nachholenden Entwicklung“ der „rationalen westlichen Zivilisation“ anpassen. Beck spricht in diesem Zusammenhang von „Globalismus“ als neoliberaler Ideologie der Weltmarktherrschaft, „die einen triumphalen Sieg der Kräfte kultureller Homogenisierung prophezeit“ (vgl. Beck 1998: 26; 151f.; 195).

„Mit Globalismus bezeichne ich die Auffassung, dass der Weltmarkt politisches Handeln verdrängt oder ersetzt, d.h. die Ideologie des Neoliberalismus. Sie verfährt monokausal, ökonomistisch, verkürzt die Vieldimensionalität der Globalisierung auf eine, die wirtschaftliche Dimension, die auch noch linear gedacht wird (...).“ (Beck 1998: 26)

Aufgrund der Reduktion ihrer Analysen auf die wirtschaftliche Dimension und ihrer verengten Sichtweise auf wirtschaftliche Prozesse können klassische und (neo-)liberale Ansätze nur einen einseitigen ökonomistischen Erklärungsansatz für die mit der Globalisierung einhergehende Problematik der Internationalisierung der Wirtschaft bieten.

## 2.2 *Kulturalistische Ansätze: Fukuyama und Huntington*

Entgegen dieser nach wie vor einflussreichen ökonomistischen Ansätze sind in den letzten Jahren verschiedene Arbeiten entstanden, die den Einfluss von Kultur in modernen Wirtschaftsbeziehungen betonen<sup>18</sup>. In Abgrenzung zu klassischen und (neo-)liberalen Wirtschaftstheorien heben diese kulturorientierten Arbeiten die Rolle von Kultur im wirtschaftlichen Handeln nicht nur in traditionellen Gesellschaften, sondern insbesondere auch in modernen Industriegesellschaften hervor. Damit wird der Universalitätsanspruch, den EthnologInnen schon seit langem für nichteuropäische Kulturen in Frage gestellt haben, nun zunehmend auch in Hinblick auf die europäische und amerikanische Wirtschaft kritisiert (vgl. Dettmar 2000: 13). Dabei gehen kulturorientierte AutorInnen davon aus, dass Kultur in Zukunft eine zunehmend wichtigere Rolle auch im Bereich der Wirtschaft spielen wird und verweisen auf die determinierende Wirkung kultureller Normen und Zugehörigkeitsvorstellungen in globalen Wirtschaftsbeziehungen (vgl. Fukuyama 1997: 20; Huntington 1996, Hofstede 1993A: 327f.; Trompenaars 1993: 11; Thomas 1992: 36).

Aufgrund des öffentlichkeitswirksamen Einflusses, der weit über die Zirkel der eigenen scientific community hinausreicht, werde ich die Ansätze von Fukuyama und Huntington als zentrale Vertreter einer bestimmten Richtung gegenwärtig rezipierter kulturalistischer Arbeiten exemplarisch darstellen<sup>19</sup>. Auch wenn die zentralen Thesen der beiden Politologen sowie die Debatte um Homogenisierung beziehungsweise Diversifizierung der Welt nicht neu sind, sondern kontinuierlich in den Sozial- und Geisteswissenschaften diskutiert werden, so haben diese Fragen im Zuge von Globalisierungsprozessen und politischer Umbrüche nach dem Kalten Krieg wieder an Bedeutung gewonnen<sup>20</sup>.

Fukuyama und Huntington haben Anfang der 90er Jahre die Debatte um Homogenisierung versus Heterogenisierung öffentlichkeitswirksam mit ihren markanten Thesen vom „Ende der Geschichte“ (Fukuyama 1992) beziehungsweise dem „Zusammenprall der Kulturen“ (Huntington 1993) wieder neu entfacht. Häufig werden Fukuyama und Huntington als Vertreter entgegen gesetzter Positionen von kultureller Vereinheitlichung beziehungsweise kultureller Fragmentierung und Kulturkonflikten angeführt (vgl. Witte 1994: 423). Diese Polarisierung kann in einigen Punkten sicherlich aufrechterhalten werden<sup>21</sup>; Huntington und Fukuyama stimmen jedoch auch in zentralen Aspekten über-

---

<sup>18</sup> In diesem Zusammenhang hat die Strömung der so genannten Neoinstitutionalisten beziehungsweise Kommunitaristen an Einfluss gewonnen. Einer ihrer bedeutendsten Vertreter ist Amitai Etzioni. Etzioni hebt die Bedeutung von Moral in modernen Gesellschaften hervor, beschäftigt sich jedoch nicht mit interkulturellen Beziehungen, weshalb ich in dieser Arbeit nicht auf ihn eingehen werde (vgl. Etzioni 1988).

<sup>19</sup> Vgl. die Debatten in der Wochenzeitschrift DIE ZEIT 1994 oder der Zeitschrift für Kulturaustausch 1994.

<sup>20</sup> Huntingtons Thesen erinnern an Oswald Spenglers „Untergang des Abendlandes“, dem die gleichfalls lange zuvor schon entwickelte Idee vom isolierten Wachstum und Vergehen jeder Kultur zugrunde liegt.

<sup>21</sup> So besteht ein zentraler Unterschied zwischen Huntington und Fukuyama in ihrem jeweiligen Geschichts- und Entwicklungsverständnis: Huntington interpretiert die politischen und wirtschaft-

ein, die wesentlich für die Argumentation dieser Arbeit sind. Mein Fokus liegt dabei auf folgenden Aspekten: Welche Rolle spielt Kultur in modernen Gesellschaften? Inwieweit beeinflusst kulturelle Differenz internationale Kooperationen? Und schließlich von welchem Kulturkonzept gehen Fukuyama und Huntington aus und welche Konsequenzen sind damit verbunden?

### *Das Ende der Geschichte: Francis Fukuyama*

Fukuyama veröffentlichte kurz nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion sein Buch „The End of History“, in dem er den Triumph der liberalen Demokratie und des westlichen Kapitalismus verkündete (Fukuyama 1992). Nach Fukuyama ist in den letzten Jahren eine weltweite Konvergenz politischer und ökonomischer Institutionen zu verzeichnen, die ihn zu der Annahme veranlasst, dass eine zielgerichtete universale Entwicklung in Richtung liberaler Demokratie stattfinden wird (vgl. Fukuyama 1992: 11; 113). In Anlehnung an Hegels Geschichtsverständnis geht er von einem zielgerichteten, kohärenten und universalen Verlauf der Geschichte aus (vgl. Fukuyama 1992: 13, 82). Fukuyamas Geschichtsverständnis eines linearen und universalen Entwicklungsprozesses hin zur westlichen Demokratie ist zurecht als ethnozentrisch kritisiert worden (vgl. Witte 1994: 423). In der Kritik wird jedoch häufig übersehen, dass Fukuyama zwar von einer wachsenden Angleichung *politischer* und *ökonomischer* Institutionen ausgeht, diese aber gerade nicht mit *kultureller* Vereinheitlichung gleichsetzt. Das Modell der liberalen Demokratie ist für Fukuyama zum weltweiten Erfolg „verdammte“, gerade weil es kulturelle Vielfalt anerkennt (vgl. Fukuyama 1992: 331f.).

Auf die Bedeutung von kulturellen Normen und Vertrauen in modernen Wirtschaftsbeziehungen geht Fukuyama in seinem 1995 veröffentlichten Buch „Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity“ ein, das 1997 in der deutschen Ausgabe mit dem irreführenden Titel „Der Konflikt der Kulturen. Wer gewinnt den Kampf um die wirtschaftliche Zukunft“ erschien. Fukuyama beschäftigt sich in diesem Buch ausführlich mit dem Einfluss von Kultur in modernen Wirtschaftsbeziehungen und führt darin den unterschiedlichen Erfolg moderner Volkswirtschaften auf kulturelle Ursachen zurück.

Für Fukuyama bleiben kulturelle Unterschiede trotz zunehmender Globalisierung der Wirtschaft weiterhin bestehen, womit er sich klar in seinem Ansatz von liberalen Wirtschaftstheorien sowie klassischen Modernisierungstheorien abgrenzt (vgl. Fukuyama 1997: 83f.). So geht Fukuyama davon aus, dass Unterschiede zwischen Kulturen

---

lichen Prozesse nach dem Ende des Ost-West-Konflikts als eine zunehmende Entwestlichung und geht dabei von einer Bedrohung des Westens und westlicher Institutionen durch nicht-westliche Kulturen – insbesondere des Islam – aus. Der Westen verliert demnach seine lange Zeit unangefochtene Vormachtstellung und damit seinen Universalismusanspruch. Der Westen muss sich Huntington zufolge deshalb verstärkt mit anderen Kulturen auseinandersetzen – nicht aber aus der Motivation heraus mit ihnen in einen wechselseitigen Dialog zu treten, sondern um sich besser vor ihnen schützen zu können. Fukuyama interpretiert die gegenwärtige Entwicklung dagegen als zunehmende Verwestlichung, in dem er von einer stetig steigenden Verbreitung westlicher Institutionen ausgeht und gerade nicht den Universalismusanspruch westlich-liberaler Demokratie und Wirtschaftssysteme durch nicht-westliche Kulturen bedroht sieht (vgl. Fukuyama 1992: 83).

„zweifellos um so deutlicher hervortreten, je weiter ideologische Konflikte in den Hintergrund rücken“ (Fukuyama 1992: 319; vgl. Fukuyama 1997: 19). Da sich im Gegensatz zu Ideologien kulturelle Unterschiede nicht „ausrotten“ lassen, wird Fukuyama zufolge

„ (...) das internationale Leben in Zukunft nicht mehr als Konkurrenzkampf rivalisierender Ideologien interpretiert werden – die meisten wirtschaftlich erfolgreichen Staaten werden ohnehin nach ähnlichen Prinzipien organisiert sein – sondern als Konkurrenzkampf unterschiedlicher Kulturen.“ (Fukuyama 1992: 320)

### *Der Kampf der Kulturen: Samuel Huntington*

Die Thesen Huntingtons sind seit ihrer Veröffentlichung in der Zeitschrift „Foreign Affairs“ (Huntington 1993) auf eine erstaunliche Resonanz in den Medien sowie in wissenschaftlichen Diskussionen gestoßen.

In seinem umstrittenen Buch „The Clash of Civilizations“, das in Deutschland unter dem Titel „Kampf der Kulturen“ (Huntington 1996) erschienen ist, analysiert Huntington außenpolitische Entwicklungen des späten 20. Jahrhunderts und kommt zu dem Schluss, dass in den nächsten Jahrzehnten die Weltpolitik durch kulturelle Konflikte geprägt sein werde und eine auf kulturellen Werten basierende Weltordnung im Entstehen sei. Statt eines harmonischen Zusammenwachsens in einer zunehmend vernetzten Welt sieht Huntington neue Konflikte globalen Ausmaßes entstehen, die er als Konflikte zwischen Kulturen interpretiert. Denn – so Huntington – „bei kultureller Verschiedenheit erzeugt Nähe keine Gemeinsamkeit, ja sie kann sogar das Gegenteil befördern“ (Huntington 1996: 203).

Die Weltpolitik des 21. Jahrhunderts wird nicht von Auseinandersetzungen politischer, ideologischer oder wirtschaftlicher Natur bestimmt, sondern – so Huntington – vom Konflikt zwischen sieben großen Kulturkreisen.

„Weltpolitik wird heute nach Maßgabe von Kulturen und Kulturkreisen umgestaltet. In dieser Welt werden die hartnäckigsten, wichtigsten und gefährlichsten Konflikte nicht zwischen sozialen Klassen, Reichen und Armen oder anderen ökonomisch definierten Gruppen stattfinden, sondern zwischen Völkern, die unterschiedlichen kulturellen Einheiten angehören. Innerhalb der einzelnen Kulturkreise werden Stammeskriege und ethnische Konflikte auftreten. (...) Die gefährlichsten Konflikte aber sind jene an den Bruchlinien zwischen den Kulturen.“ (Huntington 1997: 24)

Huntington unterscheidet heute sieben große Kulturkreise auf der Grundlage von Religion: die chinesische, japanische, hinduistische, islamische, westliche, lateinamerikanische und orthodoxe. Bei den afrikanischen Gesellschaften ist er sich nicht schlüssig, zu welchem Kulturkreis sie zuzuordnen sind beziehungsweise ob sie einen eigenen Kulturkreis bilden.

### *Möglichkeiten interkultureller Kooperation*

Während Huntington davon ausgeht, dass unüberbrückbare Differenzen zwischen Kulturen unvermeidlich zu Konflikten führen werden, ist bei Fukuyama eine „wechselseitige Stimulation über kulturelle Grenzen hinweg“ durchaus möglich (Fukuyama 1997: 20). Auf die Fragen, inwiefern ein interkultureller Dialog möglich und kulturelle Vielfalt konstruktiv sind, vertreten jedoch beide die These, dass kulturelle Vielfalt dem gesellschaft-

lichen Vertrauen abträglich ist und neue Barrieren für Kooperationen errichtet. So konstatiert zum Beispiel Fukuyama für die kulturell „zunehmend fragmentierte“ USA:

„Die Fähigkeit der Amerikaner, neue Organisationen zu gründen und darin zusammenzuarbeiten, könnte zurückgehen, eben weil ihre Vielfalt dem gesellschaftlichen Vertrauen abträglich ist und neue Barrieren für die Kooperation errichtet.“ (Fukuyama 1997: 27)

Fukuyama zufolge hemmt eine zu starke kulturelle Vielfalt ein übergreifendes Gemeinschaftsgefühl und verhindert durch mangelnde Loyalitätsbeziehungen der Beschäftigten den Aufbau großer und flexibler Organisationen. Analog dazu werden sich nach Huntingtons Einschätzung Wirtschaftsbeziehungen in erster Linie innerhalb der von ihm konzipierten Kulturkreise abspielen, denn die „kulturelle Gemeinsamkeit ist die Vorbedingung einer sinnvollen wirtschaftlichen Integration“ (Huntington 1996: 207). Seine zentrale These lautet, dass

„in der Welt, die heute entsteht, Handelsmuster entscheidend von Kulturmustern geprägt werden. Geschäftsleute machen Geschäfte mit Menschen, die sie verstehen und denen sie trauen.“ (Huntington 1996: 210)

In Bezug auf die interkulturelle Zusammenarbeit in global orientierten Organisationen gehen sowohl Huntington als auch Fukuyama davon aus, dass

„... die Gesamteffizienz einer regionalen Organisation, mögen auch Alter und Zweck eine Rolle spielen, in der Regel umgekehrt proportional zu der kulturellen Verschiedenheit ihrer Mitglieder ist.“ (Huntington 1996: 203)

Kulturell homogene Organisationen sind nach beider Meinung wesentlich effizienter als multikulturelle Organisationen. Denn die kulturelle Verschiedenheit der MitarbeiterInnen erschwert beziehungsweise verhindert sogar eine erfolgreiche Zusammenarbeit, da Vertrauensbeziehungen aufgrund kultureller Differenz nicht aufgebaut werden können.

### *Kultur und Konflikt*

Die Gemeinsamkeit der kulturorientierten Arbeiten Huntingtons und Fukuyamas besteht zum einen in ihrer Kritik an klassischen und (neo-)liberalen Wirtschaftstheorien und der Bedeutung, der sie Kultur im wirtschaftlichen Handeln beimessen. So argumentieren beide mit kulturellen Ansätzen, um politische Konflikte beziehungsweise wirtschaftliche Entwicklungen zu erklären.

Huntington wie auch Fukuyama gehen in ihren Ansätzen von weitgehend statischen kulturellen Einheiten aus: Kulturelle Identität bildet demnach eine quasi-natürliche, exklusive Identität. Diese ist fixiert auf die Zugehörigkeit zu einer kulturell homogen gedachten Gruppe, die sich durch ihre kulturelle Andersartigkeit eindeutig von anderen abgrenzen lässt und die um wirtschaftliche und politische Hegemonie konkurriert. Nach dieser Argumentationslogik sind in erster Linie nicht wirtschaftliche, politische oder soziale Interessensgegensätze und Machtunterschiede für inter- und intragesellschaftliche Konflikte verantwortlich, sondern Kultur und kulturelle Andersartigkeit stellt eine der zentralen Ursachen für gegenwärtige Konflikte dar.

Demzufolge wird kulturelle Vielfalt auch als Hemmnis für wirtschaftliche Entwicklung gesehen, da Misstrauen und Reibungsverluste eine effiziente Kooperation verhindern und Konflikte fördern. Während in ökonomistischen Ansätzen die Bedeutung von Kultur



in fortgeschrittenen Industriegesellschaften nahezu völlig negiert wird, kommt es hier im Gegenteil zu einer Hypostasierung kultureller Prägung und kultureller Differenz – durch die zunächst einmal bestimmte Prozesse vor allem im wirtschaftlichen Sektor nicht erklärt werden können. Huntington wie auch Fukuyama blenden in ihrer Analyse der gegenwärtigen Wirtschaftsbeziehungen die Internationalisierungstendenzen global orientierter Unternehmen und die zunehmende Kooperation über kulturelle Grenzen hinweg weitestgehend aus. Dass aufgrund wirtschaftspolitischer Veränderungen sowie wirtschaftlicher Interessen und Rationalisierungsbestrebungen Unternehmen quasi auf eine interkulturelle Zusammenarbeit ihrer Beschäftigten angewiesen sind und diese auch praktizieren, dass sich Unternehmen auch flexibel auf fremdkulturelle Kontexte einlassen, wird nicht thematisiert. Inwiefern interkulturelle Beziehungen, insbesondere auch durch wirtschaftliche Faktoren bedingt, einer Dynamik und ständigen Veränderungsprozessen unterliegen und dadurch ständig neue soziale Bindungen – über kulturelle Grenzen hinweg – auf der Basis gemeinsamer Interessen und Ziele entstehen, wird ebenfalls vernachlässigt.

Huntington und Fukuyama rekurren in ihrer Konzeption von Kultur auf essentialistische Ansätze, die von konstruktionstheoretisch argumentierenden VertreterInnen innerhalb der Ethnologie wie auch innerhalb der Kultur- und Sozialwissenschaften seit langem kritisiert worden sind (vgl. Barth 1970). Kulturelle Identität wird damit implizit als exklusiv und absolut gesetzt und unkritisch mit Nation (Fukuyama) beziehungsweise mit Religion (Huntington) gleichgesetzt sowie als nicht mehr hinterfragte Einheit aufgefasst, die eine überzeitliche Dimension hat und eine geschichtswirksame Kraft in sich trägt. Auch wenn Fukuyama ein sehr differenziertes Menschenbild vertritt, indem er das Zusammenspiel von individuellen Interessen und sozialen Bindungen im wirtschaftlichen Handeln hervorhebt, so bleibt für ihn vor allem kulturelle Homogenität für den Erfolg wirtschaftlicher Zusammenarbeit entscheidend. Die Fähigkeit, soziales Kapital und notwendige Vertrauensbeziehungen zwischen nichtverwandten Menschen aufzubauen, reicht bei ihm bis maximal zur Nation. Damit setzt Fukuyama, wenn auch nicht explizit, Kultur mit Nation gleich.

In der Unüberbrückbarkeit kultureller Differenz sieht Huntington eine wesentliche Ursache gegenwärtiger und vor allem auch zukünftiger Konflikte. Um kulturelle Konflikte zu vermeiden, empfiehlt er eine Politik der wechselseitigen Abschottung und Abgrenzung, die interkulturelle Begegnungs- und Reibungsflächen vermindern und fatale globale Konfrontationen eindämmen soll (vgl. Müller 1998: 262). Huntington plädiert damit in letzter Konsequenz für die Schaffung kulturell homogener Staaten und sieht wirtschaftliche Zusammenschlüsse nur zwischen kulturell einheitlichen Gruppen und Wirtschaftsräumen als erfolgreich an.

Dabei ist zu beachten, dass ein derartiger Ansatz, soweit er im öffentlichen wie insbesondere auch im politischen Diskurs auf breite Zustimmung stößt, durchaus wirklichkeitskonstruktive Folgen evoziert; implizit besteht hier die Tendenz einer „self fulfilling prophecy“, die sich in einer „Politik der Differenz“ beziehungsweise einer „Politik der Ethnisierung“ äußern kann (vgl. Bukow/Llaryora 1998; Kaschuba 1995). Bukow/Llaryora haben in kritischer Auseinandersetzung mit der so genannten bundesdeutschen „Gastarbeiter“- oder „Ausländerforschung“, die auch auf essentialisierende Konzepte kultureller Andersartigkeit rekurriert, die Theorie der Soziogenese ethnischer Minorisierung

und die so genannte Ethnisierungsthese formuliert, die auch für diesen Diskussionszusammenhang von Relevanz ist (Bukow/Llaryora 1998). Ausgehend von der Annahme einer konstitutiven Belanglosigkeit ethnischer Einstellungen in fortgeschrittenen Industriegesellschaften formulieren Bukow/Llaryora zum einen die These, dass ethnisch-kulturelle Momente zunehmend zu einer privaten Angelegenheit erklärt werden (vgl. Bukow/Llaryora 1998: 192). Sie konstatieren jedoch, dass ethnische Momente – obwohl sie seit langem „privatisiert“ werden – in einem neuerlichen Diskurs seit einiger Zeit eindeutig wieder reaktiviert werden. Es werden dabei jedoch nicht einfach alte Vorstellungen bloß wiederholt, sondern in einer veränderten Weise neu installiert. Diesen sozialen Prozess bezeichnen Bukow/Llaryora als Ethnisierung von Minderheiten, den sie in ihrer Studie detailliert rekonstruieren. Ethnisierung besteht

„in einer gezielten alltags- wie gesamtpolitischen Identifizierung, Eingrenzung, Aufwertung und Mobilisierung einer Einstellung zur kulturellen Basispersönlichkeit und Ethnizität. Bestimmte Momente wie eine Staatsgehörigkeit o.a.m. werden aufgegriffen, zu einem Hauptmerkmal einer dann gesellschaftlichen Gruppe erhoben und schließlich zu einem Problem von Minderheitengruppen definiert.“ (Bukow/Llaryora 1998: 193).

Auch wenn ethnische Minderheiten nicht im Zentrum der Diskussion von Huntington und Fukuyama stehen, so liefern ihre Ansätze eine legitimatorische Grundlage für eine Politik der Ethnisierung. Die Hypostasierung und Essentialisierung von Kultur und eine damit einhergehende Reifizierung kultureller Differenz führen zu einem Denken sozialer Differenzierung nach kulturellen Kategorisierungen, das dazu führen kann, dass Menschen nicht nur daran glauben, sondern schließlich auch danach handeln. Nach "Rasse" wäre damit "Kultur" zum handlungsleitenden Kriterium für Gruppenbildungs- und Ausgrenzungsprozesse avanciert, wobei die wesentlichen, dem Rassebegriff inhärenten Aspekte mittransportiert werden: Zwar nicht die biologische, dafür aber die kulturelle Konstitution der Menschen, die aber genauso in den primordialen und damit unveränderlichen menschlichen Tiefenstrukturen verankert ist, prägen diese und grenzen sie von „dem“ kulturell Anderen kategorisch ab. Eine im Sinne von Huntington postulierte Unvereinbarkeit der Kulturen löst damit den Rassebegriff ab und übernimmt dessen Konzept menschlich-sozialer Differenzierung in sein Verständnis von Kultur und kultureller Differenz, das konsequenterweise zu einem "Kampf der Kulturen" – im wahrsten Sinne des Wortes – hinleitet.

## **2.3 Einbettung der Interkulturellen Managementforschung in interdisziplinären Forschungszusammenhang**

### *Universalistische versus kulturorientierte Managementansätze*

Die überwiegende Mehrheit von Ansätzen aus den Management- und Organisationswissenschaften haben sich bisher weitgehend an klassischen und (neo-)liberalen Wirtschaftstheorien orientiert und ihre Prämissen der ökonomischen Rationalität auf Managementprozesse und die Gestaltung von Organisationen übertragen (vgl. Hofstede 1993A: 327). Daher wurde in der Management- und Organisationsforschung jahrzehntelang die so genannte "culture-free-These" beziehungsweise "Konvergenz-Hypothese" verfochten, nach der Management- und Organisationsprozesse frei von kulturellen Einflüssen seien (vgl. Perlitz 1997: 317f.; Engelhard 1997:V; Hofstede 1993:

325; Trompenaars 1993: 27). Meissner spricht sogar von einer bis in die 80er Jahre kulturfreien Betriebswirtschaftslehre, die vergleichbar mit einer Naturwissenschaft sei (vgl. Meissner 1997: 5). Entsprechend der Annahme, dass Rationalität und individuelle Nutzenmaximierung wirtschaftliches Handeln bestimmen, sind Motivationsstrukturen, Entscheidungsprozesse, Führungsverhalten oder die Prinzipien der Organisationsgestaltung unabhängig von kulturellen Einflüssen und besitzen damit universelle Gültigkeit. Diese universalistische Auffassung von Management dominierte fast uneingeschränkt in den 50er und 60er Jahren das Management- und Organisationsverständnis in Europa und den USA und ist auch weiterhin häufig anzutreffen. Gemäß dem Selbstverständnis der USA als führende Industrienation und in diesem Sinne als am weitesten entwickelte Gesellschaft wurden die hauptsächlich in den Vereinigten Staaten entwickelten Management- und Organisationstheorien für universell gültig erklärt – in der Überzeugung, dass die weniger entwickelten Gesellschaften im Zuge einer nachholenden Entwicklung sich dem us-amerikanischen Management- und Organisationsstilen anpassen werden. Sollte die nationale oder lokale Praxis von diesen westlichen Prinzipien abweichen, dann war es an der Zeit, diese Praxis zu ändern und diese Länder zu modernisieren – so das vorherrschende Credo der vom westlichen Überlegenheitsanspruch überzeugten Managementwissenschaften (vgl. Hofstede 1993A: 327f.).

Eine Dominanz us-amerikanischer Managementtheorien ist auch nach wie vor zu verzeichnen: "tatsächlich ist die Managementliteratur nach dem 2. Weltkrieg gänzlich amerikanisch dominiert" (Hofstede 1993A: 343; vgl. Engelhard 1997: V). So konstatiert Geert Hofstede für die Management- und Organisationsforschung:

"Vor zwanzig, ja noch vor zehn Jahren schien die Existenz einer Beziehung zwischen Management und nationaler Kultur relativ unbekannt, und sie mag sogar heute nicht für jedermann offensichtlich sein." (Hofstede 1993: 327)

Im Laufe der 70er Jahre beginnt erstmals innerhalb der Management- und Organisationsforschung eine kleine Minderheit sich mit kulturellen Phänomenen in Management- und Organisationsprozessen zu beschäftigen. Diese Ansätze der so genannten kulturvergleichenden Managementforschung, die auch unter der Bezeichnung "cross-cultural studies" bekannt sind, verweisen erstmals auf die Einflüsse der (nationalen) Kultur auf das Führungsverhalten und die Organisationsgestaltung (vgl. Hasenstab 1999: 77f.).

Seitdem finden sich innerhalb der Management- und Organisationsforschung die Positionen einer am (neo-)liberalen Paradigma orientierten und einer kulturorientierten Ausrichtung in der Debatte um die so genannte "culture-free-" beziehungsweise "culture-bound"-These wieder. VertreterInnen der "culture-free"-These, auch "UniversalistInnen" genannt, gehen von den oben skizzierten liberalen Prämissen des bindungslosen Individuums und den universalen psychischen Dispositionen und Motivationsstrukturen der Menschen aus. Demgegenüber betonen die so genannten "KulturalistInnen", dass wirtschaftliches Handeln immer kulturell geprägt beziehungsweise determiniert ist und deshalb Managementstile und Organisationsmodelle nicht ohne weiteres auf andere Kulturen übertragen werden können<sup>22</sup>. Im Bereich der Management- und Organisationsforschung

---

<sup>22</sup> Diese Auseinandersetzung ähnelt in einigen Aspekten der so genannten Formalismus-Substantivismus-Debatte innerhalb der Ethnologie in den 60er und 70er Jahren. Während die kultu-

haben sich aus dieser Debatte heraus verschiedene Forschungsansätze herausgebildet, die mit ihren Studien entweder die "culture-free-These" beziehungsweise die "culture-bound-These" belegen wollen<sup>23</sup>.

Auch wenn "UniversalistInnen" nach wie vor stark vertreten sind, hat seit den 80er Jahren die kulturvergleichende Managementforschung stetig an Einfluss gewonnen und es ist ein wachsendes Interesse an kulturellen und insbesondere interkulturellen Fragestellungen innerhalb der Management- und Organisationswissenschaften zu verzeichnen. Die Unternehmenskulturforschung wie die Interkulturelle Managementforschung haben sich seitdem zu eigenständigen interdisziplinären Forschungsfeldern innerhalb der Management- und Organisationsforschung entwickelt.

### *Die Interkulturelle Managementforschung im Kontext der Interkulturellen Kommunikationsforschung*

Neben der Interkulturellen Managementforschung beschäftigen sich noch weitere Disziplinen – darunter insbesondere Teilgebiete der Psychologie, Pädagogik und Sprachwissenschaft – seit Mitte der 80er Jahre verstärkt mit interkulturellen Fragestellungen (vgl. Thomas 1996; Auernheimer 1995; Müller 1993). In Deutschland haben sich Forschungsbereiche und Lehrstühle etabliert, die sich als "Interkulturelle Pädagogik", "Interkulturelle Psychologie", "Interkulturelle Kommunikation" oder eben als "Interkulturelles Management" bezeichnen. Entstanden ist eine kaum mehr zu überblickende Fülle an Veröffentlichungen in den verschiedenen Disziplinen, die eine vielfältige Palette an Themen abdecken<sup>24</sup>. Trotz unterschiedlicher fachgebundener Schwerpunktsetzungen geht es in allen Ansätzen um konkrete *face-to-face* Begegnungen in interkulturellen Handlungskontexten, das heißt um Interaktionen und Kommunikationen zwischen Menschen unterschiedlich kultureller Prägung. Der Kontext, in dem die konkrete interkulturelle Begegnung stattfindet, ist dabei so unterschiedlich wie beispielsweise die Schule, das Wohnviertel oder der Arbeitsplatz.

---

relle Einbettung wirtschaftlichen Handelns allerdings in dieser Debatte nur in den so genannten „primitiven“ Gesellschaften zur Disposition stand, geht es in der derzeitigen wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion vor allem um den Einfluss von Kultur in industrialisierten Gesellschaften. (vgl. Bosch 1995: 27f.; Plattner 1989)

<sup>23</sup> Für einen detaillierten Überblick über die Ansätze der Management- und Organisationsforschung vgl. Adler 1986: 29; Bosch 1995: 30 oder Shuter 1989: 393.

<sup>24</sup> So sind in den letzten Jahren Studiengänge zum Themenbereich Interkulturelle Kommunikation unter anderen an folgenden Universitäten entwickelt worden: Jena, München, Saarbrücken, Regensburg, Passau, Bayreuth und Chemnitz (vgl. Müller-Jaquier 1999: 57). Zudem erweitern aufgrund der steigenden Nachfrage nach praxisorientierter interkultureller Qualifizierung immer mehr Fachhochschulen und Berufsakademien ihre Studiengänge um interkulturelle Lehrangebote wie beispielsweise die Fachhochschule Zwickau, die zwei Professuren für interkulturelles Training eingerichtet hat. Die vielfältige Palette an Themen, die unter der Rubrik "Interkulturelle Kommunikation" zu finden sind, reicht exemplarisch von Studien zur multikulturellen Gesellschaft, der kulturellen Fremd- und Selbstwahrnehmung sowie kollektiver Ein- und Ausgrenzungsprozesse über Studien zu weltweiter Migration und kulturellen Globalisierungsprozessen bis hin zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation.

Der Begriff *interkulturelle Kommunikation* kann als eine thematische Klammer bezeichnet werden, der die unterschiedlichen disziplinären Untersuchungsschwerpunkte und Ausrichtungen zusammenhält. Die Anfänge der Interkulturellen Kommunikationsforschung reichen bis in die 60er Jahre zurück (vgl. Rehbein 1985). Auch in diesem Bereich sind, was die Forschung und Lehre betrifft, nach wie vor die USA führend (Roth 1996: 268). Innerhalb der letzten zwanzig Jahre hat sich im Zuge des steigenden Interesses an kulturellen Fragestellungen und der Beteiligung verschiedener Disziplinen auch in Europa eine weitere Differenzierung in die oben beschriebenen Forschungsrichtungen vollzogen. Es besteht jedoch ein bestimmter Fundus an Theorien zur interkulturellen Kommunikation – wie Edward Halls Werk „The Silent Language“ – auf die sich die verschiedenen Richtungen als Grundlage gemeinsam beziehen (Hall 1959). Trotz der diffusen Literaturlage lassen sich wesentliche Gemeinsamkeiten bei der überwiegenden Mehrheit der Ansätze und Studien der Interkulturellen Kommunikationsbeziehungsweise Interkulturellen Managementforschung aufzeigen:

Es fällt zum einen auf, dass zwar häufig der Anspruch erhoben wird, *interkulturelle Interaktionen* zu analysieren, jedoch eine Vielzahl von Arbeiten unter dem Begriff Interaktion anscheinend eine (theoretische) Gegenüberstellung unterschiedlicher Kulturdimensionen oder Kulturstandards versteht (vgl. beispielsweise die Studie von Hofstede 1980; Trompenaars 1993). Zum anderen mangelt es an einer theoretischen Grundlegung und einer kritischen Auseinandersetzung mit zentralen Schlüsselbegriffen wie Kommunikation oder Kultur. Als wesentlicher Grund für den Mangel an theoretischer Fundierung von Leitkonzepten wird von vielen AutorInnen die Anwendungsorientierung ihrer Arbeiten angegeben (vgl. Hasenstab 1999: 15; Holzmüller 1997: 58).

Ausnahmen bilden jedoch insbesondere Ansätze und Studien aus der Sprachwissenschaft, insbesondere der interaktionalen Soziolinguistik und der ethnomethodologischen Konversationsanalyse wie beispielsweise die Studie von Hausendorf, deren Ziel es ist, „den Anteil der Sprache an der kommunikativen Hervorbringung von Zugehörigkeit möglichst genau und systematisch zu erfassen“ (Hausendorf 2000). Ein weiteres Beispiel ist die Studie von Czyzewski et.al., die mit Mitteln der Konversationsanalyse anhand von Alltags- und Mediendiskursen untersuchen, wie nationale Selbst- und Fremdbilder sprachlich zum Ausdruck gebracht werden (Czyzewski et.al. 1995; vgl. auch Berkenbusch 2002, Hinnenkamp 1989, Keim 1994, Knapp-Potthoff 1997; Kotthoff 2002).

### *Zielsetzung und Anspruch der Interkulturellen Managementforschung*

Die Interkulturelle Managementforschung hat sich zum Ziel gesetzt, die Zusammenarbeit von AkteurInnen unterschiedlicher kultureller Prägung zu verbessern und geeignete Konzepte zu entwickeln, mit denen ein kulturübergreifender Wissenstransfer erleichtert und eine effektive Kommunikation im Unternehmen gewährleistet werden kann (vgl. Macharzina 1994: 273; Perlitz 1997: 321). Hofstedes richtungsweisender Satz „The business of international business is culture“ (Hofstede 1995: 150) gilt als Programm. Führungskräfte sollen für die Verwendung kulturspezifischer und universell einsetzbarer Managementmethoden sensibilisiert werden und dazu befähigt werden, auf dieser Grundlage neue Strategien für eine verbesserte Zusammenarbeit im Unternehmensinteresse zu entwickeln.

## Die Interkulturelle Managementforschung untersucht Nancy Adler zufolge

”the behavior of people in organizations around the world and trains people to work in organizations with employee and client populations from several cultures. It describes organizational behavior within countries and cultures, compares organizational behavior across countries and cultures, and (...) seeks to understand and improve the interaction of co-workers from different countries and cultures.” (Adler 1986: 4f.)

Ein wesentliches Kennzeichen interkultureller Managementansätze ist, dass kultureller Pluralismus am Arbeitsplatz nicht als potenzieller Störfaktor, sondern als *gewinnbringende Ressource* betrachtet wird (vgl. Bosch 1995: 36). Interkulturelle Managementansätze gehen grundsätzlich davon aus, dass durch kulturelle Vielfalt so genannte interkulturelle Synergieeffekte erzielt werden können, die Unternehmen zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen auf globalisierten Märkten verhelfen.

Im Gegensatz zu den kulturalistischen Arbeiten von Huntington und Fukuyama, die davon ausgehen, dass eine effiziente wirtschaftliche Zusammenarbeit nur zwischen Angehörigen derselben Kultur möglich ist, geht es der Interkulturellen Managementforschung somit um Synergieeffekte und Potentiale, die sich erst aus der kulturellen Differenz von MitarbeiterInnen ergeben

### *Die Interkulturelle Managementforschung im Kontext kulturalistischer und ökonomistischer Ansätze*

Die Interkulturelle Managementforschung im speziellen geht, wie auch die Interkulturelle Kommunikationsforschung, von der Kulturgebundenheit menschlichen Handelns aus. Sie grenzt sich von ihrem Ansatz her grundlegend von den Prämissen der auch weiterhin die Management- und Organisationswissenschaften prägenden (neo-)liberalen Wirtschaftstheorien ab. Wie die kulturalistischen Ansätze von Huntington und Fukuyama greift damit auch die Interkulturelle Managementforschung auf kulturelle Erklärungsansätze zurück, um menschliches beziehungsweise wirtschaftliches Handeln zu erklären. Die Interkulturelle Managementforschung unterscheidet sich jedoch, was die Zielsetzung (interkulturelle Zusammenarbeit und Ermöglichung interkultureller Synergieeffekte) und was das grundlegende Verständnis von Kultur (kulturelle Vielfalt als Ressource und Chance) betrifft, von den Ansätzen Huntingtons und Fukuyamas. Im Gegensatz zu diesen vertreten sie die These, dass kulturelle Grenzen durchaus überbrückbar sind – vorausgesetzt, die AkteurInnen besitzen die Kompetenz interkultureller Sensibilität. Kulturelle Differenz kann demnach als Störfaktor überwunden werden, interkulturelle Zusammenarbeit ist grundsätzlich möglich und sogar erwünscht – gilt sie doch gerade als eine mögliche Ressource für Innovation und Fortschritt in Unternehmen.

Es lassen sich also deutliche Unterschiede innerhalb des kulturfokussierten Lagers aufzeigen. Aufgrund dieser unterschiedlichen Auffassung über die Rolle von Kultur in modernen internationalen Wirtschaftsbeziehungen halte ich es für sinnvoll, diese kulturorientierten Arbeiten in zwei Strömungen einzuteilen, die ich als *dialogorientiert* beziehungsweise *differenzorientiert* bezeichnen möchte. Während differenzorientierte Ansätze von einer grundsätzlichen Unvereinbarkeit kultureller Unterschiede ausgehen, halten dialogorientierte Ansätze interkulturelle Kooperationen für möglich und im Sinne einer Erzielung von interkulturellen Synergieeffekten für erstrebenswert. Die Inter-

kulturelle Managementforschung gehört demnach von ihrem Kulturverständnis und ihrer Zielsetzung her zur dialogorientierten Richtung, während die Arbeiten von Huntington und Fukuyama die differenz- und konfliktorientierte Strömung kulturorientierter Arbeiten repräsentieren.

### 3 Interkulturelle Managementansätze

Nachdem ich die Interkulturelle Managementforschung einerseits hinsichtlich ihrer Bedeutung für Unternehmen dargestellt habe und sie andererseits als Forschungsrichtung im Rahmen der Management- und Organisationsforschung eingeordnet und in den Zusammenhang mit gegenwärtig rezipierten kulturorientierten Arbeiten gesetzt habe, geht es im folgenden Kapitel um die Darstellung und kritische Diskussion zentraler Ansätze der Interkulturellen Managementforschung anhand folgender Leitfragen:

Wie konzipieren Geert Hofstede und Alexander Thomas als zentrale Vertreter der Interkulturellen Managementforschung Kultur und interkulturelle Beziehungen? Mit welchen Untersuchungsmethoden arbeiten sie? Von welchem Menschenbild gehen sie aus und welche Lösungsansätze zur Vermeidung interkultureller Konflikte werden entwickelt? Kurzum, mit welchen kulturellen Konzepten arbeiten Hofstede und Thomas, um ihren *dialogorientierten* Anspruch gerecht zu werden, einen Beitrag zu einer verbesserten Kommunikation und Kooperation im internationalen Arbeitskontext zu leisten?

Es fällt auf, dass sich die überwiegende Mehrheit neuerer Studien nach wie vor auf die theoretischen Grundlagen und empirischen Erkenntnisse von Geert Hofstede beziehen und versuchen, diese auf andere geographische Regionen anzuwenden beziehungsweise sein so genanntes „4-Dimensionen-Modell“ weiterzuentwickeln (vgl. Ott 2000: 247; Hasenstab 1999: 103; Bosch 1995: 40; Katari 1995: 23; Trompenaars 1993: 27). Ein weiterer zentraler Vertreter der Interkulturellen Managementforschung ist Alexander Thomas. Er hat den Ansatz von Hofstede theoretisch weiter ausdifferenziert und daraus anwendungsorientierte Trainingsmaterialien entwickelt. Hofstede und Thomas kommt über die Interkulturelle Managementforschung hinaus große Bedeutung zu, da beide einen großen Einfluss auf die Trainingspraxis ausüben (vgl. Thomas 2000: 106; Holzmüller 1997: 62; Ott 2000: 247).

#### 3.1 Geert Hofstede

Geert Hofstede gilt als Mitbegründer der Interkulturellen Managementforschung. Seine 1980 veröffentlichte Studie „Culture's Consequences“ sorgte aufgrund ihrer breiten empirischen Basis für großes Aufsehen und leitete eine kulturelle Wende in Teilen der Management- und Organisationsforschung ein.

Hofstede wird zu den zentralen Vertretern der Interkulturellen Managementforschung gezählt, obwohl er sich ausschließlich auf das Herausarbeiten von arbeitsrelevanten Kulturdimensionen und deren kontrastive und statistische Gegenüberstellung konzentriert. Seine Forschung ist daher eher kulturvergleichend als interkulturell im Sinne der in Kapitel 2 formulierten Gegenstandsbeschreibung der Interkulturellen Managementforschung, nach der interkulturelle Interaktionen im Zentrum der Betrachtung stehen. Hofstede wird dennoch der Interkulturellen Managementforschung zugerechnet und in der interkulturellen Trainingspraxis zur kulturellen Sensibilisierung herangezogen, da er aus seinen Ergebnissen durchaus Konsequenzen für die interkulturelle Handlungspraxis ableitet. Die Situation der interkulturellen Begegnung ist für ihn eine direkte Umsetzung



der für das jeweilige Land ermittelten Dimensionsausprägungen, welche die Handlungen der beteiligten Personen weitgehend bestimmen (vgl. Hofstede 1993B: 29f.)

Seine 1980 erstmals erschienene Studie ist Ergebnis eines elfjährigen Forschungsprojekts von 1967-1978, das er innerhalb des international operierenden Konzerns IBM durchführte (vgl. Hofstede 1993A: 331). Hofstede untersuchte dabei Unterschiede im Arbeitsverhalten bei verschiedenen Arbeitnehmergruppen in 72 nationalen Tochtergesellschaften des IBM-Konzerns. Sein Ziel war es, Daten über die Einstellungen und Werte von Beschäftigten mittels quantitativer Erhebungsmethoden zu sammeln.

Entscheidend ist, dass die Untersuchung sich ausschließlich auf die normative Ebene und nicht auf das tatsächlich praktizierte Handeln der MitarbeiterInnen und Führungskräfte bezieht. Die Fragen wurden so formuliert, dass die interviewten Personen angeben sollten, wie sie sich in einer bestimmten Situation verhalten, was sie von einer Führungskraft erwarten und wie sie ihren Arbeitsstil selbst einschätzen würden (vgl. Hofstede 1993B: 67f.). Die Fragen zielen auf die arbeitsbezogenen Werte der Menschen ab und beziehen sich auf ein erwünschtes, also ideales Verhalten.

So wurden beispielsweise die Personen folgendermaßen befragt:

„Versuchen Sie, die Faktoren zu benennen, die für Sie bei einer idealen Arbeit wichtig wären; vernachlässigen Sie dabei, inwieweit diese bei ihrer derzeitigen Arbeit gegeben sind. Wie wichtig ist für Sie, (...); nun folgen eine Anzahl von Kriterien, von denen jede mit einer Punktzahl von 1 (für mich höchst wichtig) bis 5 (kaum oder gar nicht wichtig) bewertet werden soll.“ (Hofstede 1993B: 67)

Insgesamt wertete Hofstede 116 000 standardisierte Fragebögen aus 40 Ländern mit jeweils mehr als 100 Fragen aus und entwickelte daraus vier grundlegende Dimensionen, anhand derer er das Arbeitsverhalten in unterschiedlichen Kulturen analysiert und diese Kulturen miteinander verglich (vgl. Hofstede 1993A: 332).

#### *Das 4-Dimensionen Modell: Die Skalierung von Kultur*

Hofstedes Grundthese lautet: Die Unterschiede zwischen Kulturen können anhand von vier grundlegenden Werte-Dimensionen erklärt werden. Jede Kultur setzt andere Prioritäten und gibt unterschiedliche Antworten auf vergleichbare Grundprobleme (vgl. Hofstede 1993A: 333). Die vier Dimensionen lauten „Machtdistanz“, „Unsicherheitsvermeidung“, „Individualismus-Kollektivismus“ sowie „Maskulinität-Feminität“ (Hofstede 1993A: 333).

Den Begriff der Kulturdimension definiert Hofstede als „ein[en] Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen läßt“ (Hofstede 1993B: 28). Auf der Grundlage der Auswertungsergebnisse standardisierter Fragebögen ordnet Hofstede jeder Kultur einen Indexwert hinsichtlich der vier Dimensionen zu<sup>25</sup>. Die gemessenen Werte werden anschließend in ein Diagramm übertragen, das den Grad der Verschiedenheit von Kulturen visualisiert. Anhand der statistisch erhobenen Indexwerte können

---

<sup>25</sup> Die jeweilige Ausprägung einer Dimension einer bestimmten Kultur werden auf einer Skala von 1 bis 100 festgehalten; die Länder mit einer vergleichbaren Dimensionsausprägung werden zu so genannten Clustern zusammengefasst (vgl. Hofstede 1993B: 334).

Kulturen – so Hofstede – miteinander verglichen werden, und dies wiederum ermöglicht es, den Verlauf interkultureller Interaktionen zu antizipieren und durch deren Kenntnis das eigene Verhalten darauf auszurichten (Hofstede 1993 A: 331, 348). Aufgrund der aus seiner rein quantitativen Erhebung ermittelten Länderwerte für die jeweiligen Dimensionen zieht Hofstede Rückschlüsse auf die kulturspezifische Management- und Organisationsgestaltung.

Die Idee, unterschiedliche Kulturen miteinander anhand von Dimensionen oder Fixpunkten zu vergleichen, die außerhalb der Kulturen im Allgemeinmenschlichen liegen, ist nicht neu. Edward Hall entwickelte bereits 1959, ausgehend von der Proxemik, ein Modell, nach dem jede Kultur aus zehn miteinander verbundenen Primärinformationssystemen (primary message systems) besteht, die in den biologischen Grundlagen des Menschen wurzeln. Halls Erkenntnisinteresse lag vor allem auf der Untersuchung von Territorialität, Temporalität, Interaktion und Gruppenverhalten (vgl. Hall 1959).

Des Weiteren haben die AnthropologInnen Kluckhohn und Strodtbeck fünf solcher Grundprobleme ermittelt (Kluckhohn 1961). Ausgehend von der Prämisse, „daß es nur eine begrenzte Zahl von allgemeinmenschlichen Problemen gibt, für die alle Völker zu allen Zeiten irgendwelche Lösungen finden mußten“ und dass zwar alle alternativen Problemlösungen präsent sind, die einzelnen Kulturen aber jeweils ihre eigene Auswahl treffen, haben Kluckhohn und Strodtbeck fünf solcher Grundprobleme, auf die jede Kultur ihre spezifische Antwort entwickelt, in Form von Fragen formuliert. 1. Welches ist die Beziehung des Menschen zur Natur (man-nature-orientation)? 2. Welcher Art ist die menschliche Natur (human nature orientation)? 3. Welches ist die zeitliche Orientierung des Lebens (time orientation)? 4. Welcher Art ist das menschliche Handeln (activity orientation)? 5. Welcher Art ist die Beziehung des Menschen zu anderen Menschen (relational orientation)? (Kluckhohn/Strodtbeck 1961: 11).

Das Neue an Hofstedes Untersuchung ist, dass es ihm in erster Linie um die Ermittlung von *arbeitsbezogenen* Werten geht, er sich also explizit mit dem Einfluss von Kultur auf das Arbeitsverhalten in einem modernen international agierenden Konzern beschäftigt<sup>26</sup>. Hofstede geht allerdings davon aus, dass ihnen als Indikatoren weit über das Arbeitsverhalten hinaus eine Schlüsselfunktion zukommt, da sie Antworten auf Grundfragen der menschlichen Existenz geben und damit auf viele andere Lebensbereiche verweisen (vgl. Hofstede 1993B: 231f.). Das so genannte „4-D-Modell“ von Hofstede findet deshalb nicht nur große Resonanz innerhalb der Management- und Organisationsforschung, sondern seine Kulturdimensionen werden darüber hinaus als Unterscheidungskriterien für verschiedene Handlungskontexte herangezogen.

In seinem so genannten „4-D-Modell“ unterscheidet Hofstede die Dimensionen „große versus kleine Machtdistanz“, „starke versus schwache Vermeidung von Unsicherheiten“ sowie „Individualismus versus Kollektivismus“ und „Maskulinität versus Femininität“.

Die erste Dimension der Machtdistanz beschreibt „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes

---

<sup>26</sup> Einen vergleichbaren Ansatz hat für die Managementwissenschaften Fons Trompenaars (1993) entwickelt.

erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt ist“ (Hofstede 1993B: 42)<sup>27</sup>. Als zweite Dimension nennt Hofstede die Vermeidung von Unsicherheit. Diese Dimension erfasst den Grad, „in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (Hofstede 1993B: 133). Dieses Gefühl drückt sich unter anderem in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit und Sicherheit aus: ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.<sup>28</sup> Die dritte Dimension „Individualismus – Kollektivismus“ bezieht sich auf die soziale Integration der Einzelnen, also auf die Beziehung zwischen Individuen und ihren Mitmenschen. Hofstede definiert diese Dimension folgendermaßen:

*„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, daß er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“* (Hofstede 1993B: 67; kursiv im Original)<sup>29</sup>

Bei der vierten Kulturdimension „Maskulinität – Feminität“ geht es um soziale Geschlechterrollen innerhalb einer Gesellschaft (vgl. Hofstede 1993B: 98f.). Gesellschaften mit einer verstärkten sozialen Geschlechterrolle bezeichnet Hofstede als „maskulin“ und jene mit relativ geringer sozialer Geschlechterrolle als „feminin“. „Maskuline“ Gesellschaften zeichnen sich nach Hofstede dadurch aus, dass „die traditionell maskulinen sozialen Werte die gesamte Lebenswelt – selbst die Denkart der Frauen“ durchtränken (Hofstede 1993B: 341). „Maskuline Werte“ drücken sich in der „Wichtigkeit des Sichabhebens, der Selbstdarstellung, des Erreichens von etwas Sichtbaren, des Geldverdienens“ aus und „gipfeln im Motto ‚groß ist schön‘“ (Hofstede 1993B: 341). In „feminin“ ausgerichteten Gesellschaften sind die dominanten Werte dagegen mehr mit der von Hofstede als „traditionell gesehenen femininen Rolle assoziiert: nicht hervorstechen, menschliche Beziehungen vor das Geld zu setzen, sich um die Lebensqualität und die Erhaltung der Umgebung zu kümmern, anderen zu helfen, besonders den Schwachen, und ‚klein als schön‘ zu empfinden“ (Hofstede 1993B: 341)<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Hohe Machtdistanzwerte haben beispielsweise die Philippinen, Venezuela, Indien oder Frankreich. Demgegenüber rangieren Österreich, Dänemark oder Israel am unteren Ende der Skala mit einem sehr niedrigen Machtdistanzwert (vgl. Hofstede 1993: 336).

<sup>28</sup> Länder mit starker Unsicherheitsvermeidung und großer Machtdistanz sind nach Hofstede beispielsweise alle romanischen sowie lateinamerikanischen Länder; aber auch die Türkei, Japan und Korea. Im Mittelfeld liegen die Niederlande sowie die USA und die anderen angelsächsischen Länder. Eine geringe Machtdistanz und schwache Unsicherheitsvermeidung kennzeichnen Länder wie Dänemark, Schweden, Großbritannien oder Irland (vgl. Hofstede 1993: 339).

<sup>29</sup> Als sehr individualistische Länder bezeichnet Hofstede die USA, Großbritannien oder die Niederlande. Einen mittleren Individualismus-Kollektivismus-Index haben beispielsweise Japan, Österreich oder Spanien. Sehr kollektivistisch ausgerichtet sind dagegen Kolumbien, Pakistan oder Taiwan (vgl. Hofstede 1993: 336).

<sup>30</sup> Nach Hofstedes Einteilung ist Japan das maskulinste Land, aber auch Deutschland, Österreich und die Schweiz liegen im Maskulinitäts-Index weit vorn. Gemäßigt maskulin sind dagegen Länder wie Mexiko oder Italien. Als gemäßigt feminin gelten Portugal, Spanien oder Frankreich. Am äußer-

### *Konsequenzen für Management- und Organisationsprozesse*

Entsprechend der Positionierung der Länder zu den jeweiligen Dimensionen zieht Hofstede Konsequenzen für die Management- und Organisationsgestaltung. Dabei korreliert er verschiedene Dimensionen miteinander, die für das Management beziehungsweise die Organisationsgestaltung relevant sind (vgl. Hofstede 1993B: 337).

Nach Hofstede sind die für das Management relevantesten Dimensionen Individualismus-Kollektivismus und Machtdistanz (vgl. Hofstede 1993B: 343). Diese beiden Dimensionen wirken sich auf die jeweils in einem Land dominierenden Führungsstile aus, die im Ländervergleich von einem partizipativ-konsultativen bis hin zu einem autoritären Führungsverhalten reichen. Für die USA beispielsweise ergab seine Untersuchung eine Extremposition auf der Individualismus-Skala (50 aus 50) und einen Durchschnittswert auf der Machtdistanz-Skala (16 aus 50). Aus diesen Messungen schließt Hofstede auf amerikanisches Führungsverhalten, das dadurch gekennzeichnet ist, dass das Individuum im Zentrum steht und „primär auf die totale Erfüllung“ seines Eigeninteresses zielt (Hofstede 1993B: 343). Verpflichtungen gegenüber anderen oder gegenüber der Gesellschaft treten hinter der Durchsetzung individueller Bedürfnisse der Einzelnen zurück. Der mittlere Machtdistanz-Index führt jedoch dazu, dass in den USA MitarbeiterInnen besondere Managementprivilegien leichter akzeptieren als in Ländern mit geringer Machtdistanz.

In kollektivistischen Gesellschaften – zu denen Hofstede „grundsätzlich jedes Land der Dritten Welt“ – zählt, ist Führung demgegenüber ein Gruppenphänomen (Hofstede 1993B: 343). Für die Leitung von MitarbeiterInnen bedeutet dies beispielsweise, dass eine Arbeitsgruppe, die nicht mit „der natürlichen In-Gruppe identisch ist“, zu einer „In-Gruppe“ geformt werden muss, um effizient zu sein (Hofstede 1993B: 343). MitarbeiterInnen erwarten von einem „guten Chef“, dass er ihnen „Schutz“ gibt und ihnen ein „guter Vater“ ist; dafür revanchieren sie sich mit Loyalität. In Ländern mit größerer Machtdistanz „wollen Untergebene in der Regel nicht partizipieren“, da sie von einer Führungskraft erwarten, dass sie unumschränkt führt (Hofstede 1993B: 343); charakteristisch für diese Länder ist daher ein autoritärer Führungsstil. Demgegenüber ergreifen MitarbeiterInnen in Ländern mit geringer Machtdistanz und einem hohen Individualismus-Index selbst Initiative und streben nach Partizipation, weshalb ein partizipativ-konsultativer Führungsstil dominiert (vgl. Hofstede 1993B: 344).

Die Dimension Individualismus-Kollektivismus ist zusammen mit den Dimensionen Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität-Femininität relevant für die Motivation und Motivierung von Menschen (vgl. Hofstede 1993B: 345f.). So wird in Ländern mit hohem Individualismusindex wie beispielsweise die USA davon ausgegangen, dass die stärkste Motivation vom Bedürfnis des Individuums nach Selbstverwirklichung herrührt; hier dominiert die Idee des „etwas Erreichenwollens“ (Bedürfnis nach Selbstdarstellung) und Herausforderungen anzunehmen (geringe Unsicherheitsvermeidung). Dagegen stehen in kollektivistischen Gesellschaften die Verpflichtungen und die Loyalität gegenüber der eigenen Gruppe im Vordergrund. Nach Hofstede dominiert das „Gesicht zu wahren“ als

---

ren femininen Ende finden sich dagegen Dänemark, Schweden, Norwegen oder Holland (vgl. Hofstede 1993: 340).

wichtige Motivation (vgl. Hofstede 1993B: 345). In Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung bildet Sicherheit eine machtvollere Motivation; anstatt Risiken einzugehen, sind die Menschen durchaus bereit etwas zu leisten, wenn sie im Austausch dafür Sicherheit erhalten.

Für die Gestaltung von Organisationen sind die Dimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung entscheidend (vgl. Hofstede 1993B: 344). In Ländern mit hoher Machtdistanz und hoher Unsicherheitsvermeidung wie beispielsweise Frankreich entspricht das Organisationsmodell einer „Pyramide“, das heißt Organisationen sind durch eine klare Hierarchie, durch einheitliche Führung und formale Regeln gekennzeichnet. Für Länder mit geringer Machtdistanz und starker Unsicherheitsvermeidung wie beispielsweise Deutschland entsprechen Organisationen einer „gut geölte Maschine“. Die Ausübung von Anweisungen ist weitgehend unnötig, da durch formale Regeln und eine umfassende Bürokratie bereits vieles eindeutig organisiert ist. Demgegenüber zeichnen sich Organisationen in Ländern mit geringer Machtdistanz und geringer Unsicherheitsvermeidung wie beispielsweise Großbritannien, durch flache Hierarchien, flexible Regeln und Problemlösungen durch Verhandeln aus. Hofstede bezeichnet diesen Organisationstypus als „Dorfmarkt“. Schließlich gilt für Länder mit großer Machtdistanz und geringer Unsicherheitsvermeidung wie zum Beispiel Indien der Organisationstypus „Familie“, das bedeutet „unangefochtene Autorität der väterlichen Führung“ mit wenig formalen Regelungen (vgl. Hofstede 1993B: 344f.).

### *Kultur als statistische Größe?*

Hofstede definiert Kultur als „kollektive Programmierung des Geistes“, also als den Teil der Konditionierung, den alle Menschen einer Gruppe im Unterschied zu anderen Gruppen gemeinsam haben (Hofstede 1993A: 329). Hofstede bezeichnet des Weiteren Kultur als „mentale Software“, das heißt

„als ein normalerweise unbewußter Zustand, der dem Individuum ein großes Maß an Freiheit in bezug auf Denken, Fühlen und Handeln einräumt, aber innerhalb der Grenzen dessen, was ihm seine gesellschaftliche Umgebung im Sinne von möglichen Gedanken, Gefühlen und Handlungen anbietet.“ (Hofstede 1993A: 265)

Weiterhin setzt Hofstede Nation mit Kultur gleich. Dies begründet er zum einen damit, dass die Nation nach wie vor einen wesentlichen Einfluss auf die „kollektive Programmierung“ seiner BürgerInnen und ihrer kollektiven Identität hat (vgl. Hofstede 1993A: 328; 1993B: 27). Zum anderen ist er aufgrund seiner quantitativen Untersuchungsmethode darauf angewiesen, umfangreiche nationale Statistiken als Vergleichsgrundlage und zur Unterfütterung seiner eigenen Ergebnisse heranzuziehen (vgl. Hofstede 1993B: 27). Das Heranziehen der Staatsangehörigkeit als kulturelles Unterscheidungsmerkmal hat somit für Hofstede pragmatische Gründe. Er klammert deshalb bewusst Unterschiede zwischen sozialen Gruppen innerhalb einer Gesellschaft beziehungsweise einer Nation aus:

„Dieser Beitrag soll speziell auf nationale Kulturen eingehen, jedoch die kulturellen Unterschiede zwischen Gruppen innerhalb der Nationen ausschließen; außerdem auch solche, die auf regionalen Gegebenheiten, sozialen Klassen, Berufen, Religion, Alter, Geschlecht oder Familienzugehörigkeit beruhen.“ (Hofstede 1993B: 331)

Für Hofstede lassen sich nationale Gewohnheiten des Denkens und Handelns – er spricht in diesem Zusammenhang auch von „Nationalcharakteren“ – anhand der oben beschriebenen vier universellen Dimensionen beschreiben (Hofstede 1993B: 331).

Hofstede knüpft explizit mit seinem Kulturkonzept der Nationalkultur und des Nationalcharakters an die Tradition der us-amerikanischen „Culture and Personality School“ und der Nationalcharakterforschung der 30er und 40er Jahre an, die im Rahmen des Kulturrelativismus entstanden sind. Zu ihren bedeutendsten Vertreterinnen gehörten Ruth Benedict und Margaret Mead, auf die sich Hofstede auch ausdrücklich bezieht (vgl. Hofstede 1993B: 27). Darüber hinaus erinnert Hofstedes Gleichsetzung von Nation und Kultur in Verbindung mit seiner Auffassung von Kultur als kollektiver geistiger Programmierung stark an Kardiner/Lintons Konzept des „basic personality type“<sup>31</sup> sowie an Benedicts Werk „Patterns of Culture“ (Benedict: 1934; Kardiner/Linton: 1961)<sup>32</sup>. So geht Hofstede davon aus, dass Kulturen ein jeweils in sich integriertes Ganzes bilden und spricht an einigen Stellen von der „Logik von Kulturmustern“ (vgl. Hofstede 1993A: 334, 339).

Hofstede bezieht sich explizit auf die im Rahmen der „Culture and Personality School“ entwickelte Konzeption von Kultur, ohne dass er sich konkret mit der seit langem von konstruktionstheoretisch orientierten Kultur- und SozialwissenschaftlerInnen geäußerten fundamentalen Kritik an diesen *klassischen* Kulturkonzepten auseinandersetzt (vgl. Hofstede 2001: 371). So wird an der Kulturkonzeption der „Culture and Personality School“, die von weitgehend isolierten, statischen sowie in sich homogenen und jeweils einzigartigen kulturellen Gebilden ausgeht, die sich durch ihren kulturellen Partikularismus klar von anderen Kulturen unterscheiden lassen, innerhalb der Ethnologie bereits seit den 70er Jahren Kritik geübt. Fredrik Barths' Veröffentlichung „Ethnic Groups and Boundaries. The Social Organization of Culture Difference“ löste innerhalb der Ethnologie einen interaktions- und konstruktionstheoretischen Paradigmenwechsel hin zur Analyse von Interaktionsprozessen und Konstruktionen kultureller Identität beziehungsweise ethnischer Identität aus (Barth 1970). Barths' theoretischer Perspektivenwechsel besteht darin, dass er sich nicht mehr bei der Definition einer ethnischen Gruppe auf äußere Merkmale – wie die Teilung fundamentaler kultureller Werte, die sich in der sichtbaren Einheit kultureller Formen verwirklichen – konzentriert, sondern die Frage nach dem Entstehen und Weiterbestehen ethnischer Gruppen als erkenntnisleitende Fragestellung aufwirft.

---

<sup>31</sup> Kardiner/Lintons Konzept des „basic personality type“ geht davon aus, dass es in jeder Kultur dominante Wertorientierungen gibt, die die Individuen insbesondere im Laufe ihrer frühkindlichen Sozialisation internalisieren. Die in einer Gesellschaft am häufigsten auftretenden Wertorientierungen oder Persönlichkeitsmerkmale bilden die so genannte „basic personality“, deren Merkmale dann auch der Kultur im allgemeinen entsprechen (vgl. Bock 1980: 65f.).

<sup>32</sup> Benedict zufolge gruppieren sich die einzelnen Bestandteile einer Gesellschaft um ein dominantes Element, die ein für jede Kultur einzigartiges Muster bilden. Anhand der Begriffe „dominant drive“ und „Leitmotiv“ untersucht Benedict das beherrschende Grundthema einer Kultur, das sich in allen Lebensbereichen der Gesellschaft ausdrückt (vgl. Bock 1980: 63). Mit diesem Leitmotiv lässt sich Benedict zufolge die gesamte Kultur charakterisieren, da es die Verhaltensweisen ihrer Mitglieder prägt.

Der Fokus liegt dabei auf dynamischen Differenzierungsprozessen in Form situations- und kontextspezifischer Ein- und Ausgrenzungsprozesse.

„1. When defined as an ascriptive and exclusive group, the nature of continuity of ethnic units is clear: it depends on the maintenance of a boundary. The cultural features that signal the boundary may change, and the cultural characteristics of the members may likewise be transformed, indeed, even the organizational form of the group may change – yet the fact of continuing dichotomization between members and outsiders allows us to specify the nature of continuity, and investigate the changing cultural form and content.“ (Barth 1970: 14)

Das Zentrum der Untersuchung bilden AkteurInnen in spezifischen Interaktionssituationen, da sich Barth zufolge ethnische Gruppen anhand von Interaktionsprozessen mit anderen Gruppen, infolge einer dynamischen, das heißt historisch veränderbaren Konstruktionen ethnischer Grenzen definieren lassen. Barth beschreibt sein Untersuchungsziel folgendermaßen:

„ ... we attempt to explore the different processes that seem to be involved in generating and maintaining ethnic groups. (...) to observe these processes we shift the focus of investigation from internal constitution and history of separate groups to ethnic boundaries and boundary maintenance.“ (Barth 1970: 10)

Mit dieser Fokusverschiebung verbunden war eine grundlegende Kritik an essentialisierenden Kulturkonzeptionen sowie insbesondere auch eine kritische Auseinandersetzung mit ethnologischen Repräsentationsformen und Schreibkonventionen im Rahmen der so genannten „Writing Culture Debatte“ (vgl. Clifford/Marcus 1986; Marcus/Fisher 1986; Abu-Lughod 1991; Berg/ Fuchs 1995). Im Mittelpunkt der „Writing Culture-Debatte“ stand die radikale Hinterfragung ethnographischen Arbeitens, die sich vor allem auf die Reflexion über ethnographische Repräsentation und den Schreibprozess selbst bezieht. Die selbstkritische Auseinandersetzung mit dem Problem von Authentizität und der Konstruktion von Fremdbildern im Zuge ethnographischer Repräsentation führte zu einer reflexiven Wende und einer Revision klassischer anthropologischer Kulturkonzepte sowie ethnographischer Darstellungsformen. Die Kritik führte zu einer tief greifenden Verunsicherung, die als so genannte „Krise der ethnographischen Repräsentation“ bezeichnet wird. Marcus und Fisher, die als zentrale Vertreter dieser Debatte gelten, sehen die Neuausrichtung des Fachs in einer postmodernen, reflexiv-experimentellen Anthropologie, deren Hauptaufgabe in einer transkulturellen Kulturkritik besteht (vgl. Marcus/Fisher 1986). Damit verbunden ist eine veränderte Schwerpunktsetzung anthropologischer Forschung, die sich nicht mehr einseitig auf außereuropäische, traditionelle Gesellschaften fokussiert, sondern den Blick auch auf Industriegesellschaften im Sinne einer „anthropology at home“ richtet. Marcus/Fisher weisen auf transkulturelle Vergleichsstudien und ethnographische Studien innerhalb der eigenen „westlichen“ Gesellschaften, aus denen die Mehrzahl der AnthropologInnen stammt, als neue Aufgaben für die Anthropologie hin.

Hofstedes Vorstellungen über Kulturanthropologie und seine Einschätzung des gegenwärtigen Forschungsstands der Ethnologie treffen bereits seit einigen Jahrzehnten nicht mehr auf den Forschungsstand des Faches zu. In seinem 2001 auf deutsch erschienen Buch „Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management“ geht Hofstede im Anhang auf die von ethnologischer Seite geäußerten Kritikpunkte an seinen Studien wie folgt ein:

“Auch die Kulturanthropologie ist eine Disziplin mit vielen Paradigmen. In den 30er und 40er Jahren entsprach die Untersuchung nationaler Kulturunterschiede einem verbreiteten Paradigma in der Anthropologie. Später erfreuten sich andere Paradigmen größerer Beliebtheit. Die Hauptrichtung der Anthropologie in den letzten Jahrzehnten beschränkte sich auf Randgruppen und Probleme, die für die Gesellschaft als Ganzes recht trivial sind. Bereiche, in denen sie für andere Disziplinen oder Praktiker Bedeutung erlangen könnte, hat sie gemieden. (...) Nationale und nationen-interne Kulturunterschiede sind ein Bereich, in dem Erkenntnisse aus der Anthropologie tatsächlich der Gesellschaft von Nutzen *sein können*. Da derartige Unterschiede bereits vor Jahrzehnten untersucht wurden, sind heute manche Anthropologen der Ansicht, sie gehörten einem veralteten Paradigma an.” (Hofstede 2001: 369)

In diesen Aussagen Hofstedes zeigt sich neben der unzureichenden Kenntnis der historischen Entwicklung der letzten Jahrzehnte und des gegenwärtigen Forschungsstandes der Ethnologie auch eine Rezeptionssperre gegenüber interaktions- und konstruktionstheoretisch orientierten Ansätzen, die insbesondere seit Anfang der 90er Jahre fächerübergreifend in den Kultur- und Sozialwissenschaften diskutiert werden und einen Paradigmenwechsel auslösten. Es zeugt von einem gravierenden Missverstehen, wenn Hofstede die konstruktionstheoretische Kritik an klassischen Kulturkonzepten innerhalb der Ethnologie darauf zurückführt, dass „derartige Unterschiede bereits vor Jahrzehnten untersucht wurden“ und diese Kulturunterschiede deshalb einem veralteten Paradigma angehörten (Hofstede 2001: 369). Klassische Kulturkonzepte und darin formulierte Kulturunterschiede werden nicht deshalb kritisch diskutiert und verworfen, weil sie bereits erforscht wurden, sondern weil die damit verbundene Konzeption Kulturen als in sich homogene, statische und klar voneinander abgrenzbare Gebilde fest schreibt und essentialisiert sowie Individuen nicht als handelnde AkteurInnen, sondern als passive, reproduzierende KulturträgerInnen definiert. So lapidar wie Hofstede Paradigmenwechsel innerhalb der Ethnologie konstatiert, ohne auf die damit verbundenen Perspektivenwechsel einzugehen und ohne in kritischer Auseinandersetzung mit konstruktionstheoretisch orientierten Ansätzen seinen Rekurs auf ethnologische Ansätze der 30er und 40er Jahre zu legitimieren, ist seine Argumentation nicht ausreichend und nicht überzeugend.

Betrachtet man Hofstedes Ansatz jedoch im Kontext der Organisations- und Managementforschung, so liegt sein Beitrag darin, dass er den Einfluss von Nationalkulturen innerhalb von Organisationen aufzeigt, der zuvor innerhalb der Management- und Organisationsforschung weitgehend vernachlässigt beziehungsweise bestritten worden war. Er kritisiert zurecht die in der Management- und Organisationsforschung jahrzehntelang dominierende Auffassung, dass „Management“ und „Organisation“ frei von kulturellen Einflüssen seien (vgl. Hofstede 1993A: 347).

Die Popularität seines Ansatzes innerhalb der Management- und Organisationsforschung resultiert dabei vor allem aus der großen Menge an empirischen Datenmaterial in Form von Statistiken, da diese Erhebungsverfahren den in den Wirtschaftswissenschaften anerkannten Methoden entsprechen. Hofstede vermittelt den Eindruck, Kultur sei messbar, in konkreten Zahlen objektiv abzubilden und könne auf vier Dimensionen reduziert werden. Während zuvor Kultur als diffuses, schwer zu fassendes Phänomen galt, erscheint es nun anhand von vier Kultur-Dimensionen statistisch erfassbar. Indem Kultur in Form von eindeutigen Zahlenwerten in Diagrammen abgebildet werden kann, wird sie für die Managementpraxis zu einem handhabbaren Phänomen, das in



Planungen und Internationalisierungsbestrebungen einkalkuliert und auch bewusst für Unternehmensinteressen eingesetzt werden kann. Dies ist ein wesentlicher Grund, warum Hofstede Studie gerade in der Management- und Organisationsforschung auf so große Resonanz gestoßen ist und einen kulturellen Perspektivenwechsel überhaupt erst einleiten konnte – während demgegenüber differenzierte konstruktionstheoretische Ansätze aus der Ethnologie sowie aus den Kultur- und Sozialwissenschaften insgesamt nicht wahrgenommen werden. Die mangelnde Rezeption gegenwärtiger ethnologischer Ansätze in der Interkulturellen Managementforschung mag zum einen darin begründet liegen, dass sich kontextbezogene und prozessorientierte Ansätze schwieriger in die Praxis umsetzen lassen; zum anderen haben bisher kaum EthnologInnen zum Thema Interkulturelles Management geforscht und sich mit konstruktionstheoretischen Ansätzen in dieses Forschungsfeld eingebracht.

Für Hofstede bedeutet Kultur „kollektive geistige Programmierung“; damit ist impliziert, dass alle Mitglieder einer Kultur die gleichen kulturellen Werte internalisiert haben und reproduzieren. Inwiefern Menschen durch ihre Handlungen nicht nur Strukturen reproduzieren, sondern auch neue Strukturen schaffen können und Kultur sich in ständigen Veränderungsprozessen befindet, bleibt dabei unberücksichtigt. Hofstede zufolge sind handelnde Individuen bloße KulturträgerInnen und ReproduzentInnen der im Laufe ihrer Sozialisation erworbenen – und unbewusst wirkenden – kulturell geprägten Wahrnehmungs- und Handlungsmuster. Ein Individuum kann demnach nur „innerhalb der Grenzen dessen, was ihm seine gesellschaftliche Umgebung im Sinne von möglichen Gedanken, Gefühlen und Handlungen anbietet“ eigenständig agieren (Hofstede 1993B: 265). Kultur wird damit zur handlungsdeterminierenden, statischen Größe, und Menschen werden zu bloßen Anhängseln ihrer Kultur.

Seine Gleichsetzung von Kultur mit Nation ist ebenso problematisch. So führt die Ausblendung innergesellschaftlicher Differenzierungen, die mit dieser Gleichsetzung zwangsläufig verbunden sind, zu Pauschalisierungen, die eher zu verstärkter Stereotypenbildung als zu interkultureller Sensibilisierung beitragen. Neben dieser unzulässigen Vereinheitlichung auf nationaler Ebene tendiert Hofstede darüber hinaus zu nicht haltbaren Generalisierungen, wenn er beispielsweise davon spricht, dass „alle Länder der Dritten Welt“ kollektivistisch seien.

Fragwürdig ist insbesondere auch die Methode, durch die er zu seinen generalisierenden Aussagen über die Nationalkultur bestimmter Länder kommt. Der bei den IBM-Untersuchungen eingesetzte Fragebogen wurde zwar nach Interviews in sieben Ländern entwickelt und ist in vier Ländern getestet worden; jedoch waren alle Länder, in denen die Fragebogenentwicklung erfolgte westliche Länder. Diese Vorgehensweise kann als ethnozentristisch bezeichnet werden, da die Frageformulieren sowie Inhalte der Fragestellungen sich an „westlich“ geprägten Vorstellungen, Erfahrungen und Denkweisen orientieren. Kulturvergleichende Forschung sollte demgegenüber mit kulturübergreifend entwickelten Instrumenten erfolgen. Des weiteren berücksichtigt Hofstede nicht, dass Aussagen über erwünschtes Verhalten auf dem Fragebogen mit tatsächlichem Verhalten auf der konkreten Handlungsebene nicht übereinstimmen müssen. Darüber hinaus ist es problematisch, von einer bestimmten Befragungsgruppe – nämlich Stichproben bei IBM – auf die gesamte „Nationalkultur“ zu schließen. Aufgrund der Befragungsergebnisse einer repräsentativen Stichprobe bei IBM wird auf die in der jeweiligen

Kultur angeblich verbreiteten Dimensionsausprägungen geschlossen, ohne die besonderen Arbeitsbedingungen und Aufgabenstellungen der untersuchten MitarbeiterInnen im Vergleich zu positions- und statusähnlichen, aber nicht untersuchten MitarbeiterInnen und Führungskräften anderer Unternehmen derselben „Kultur“ mit zu berücksichtigen. Und auch dann wären Verallgemeinerungen auf die Gesamtbevölkerung kaum möglich, da es sich um einen bestimmten Arbeitssektor handelt. Inwiefern die Unternehmenskultur von IBM das Arbeitsverhalten der MitarbeiterInnen in den weltweiten Niederlassungen – trotz deutlicher Unterschiede in den arbeitsbezogenen Werten der MitarbeiterInnen – dennoch beeinflusst oder inwiefern die ermittelten Resultate branchenspezifisch sind, wird nicht kritisch thematisiert. Unterschiede im Management sowie die unterschiedliche Gestaltung von Organisationen innerhalb einer Gesellschaft – gerade auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Größe und Entstehung des Unternehmens – werden ausgeblendet.

Indem Hofstede von einem kulturdeterministischen Ansatz ausgeht und Kultur weitgehend als monolithisches, klar umrissenes, objektiv erfassbares und statisches Ganzes konzipiert leistet er einer Fixierung auf kulturelle Differenz und einer Stereotypenbildung von kulturell Anderen Vorschub. Entgegen dem Anspruch, kulturellen Dialog zu fördern, werden bei ihm in erster Linie kulturelle Grenzen festgeschrieben.

### **3.2 Alexander Thomas**

In der Interkulturellen Managementforschung wird neben der Studie von Hofstede häufig auf das Konzept der *Kulturstandards* von Alexander Thomas Bezug genommen (vgl. Bergemann/Sourisseaux 1992; Holzmüller 1997; Hasenstab 1999; Bolten 1999; Götz 2000).

Thomas hat neben Studien, Veröffentlichungen und interkulturellen Orientierungstrainings zum Thema Interkulturelles Management (vgl. Thomas/Schenk 1999; Bruch/Thomas 1995; Hagemann/Thomas 1992) auch zu anderen interkulturellen Handlungsfeldern gearbeitet<sup>33</sup> (vgl. Müller/Thomas 1991; Markowsky/Thomas 1995). Sein hier vorgestellter Forschungsansatz ist nicht auf die Interkulturelle Managementforschung beschränkt, sondern stellt einen allgemeinen theoretischen Ansatz für die Analyse interkultureller Interaktionen dar. Thomas' Konzept der Kulturstandards bildet ferner einen interdisziplinären Ansatz, indem er insbesondere Erkenntnisse der Interkulturellen Kommunikationsforschung, der Internationalen Austauschforschung sowie der sozialpsychologischen Attributionsforschung in seinen Forschungsansatz integriert.

Seinen Forschungsansatz verortet er in der so genannten Interkulturellen Psychologie, die er in Abgrenzung zur „kulturvergleichenden Psychologie“ und „Kulturpsychologie“ als Forschungsfeld definiert, das sich mit den psychischen Bedingungen, Verlaufsprozessen und Wirkungen menschlichen Erlebens und Verhaltens in Sonder- und Grenzsituationen beschäftigt, „die dadurch gekennzeichnet sind, dass Menschen aus

---

<sup>33</sup> Die Untersuchungen von Thomas reichen von der studentischen Austauschforschung, bis hin zum Interkulturellen Management und umfassen unterschiedliche Zielkulturen wie beispielsweise China, Südkorea oder die USA.

verschiedenen Kulturen bedeutsam füreinander werden und eventuell einander begegnen“ (Thomas 1996: 112).

Nach Thomas stellen sich für die Analyse interkultureller Austauschprozesse folgende Aufgaben an die Interkulturelle Psychologie:

„(1) Die Identifikation handlungswirksamer Merkmale des jeweiligen kulturspezifischen Orientierungssystems. (2) Die Erfassung von Unterschieden, Gemeinsamkeiten und Kompatibilitäten zwischen verschiedenen Orientierungssystemen. (3) Die Entwicklung und Erprobung von Lernverfahren, die eine Übernahme fremdkultureller Orientierungssysteme in das eigene Handlungsschema ermöglichen.“ (Thomas 1996B: 111)

In dieser Aufgabenbestimmung der Interkulturellen Psychologie wird bereits der anwendungsorientierte Anspruch deutlich, der auch Thomas' Studien kennzeichnet und der sich in der Umsetzung seiner theoretischen Konzepte in die Handlungspraxis in Form von Trainingsmaterialien niederschlägt. Thomas' Forschung ist somit weniger Grundlagenforschung als angewandte Psychologie, die Erklärungen und vor allem in die Praxis umsetzbare Lösungsvorschläge für das Problemfeld „interkulturelle Begegnung“ sucht (vgl. Eckensberger 1996: 167ff.). Diese starke Anwendungsorientierung seiner Forschung ist sicherlich mit ein wesentlicher Grund, weshalb Thomas' Ansatz in der praxisorientierten Interkulturellen Managementforschung auf so große Resonanz stößt.

### *Kulturbegriff und Kulturstandards*

Im Gegensatz zu Hofstedes pauschaler Gleichsetzung von Kultur und Nation, hat Thomas einen differenzierteren Kulturbegriff:

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Nation, Organisation und Gruppe aber typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Gruppe usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein, für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen, spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.“ (Thomas 1988: 149; Thomas 1996B: 112)

Thomas definiert Kultur als ein Orientierung gebendes Regelsystem, das Handlungen strukturiert und denjenigen vertraut ist, die darin aufgewachsen sind und infolge ihrer Sozialisation diese Regeln internalisiert haben.

Zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems lassen sich Thomas zufolge in Form von so genannten *Kulturstandards* operationalisieren (vgl. Thomas 1996B: 112). Jede Kultur hat „in ihrem Orientierungssystem über Generationen hinweg spezifische Bewertungs- und Verhaltensstandards ausgebildet, die als Kulturstandards bezeichnet werden“ (Thomas 1996B: 114). Kulturstandards verkörpern die von den Mitgliedern einer Kultur geteilten Normen, Werte, Überzeugungen, Einstellungen und Regeln. Sie haben für die Kulturangehörigen eine Orientierungsfunktion, indem sie ihnen ermöglichen zu entscheiden, welches Verhalten als normal, typisch oder gerade noch akzeptabel anzusehen ist (vgl. Müller/Thomas 1991: 7).

Thomas definiert Kulturstandard folgendermaßen:

„Unter Kulturstandard werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert.“ (Thomas 1996B: 112)

Kulturstandards dienen somit als Maßstab und Gradmesser für die Steuerung eigenen Verhaltens, für die Erwartung gegenüber dem Verhalten anderer sowie für die Wahrnehmung und Beurteilung des Verhaltens der Mitmenschen. Sie können auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen definiert werden und reichen von allgemeinen Wertorientierungen bis hin zu sehr konkreten und verbindlichen Verhaltensvorschriften (vgl. Thomas 1996B: 112). Kulturstandards unterschiedlicher Kulturen sind nach Thomas nicht völlig verschieden, da sie sich meist allgemeineren Kategorien zuordnen lassen. Solche Kategorien sind beispielsweise – ähnlich wie bei Hofstede – „Individualismus-Kollektivismus“, „Hierarchieorientierung“, „interpersonale Distanzregelung“ oder „soziale Harmonie“ (vgl. Thomas 1996A: 62). Diese allgemeinen Kulturstandards machen erst Kulturvergleiche möglich, bei denen dann die jeweiligen Ausprägungen gemessen und einander zugeordnet werden können. Sie sind demzufolge typische Verhaltensmuster, die Mitglieder einer bestimmten Kultur teilen und die die Interaktionen innerhalb einer Kultur prägen. Kulturstandards haben insofern eine handlungsregulierende Funktion, als sie im Verlauf der Sozialisation vom Individuum weitgehend unbewusst internalisiert und später nicht mehr bewusst hinterfragt werden, was nach Thomas eine weitgehende Reproduktion von Kulturstandards im alltäglichen Handeln zur Folge hat (vgl. Thomas 1996B: 113; Müller/Thomas 1991: 7).

Wie werden Kulturstandards nun als typische handlungsregulierende Verhaltensmuster einer Kultur herausgefiltert? Thomas zufolge können anhand der Analyse interkultureller Überschneidungssituationen, die immer nur zwei Kulturen betreffen, empirisch zentrale Kulturstandards ermittelt werden. Am besten lassen sich die eigenen Kulturstandards dabei in Abgrenzung und kontrastiver Gegenüberstellung zu fremdkulturellen Kulturstandards herausarbeiten. Erst in der Begegnung mit fremdkulturell sozialisierten Personen zeigen sich die eigenen Kulturstandards und ihre verhaltenssteuernden Wirkungen. Dies geschieht häufig in Form kritischer Interaktionserfahrungen im Rahmen von kulturellen Überschneidungssituationen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass

„das eigene kulturelle Orientierungssystem, durch den Prozeß der individuellen Sozialisation erworben, versagt. (...). Es kommt zu Fehlreaktionen und -aktionen, zu Mißverständnissen, mehrdeutigen Situationsgestaltungen, Verunsicherungen und im Extremfall zur Handlungsunfähigkeit.“ (Thomas 1996B: 114)

Kulturelle Überschneidungssituationen entwickeln sich häufig zu kritischen Interaktionssituationen, da den InteraktionspartnerInnen zunächst nicht bewusst ist, dass sie jeweils über ein eigenkulturelles Orientierungssystem verfügen, das ihre Handlungen strukturiert und steuert. Die InteraktionspartnerInnen werden daher ihre Handlungen zunächst jeweils an den eigenen Kulturstandards ausrichten und die Handlungen der jeweiligen InteraktionspartnerInnen danach beurteilen (vgl. Thomas 1996B: 115). Nach Thomas sind Menschen nur unter großen Anstrengungen, das heißt mit Unterstützung interkultureller Trainings, dazu in der Lage, ihre unbewusst wirkenden Kulturstandards kogni-

tiv zu erfassen. Ohne entsprechende Sensibilisierung wirken Kulturstandards als unbewusste, kulturelle Verhaltensdeterminanten.

Dieser Auffassung liegt das von Triandis entwickelte Konzept isomorpher Attributionen zugrunde (vgl. Thomas 1996B: 115; Triandis 1975). Danach befinden sich Personen in einem ständigen Attributionsprozess. In Handlungssituationen registrieren sie deshalb nicht einfach nur das Verhalten des Gegenübers, sondern bewerten das Verhalten nach eigenkulturellen Kategorien. Hat die Person aber eine Vorstellung davon, warum sich die HandlungspartnerInnen so und nicht anders verhalten (Kausalattribution) und welche Ziele sie verfolgen (Finalattribution), dann – so Triandis – wird ihr Verhalten verstehbar, antizipierbar und damit auch beeinflussbar. In kulturellen Überschneidungssituationen kommt es zwischen fremdkulturellen HandlungspartnerInnen jedoch zu Attributionsfehlern, da das Verhalten der fremdkulturellen HandlungspartnerInnen der Person zugeschrieben wird und nicht etwa auf den „Einfluß der Kultur auf die Handlung“ (Kinast 1998: 7). Zur Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen ist deshalb nach Triandis und Thomas die Fähigkeit zu *isomorpher Attribution* notwendig, also die Fähigkeit kulturspezifisch zu attribuieren und die Ursachen für das Verhalten der fremdkulturell geprägten HandlungspartnerInnen auf der Grundlage des fremdkulturellen Orientierungssystems zu interpretieren (vgl. Thomas 1996B: 115).

In Form von teilstrukturierten Interviews hat Thomas beispielsweise Deutsche und KoreanerInnen über ihre Erfahrungen im Umgang mit kritischen deutsch-koreanischen Interaktionssituationen befragt. Die Interviews wurden mit ManagerInnen, FremdsprachendozentInnen und StudentInnen während ihres Aufenthalts im jeweiligen Gastland nach einer drei- bis viermonatigen Aufenthaltsdauer durchgeführt. Bei der Rekrutierung der Interviewpersonen wurden ausschließlich Personen ausgewählt, die aus beruflichen und persönlichen Gründen einem gewissen Interaktionszwang mit Personen des jeweiligen Gastlandes unterlagen. Die befragten Personen wurden gebeten, häufig vorkommende und aufgabenbezogene Begegnungssituationen zu schildern, in denen ihre fremdkulturellen KommunikationspartnerInnen in einer für sie unerwarteten Art und Weise reagierten. Zentrales Kriterium bei der Auswahl der zahlreichen Begegnungssituationen ist für Thomas zum einen, dass es sich um eine typische alltägliche Begebenheit handelt. Zum anderen sollten die in der Situation wirksamen Kulturstandards auch auf andere Handlungskontexte übertragbar sein und die ausgewählte Begegnung damit repräsentativen Charakter haben (vgl. Thomas 1996B: 119).

### **3.3 Kultur als Schicksal?**

Mit der Analyse interkultureller Überschneidungssituationen grenzt sich Thomas positiv von zahlreichen Studien im Interkulturellen Management ab, die wie Hofstede sich zwar als *interkulturell* bezeichnen, tatsächlich aber ausschließlich *kulturkontrastiv* vorgehen, indem sie quantitativ ermittelte Kultur-Dimensionen einander, in Form von Zahlenwerten, schematisch gegenüberstellen und daraus Schlussfolgerungen für die interkulturelle Handlungspraxis ziehen, ohne dabei konkrete interkulturelle *face-to-face-Interaktionen* analysiert zu haben.

Die von Thomas herausgearbeiteten Kulturstandards als handlungssteuernde Orientierungsleitlinien sind Hofstedes „4-D-Modell“ zwar sehr ähnlich, sie unterscheiden

sich jedoch in Bezug auf die ihnen zugrunde liegenden Erhebungsmethoden. So befragt Thomas in Form von teilstrukturierten Interviews verschiedene Personen über ihre konkreten Erfahrungen und kritisch erlebten interkulturellen Begegnungssituationen und leitet von diesen Interviews die für die jeweiligen Zielkulturen relevanten handlungswirksamen Kulturstandards ab. Es bleiben jedoch auch bei Thomas Befragungen *über* interkulturelle Interaktionen, das heißt seine Ergebnisse basieren nicht auf eigener Feldforschung und ethnographischen Methoden wie der teilnehmenden Beobachtung auf die ich in Kapitel 5 eingehen werde.

Thomas verwendet im Vergleich mit Hofstedes pauschaler Gleichsetzung von Kultur und Nation einen differenzierteren Kulturbegriff, indem er Kultur als spezifisches Orientierungssystem definiert, das durch seine impliziten Regeln die Handlungen seiner Mitglieder strukturiert. Aber auch wenn Thomas nicht wie Hofstede von „Kultur als kollektiver Programmierung des Geistes“ spricht, sondern einräumt, dass zum einen „Kulturstandards zwar relativ überdauernd, nicht aber völlig starr und zeitlos sind“ (Markowsky/Thomas 1995: 7) und sie insoweit relativiert, als die individuelle und gruppenspezifische Ausprägung von Kulturstandards innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren kann (vgl. Thomas 1996B: 112), so treten dennoch wesentliche Gemeinsamkeiten in Bezug auf den Kulturbegriff und das zugrunde liegende Menschenbild zwischen Thomas und Hofstede hervor: Thomas' Kulturstandards erinnern stark an Hofstedes „vier Dimensionen“ beziehungsweise an Kardiner/Lintons so genannten „basic personality type“. Sobald Thomas den Begriff der Kulturstandards einführt, entpuppt sich auch sein Kulturbegriff als ein weitgehend mechanistischer. Die handlungswirksamen Kulturstandards sind sehr statisch und das ihnen zugrunde liegende Kulturkonzept ist insofern essentialistisch, als das es letztlich von in sich homogenen kulturellen Entitäten ausgeht. Kultur wird zum determinierenden kognitiven System, das dem individuellen Verhalten Grenzen setzt. Inwiefern Individuen im Prozess ihrer Interaktionen sich auch mit dem sie begrenzenden und zugleich befähigenden kulturellen Kontext auseinandersetzen und diesen verändern können, wird vernachlässigt. Das Risiko, schnell in gängige Klischees und Stereotypisierungen abzugleiten, besteht damit auch bei Thomas. So konstatiert er:

„Ein den deutschen Kulturstandards (z.B. Pünktlichkeit, Ordnung, Höflichkeit) entsprechendes Verhalten wird von Deutschen als ‚richtig‘ und ‚gut‘ akzeptiert und bewertet, wohingegen ein vom Standard abweichendes Verhalten abgelehnt wird.“ (Thomas 1996B: 115)

Thomas spricht hier wie auch in seinen anderen veröffentlichten interkulturellen Trainingsmaterialien pauschal von „den Deutschen“, ohne beispielsweise status-, geschlechts- und regionalbezogen zu differenzieren. Ähnlich wie bei Hofstede wird hier der Kulturbegriff implizit mit Nation und Staatsangehörigkeit gleichgesetzt.

Auch Thomas trifft generalisierende Aussagen und erweckt den Eindruck, dass sich jeweils divergierende Kulturstandards begegnen und quasi „hilflos“ aufeinanderprallen und nicht interagierende AkteurInnen mit ihren vielfältigen Interessen, die situationspezifisch handeln<sup>34</sup>. Eine gewisse Tendenz zu Generalisierungen ist zwar bei einem

---

<sup>34</sup> In interkulturellen Trainingsmaterialien steht häufig die Metapher des „kulturellen Eisbergs“ für diese Auffassung von interkulturellen Begegnungen. Mit dieser Metapher soll illustriert werden, dass nur die oberste Spitze gleich zu erkennen ist, das Wesentliche aber unter Wasser liegt und unbe-

praxisorientierten Anspruch nicht zu vermeiden. Es handelt sich jedoch bei den hier vorgenommenen Generalisierungen um sehr starke Pauschalisierungen, die vielmehr Klischees und Stereotypenbildungen reproduzieren und damit den Anspruch einer Sensibilisierung entgegenlaufen.

In Bezug auf das Verhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft argumentiert Thomas widersprüchlich. Einerseits geht er explizit auf den Begriff der Handlung als wesentlichen Bestandteil seines Forschungsansatzes ein:

„Neben der Auffassung von Kultur als einem spezifischen Orientierungssystem und dem Konzept der Kulturstandards als zentrale Orientierungsmerkmale in diesem System ist für den hier vorgesehenen Forschungsansatz die Analyse interpersonalen Verhaltens als Handlung von zentraler Bedeutung.“ (Thomas 1996B: 115)

Handlungen definiert Thomas dabei als „spezifische Formen des Verhaltens, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie bewusst, zielgerichtet, erwartungsgesteuert, motiviert und reguliert sind“ (Thomas 1996B: 115).

Wenn es um das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft, Handlung und Kultur geht, ist jedoch nicht nur bei Thomas ein impliziter Widerspruch zu beobachten, sondern dieser Widerspruch durchzieht implizit die meisten interkulturellen Ansätze. So erfordert das Konzept interkulturellen Lernens geradezu die Prämisse von lernfähigen und reflektierenden Individuen, die sich kritisch von ihren internalisierten Werten und Handlungsmustern distanzieren, sich ihrer kulturellen Prägung bewusst werden sowie sich fremdkulturellen Orientierungssystemen öffnen können. Ansonsten könnte eine kulturelle Sensibilisierung gar nicht fruchten.

Zugleich – und hier liegt der implizite Widerspruch – geht jedoch Thomas ebenso wie Hofstede von Individuen als eine unbewusst ihre internalisierten Kulturstandards reproduzierenden KulturträgerInnen aus, die quasi ihrer Kultur hilflos ausgeliefert sind. Beiden Ansätzen liegt ein sowohl passives als zugleich auch idealisierendes Menschenbild zugrunde: passiv, indem sie die miteinander interagierenden AkteurInnen in erster Linie als KulturträgerInnen und ReproduzentInnen ehemals internalisierter Orientierungsmuster ansehen und weniger als bewusst agierende AkteurInnen, die individuelle Interessen und Motivationen haben sowie bestimmte Strategien verfolgen, um ihre Ziele zu erreichen. Zum anderen ist es idealisierend, da Menschen grundsätzlich als lernfähig und vor allem lernwillig betrachtet werden, die – wenn sie durch eine ausreichende interkulturelle Sensibilisierung auf die Wirksamkeit kulturell verankerter Kulturstandards aufmerksam gemacht worden sind – interkulturelle Missverständnisse vermeiden können. Dabei wird stillschweigend vorausgesetzt, dass Menschen grundsätzlich an einer harmonischen und partnerschaftlichen Kommunikation und Kooperation interessiert sind und Konflikte verhindern möchten.

---

wusst ist. Diese Metapher des kulturellen Eisbergs entspricht der Auffassung, wonach Kultur ein monolithisches Ganzes, eine isolierte Einheit verkörpert, die neben anderen solcher Einheiten umher schwimmt und manchmal mit diesen kollidiert (vgl. auch Dettmar 1987: 22). Interkulturelle TrainerInnen stellen sich häufig als Lotse dar, die den Teilnehmenden das notwendige interkulturelle Wissen vermitteln, so dass sie sich kollisionsfrei im Ausland aufhalten können.

Dieses passive und zugleich idealisierende Menschenbild hat weitreichende Konsequenzen für die Interpretation interkultureller Interaktionen sowie für die Ansätze zur Lösung interkultureller Konflikte: Thomas spricht ebenso wie Hofstede den handelnden Subjekten bewusst eingesetzte Handlungsstrategien ab. Auftretende Probleme und Konflikte in interkulturellen Handlungskontexten werden damit monokausal auf kulturelle Ursachen zurückgeführt, während andere Aspekte wie beispielsweise Konkurrenzverhalten, divergierende Interessen, Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse ausgeblendet bleiben. *Interessengeleitete Konflikte* werden so häufig zu „*interkulturellen Missverständnissen*“ heruntergespielt und damit verschleiert. Dies hat wiederum zur Folge, dass *Konflikte kulturalisiert* werden, indem ausschließlich auf kulturelle Erklärungsansätze zurückgegriffen wird.

Handelnden AkteurInnen wird implizit unterstellt, dass sie unbeabsichtigt und ungewollt, aufgrund mangelnder Kenntnisse zentraler Kulturstandards der InteraktionspartnerInnen, in ein „interkulturelles Missverständnis“ geraten sind. *Unbewusstes* Handeln wird zu *unbeabsichtigten* Handeln, da ja – so die implizite Grundannahme – die InteraktionspartnerInnen harmonisch miteinander kommunizieren und kooperieren möchten sowie ein wechselseitiges Interesse haben, die Anderen kennen und verstehen zu lernen (vgl. Thomas 1996B: 115). Was aber, wenn mein Gegenüber mich gar nicht verstehen will, weil sie oder er aufgrund seiner Position mich erst gar nicht verstehen muss? Was ist, wenn mein Gegenüber vielleicht gar nicht interessiert ist, mir auf der gleichen Statusebene zu begegnen oder unter einer effizienten, harmonischen und erfolgreichen Zusammenarbeit etwas anderes versteht als ich? Und gravierender noch, was ist wenn kulturell Andere einen „Kulturkonflikt“ nicht als solchen sehen, sehen will oder eine Konfrontation sogar absichtsvoll herbeiführen?

Der aus dieser Auffassung resultierende Lösungsansatz ist entsprechend einfach: Indem so genannte interkulturelle Missverständnisse auf weitgehend unbewusst wirkende Kulturstandards zurückgeführt werden, kann durch eine kulturelle Sensibilisierung eine Bewusstwerdung eigener sowie fremdkultureller Kulturstandards erfolgen. Durch eine erlernbare interkulturelle Kommunikations- und Handlungskompetenz lassen sich nach Auffassung von Thomas wie der interkulturellen Trainingsliteratur Schwierigkeiten und Konflikte im internationalen Handlungskontext weitestgehend lösen und damit verhindern.

Kulturelle Sensibilisierung bedeutet zunächst eine Bewusstmachung der eigenen kulturellen Herkunft und der fremdkulturellen Orientierungsmuster zur Förderung eines wechselseitigen Verständnisses. Indem sich aber interkulturelle Sensibilisierung ausschließlich auf die Betonung kultureller Differenz – vermittelt anhand statisch-monolithischer Kulturstandards oder Kultur-Dimensionen – und kaum auf *kulturelle Gemeinsamkeiten* bezieht, besteht die Tendenz zur Verhärtung kultureller Unterschiede. Beim Scheitern internationaler Kooperationen und Arbeitszusammenhänge, die eben auch vielfältige nicht-kulturelle Ursachen haben können, werden dann, wie das Zitat über BMW/Rover zeigt, Unterschiede in den „kulturellen Mentalitäten“ (Marsh 2000: 31) verantwortlich gemacht.

Ich möchte zwar nicht bestreiten, dass man so etwas wie Kulturstandards oder Kulturstile erheben kann und diese gerade in interkulturellen Begegnungen besonders deutlich zum Ausdruck kommen können. In interkulturellen Interaktionen passiert jedoch wesent-



lich mehr als das Zusammenpassen oder Aufeinanderprallen von Kulturstandards: HandlungspartnerInnen agieren nicht nur miteinander, sondern sie re-agieren auch ständig, und zwar auf die wechselseitigen Reaktionen. Zentral für die Analyse interkultureller Interaktionen ist also nicht so sehr die Analyse divergierender Kulturstandards, sondern die konkret sich vollziehenden Interaktionsprozesse.

Eine rein kontrastive Vorgehensweise kann für solche in Interaktionen entstehenden flexiblen Handlungskonventionen, die InteraktionspartnerInnen gemeinsam „schaffen“, keine ausreichende Erklärung geben. Die Studien von Hofstede und Thomas zeichnen sich letztlich durch eine Zirkelargumentation aus: anstatt kontextbezogene interaktive Herstellungen sozialer und kultureller Differenzierungen zu analysieren, werden Kulturunterschiede, die es zu untersuchen gilt, unhinterfragt und implizit immer schon vorausgesetzt und festgeschrieben. Somit bleibt auch Thomas letztendlich einem kulturkontrastiven Ansatz verhaftet. Das zugrunde liegende statische Kulturverständnis verstellt den Blick auf dynamische Ein- und Ausgrenzungsprozesse, die zwar entlang kultureller Symbole als Identifikationsmarker verlaufen können, jedoch strategisch von AkteurInnen eingesetzt werden und sich im Laufe kontextabhängiger Interaktionen dynamisch verändern können. So können interkulturelle Begegnungen auch als Machtkampf um die Positionierung von Selbst und Gegenüber, als Interessenkonflikt oder auch als Rollenzuweisungsprozess gedeutet werden.

## **4 Der Culture-Assimilator: ein Beispiel für die praxisorientierte Umsetzung interkultureller Managementansätze**

Im folgenden Kapitel werde ich ein Beispiel aus dem Trainingsprogramm von Bruch/Thomas (1995): „Beruflich in Südkorea: Interkulturelles Orientierungstraining für Manager, Fach- und Führungskräfte“ exemplarisch für die praktische Anwendung der Interkulturellen Managementforschung vorstellen. Dieses konkrete Beispiel soll einen repräsentativen Einblick in ein gängiges kulturelles Lernprogramm, einen so genannten Culture-Assimilator, geben, das in der interkulturellen Trainingspraxis sehr weit verbreitet ist (vgl. Cushner/Brislin 1996: 13f.; Bolten 2000: 71). In der darauf folgenden Diskussion geht es mir darum, meine im letzten Kapitel formulierten Kritikpunkte an der theoretischen Konzeption von Thomas' Kulturstandards anhand dieses Trainingsbeispiels weiter auszuführen. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Mit welchen Konzepten und Trainingsmethoden versucht Thomas, eine interkulturelle Handlungskompetenz zu vermitteln? Und inwieweit werden diese Konzepte und Methoden der Vielschichtigkeit interkultureller Interaktionen gerecht und fördern eine interkulturelle Sensibilisierung?

### **4.1 Der Culture-Assimilator**

Thomas hat auch Trainingsmaterialien entwickelt, in denen sein Konzept der Kulturstandards, didaktisch aufbereitet, den Teilnehmenden eine interkulturelle Handlungskompetenz vermitteln soll (vgl. Müller/Thomas 1991; Markowsky/Thomas 1995). Das von Bruch/Thomas herausgegebene Trainingsmaterial basiert dabei auf der Methode des Culture-Assimilator, die bereits Ende der 60er Jahre in den USA im Rahmen der Multikulturalismus-Debatte entwickelt wurde<sup>35</sup>. Die Entwicklung von Culture-Assimilator-Programmen für deutsche Führungskräfte steckt dagegen noch in den Anfängen (vgl. Bolten 2000: 61).

Ein Culture-Assimilator besteht aus einer Reihe kritischer Fallschilderungen, so genannter Critical Incidents, und den dazugehörigen Erklärungen zum Verhalten fremdkultureller HandlungspartnerInnen. Brislin zufolge ist die Methode des Culture-Assimilator

“a cross-cultural training strategy that employs the critical-incident approach to present culture clashes between individuals from different backgrounds. Trainees read short vignettes, or critical incidents, in which individuals from different cultures interact with the intent of pursuing some common goal. Toward the end of each incident, a clash of culture is evident and the two parties are unable to accomplish their task.“ (Cushner/Brislin 1996: 24)

Dieses Trainingsprogramm basiert auf der Prämisse, dass durch die Darstellung wesentlicher Kulturstandards verschiedener Kulturen den Teilnehmenden Werte und Orientierungen fremdkultureller Menschen und Wissen um bestimmte Verhaltensregeln vermittelt werden können.

---

<sup>35</sup> Der Culture-Assimilator geht u.a. auf die Arbeiten von Triandis 1975 und Brislin 1981 zurück und wurde zunächst nur für wenige Zielgruppen wie beispielsweise Peace Corps Volunteers oder auch Militärs entwickelt (vgl. Cushner/Brislin 1996: 25; Kinast 1998: 16). Thomas gehört zu den Vorreitern, was die Entwicklung von Culture-Assimilator Programmen für deutsche Führungskräfte angeht (vgl. Thomas/Hagemann 1992: 188).

Im Culture-Assimilator-Training, das aus schriftlich aufbereiteten Lernmaterialien besteht, sollen die Teilnehmenden lernen, Attributionen vorzunehmen, die der fremdkulturellen Umgebung gerecht werden (vgl. Kinast 1998: 7; Brislin/Cushner 1996: 13). Den Lernenden werden dabei verschiedene Episoden vorgelegt, die jeweils eine typische und kritische Interaktion zwischen BesucherInnen und Angehörigen der Gastkultur beschreiben. Die Verhaltens- oder Reaktionsweisen erscheinen beiden InteraktionspartnerInnen aufgrund kultureller Unterschiede als unerwartet, überraschend oder unverständlich. Die auf managementrelevante Themen wie beispielsweise Führung, Motivation oder erste Geschäftskontakte zugeschnittenen Episoden werden dabei als repräsentativ für typische Missverständnisse angesehen und gelten als ausreichende Grundlage für einen Transfer: das mit bestimmten Critical Incidents erworbene Wissen soll weiterwirken und die Kommunikation auch in anderen Situationen konflikt- und störungsärmer verlaufen lassen (vgl. Müller/Thomas 1991: 8f.).

Zu jeder Episode werden verschiedene Erklärungen für das Verhalten der beteiligten Personen gegeben, von denen *eine* Interpretation aus Sicht der Mitglieder der Gastkultur die einzig richtige Antwort darstellt. Die Lernenden sollen nun die Erklärung auswählen, die ihrer Meinung nach für die Perspektive der fremdkulturellen InteraktionspartnerInnen am typischsten ist.

Thomas beschreibt das Programm folgendermaßen:

„Zu jeder geschilderten, konflikthafter Interaktionssituation werden dem Lernenden verschiedene Interpretationsmöglichkeiten für das Verhalten der beteiligten Personen vorgelegt, von denen *eine* Interpretation die aus der Sicht der Fremdkultur richtige darstellt. Die anderen Antwortalternativen sind Fehlinterpretationen, die auf Unkenntnis kultureller Einflussfaktoren oder auf ethnozentristischen Irrtümern beruhen.“ (Thomas 1996: 117)

Das Lernprogramm ist so aufgebaut, dass den Teilnehmenden nach ihrer Entscheidung für *eine* Alternative mitgeteilt wird, ob ihre Wahl *richtig* oder *falsch* war. Anschließend erhalten sie kurze Erklärungen darüber, warum aus der Sicht der Gastkultur die gewählte Alternative richtig oder falsch ist (vgl. Thomas 1996B: 117; Bruch/Thomas 1995).

Zur Veranschaulichung des Übungsmaterials habe ich eine Episode aus dem von Bruch/Thomas herausgegebenen Trainingsmaterial ausgewählt, die zu den Standardepisoden in Culture-Assimilator Programmen gehört und zum klassischen Themenrepertoire interkultureller Kommunikations- und Managementtrainings zählt (Bruch/Thomas 1995; vgl. Markowsky/Thomas 1995; Müller/Thomas 1995; Cushner/Brislin 1996). Es handelt sich dabei um eine typische Situation des Berufsalltags: die Situation der ersten Begegnung und des sich gegenseitigen Kennenlernens. Im Culture-Assimilator-Trainingshandbuch zu Südkorea wird die folgende Episode unter der Rubrik „Kulturstandard Hierarchieorientierung“ folgendermaßen dargestellt:

„*Situation 4*

*Herr Walter ist erst kurze Zeit in Korea. Zum ersten Mal trifft er einen seiner zukünftigen Geschäftspartner. Der Koreaner Herr Oh Hee-Il bietet Walter Kaffee und Gebäck an. Walter wird von Oh gefragt, wie alt er sei, wo seine Heimatstadt in Deutschland liege, ob er verheiratet sei, Kinder habe und ob ein Sohn dabei sei. Außerdem erfragt er die genaue Stellung von Walter in der Firma. Das Gespräch ist Walter sehr unangenehm. Nur widerwillig gibt er Auskunft, ihn stört diese Ausfragerei. Deshalb ist ihm Herr Oh auf Anhieb*

*unsympathisch. Was gehen einem Geschäftspartner firmeninterne Vorgänge und erst recht seine privaten Lebensumstände an?*

*Warum stellt Herr Oh diese, für Herrn Walter so unangenehmen, Fragen?*

- 1) Gemäß den koreanischen Sitten zeigt Herr Oh durch diese Fragen, dass Herr Walter ihm sehr sympathisch ist und er ihm gerne privat näherkommen würde.*
- 2) Das ist der Beginn einer ganz normalen Konversation. Herr Oh ist freundlich und will Herrn Walter die Gelegenheit geben, ins Gespräch zu kommen. Zurückhaltung würde Desinteresse bedeuten.*
- 3) Herr Oh will Herrn Walter kennenlernen. Deshalb sind das ganz gewöhnliche, aber notwendige Fragen.*
- 4) Der Koreaner wollte auf diese Weise unauffällig und diskret die Position von Herrn Walter in seiner Firma erfahren.*

*Bitte lesen Sie jetzt die Erklärungen zu den Antworten 1) - 4) auf der folgenden Seite“ (Brüch/Thomas 1995: 24).*

In den Erklärungen werden nun zu jeder der vier Antworten eindeutige Aussagen über deren Richtigkeit beziehungsweise Unangemessenheit abgegeben, denen eine knappe Begründung folgt. In unseren Beispiel ist Antwort 2 teilweise richtig und Antwort 3 voll zutreffend.

Die Erklärung zu Antwort 2 lautet:

„Die Fragen des Koreaners sind ein ganz typisches Verhalten. (...). Man *erwartet* bei der gegenseitigen Vorstellung sogar den Austausch solcher Informationen. Jeder Koreaner würde sich daher ziemlich wundern, wenn man in so einer Situation mit offener Ablehnung oder Verweigerung reagiert. Antwort 2 erklärt den oben geschilderten Vorfall zumindest teilweise.“ (Brüch/Thomas 1995: 26)

In der Erklärung zu Antwort 3 wird angegeben, dass der Sinn des Gesprächs darin liegt,

„einander persönlich und menschlich einschätzen zu lernen. Dabei ist es besonders wichtig, die hierarchische Position des Interaktionspartners einordnen zu können. Die Beurteilung des Gegenübers erfolgt hauptsächlich nach Alter, Position innerhalb der Firma, Bildung, Ehestand und die Zahl der Kinder (Söhne). Jeder Koreaner ist bestrebt, diese Information in Erfahrung zu bringen, um sein eigenes Verhalten entsprechend der Stellung des anderen relativ zur eigenen Position in Respekt und Ehrerbietung anzupassen. Die Antwort ist daher voll zutreffend.“ (Brüch/Thomas 1995: 26)

Dagegen sind die Antworten 1 und 4 eindeutig falsch. So lautet beispielsweise die Erklärung zu Antwort 4:

„Diese Antwort ist falsch. Wie sie bereits gehört haben, handelt es sich nicht um ein schlecht getarntes Ausfragen, sondern um ein ganz offenes Gespräch, bei dem die gegenseitige Stellung definiert wird. Wenn es Ihnen auch schwer fallen sollte, es ist empfehlenswert, diese Gesprächsregeln einzuhalten. Stellen sie die gleichen Fragen an Ihren Gesprächspartner! (...). Die geschäftlichen Fragen kommen normalerweise erst später (...). Koreaner finden es zu ‚kaufmännisch‘, sofort mit dem Geschäft zu beginnen, zunächst möchte man sich menschlich näherkommen.“ (Brüch/Thomas 1995: 26)

Die Trainierenden lernen, dass es in ersten Begegnungssituationen mit Geschäftspartnern aus Südkorea üblich ist, aus deutscher Sicht sehr persönliche beziehungsweise intime Fragen zu stellen und dass dies aufgrund des hier wirksamen Kulturstandards „Hierarchieorientierung“ ein für „Koreaner typisches Verhalten“ darstellt, um die „gegenseitige Stellung“ herauszufinden. Es wird erklärt, was man im Umgang mit Südkoreanern

beachten sollte, und zugleich werden Verhaltenstipps gegeben („Stellen sie die gleichen Fragen an ihren Gesprächspartner“), welche Handlungen man tunlichst unterlassen („mit offener Ablehnung oder Verweigerung“ auf diese Fragen zu reagieren) beziehungsweise welche man anwenden sollte („es ist empfehlenswert, diese Gesprächsregeln einzuhalten“).

### *Kulturvermittlung als standardisiertes Lernprogramm?*

Wie diese exemplarische Episode zeigt, beschränken sich Culture-Assimilator-Programme bei der Analyse kritischer interkultureller Interaktionssituationen auf Lösungsvorschläge nach dem Multiple-choice-System. Sie vermitteln den Eindruck, dass kulturelle Regeln rein kognitiv anhand von faktenorientiert-standardisierten Kulturlernprogrammen erlernbar sind. Die Trainierenden lernen einfache Regeln des Verhaltens, die auf eingrenzbare und einfach zu benennende Kulturstandards und kulturelle Konventionen zurückgeführt werden. Indem bereits Antwortalternativen vorgegeben werden und auf offene Fragen, die zum selbstständigen Denken anregen könnten, verzichtet wird, wird der Interpretationsrahmen der geschilderten Situation bereits eingeschränkt und durch die Antwortformulierungen so abgesteckt, dass eine *kulturelle* Erklärungsalternative die einzig sinnvolle Antwort darstellt.

Die Methode des Culture-Assimilator beschränkt sich auf leicht vermittelbares Rezeptwissen und Handlungsanleitungen über angeblich „richtiges“ und „falsches“ Verhalten, das komplexen und dynamischen interkulturellen Begegnungssituationen im spezifischen Handlungsfeld Unternehmen kaum gerecht wird. Anstatt interkulturell zu sensibilisieren, besteht vielmehr die Tendenz, in Klischees und Stereotypen abzugleiten, indem pauschalisierende Aussagen gemacht werden, wenn beispielsweise von „den Koreanern“ gesprochen wird (vgl. Brüch/Thomas 1995: 26).

Mit der Vermittlung von Kulturstandards in dieser stereotypisierenden Form werden bei den Teilnehmenden der Trainings bestimmte Erwartungen über das Verhalten fremdkultureller GeschäftspartnerInnen hervorgerufen und gefestigt, die nach diesen Lerneinheiten davon ausgehen, dass sich ihre fremdkulturellen Gegenüber entsprechend der nun bekannten Kulturstandards verhalten werden. Durch die vorgegebenen Interpretationen wird den Teilnehmenden Handlungssicherheit suggeriert; mit dem erworbenen kulturellen Wissen über die jeweilige Zielkultur kann ein „richtiges“, also erfolgreiches Handeln stattfinden. Den Teilnehmenden wird damit das Gefühl vermittelt, einen Ausschnitt aus der Vielzahl an fremden Regeln und Normen zu beherrschen.

Brüch/Thomas räumen ein, dass es

„neben den kulturellen Bedingungen natürlich auch innerhalb der koreanischen Gesellschaft *Persönlichkeitsunterschiede* zwischen den Menschen (gibt), die in Interaktionen eine Rolle spielen.“ (Brüch/Thomas 1995: 13).

Sie betonen aber zugleich, dass derartige Aspekte nicht beachtet werden müssen, „denn das Training soll Sie auf die Unterschiede zwischen den Kulturen vorbereiten“ (Brüch/Thomas 1995: 13). Das Training baut ausschließlich auf der *Differenz* von Kulturen auf.

Indem von einer Differenz von Kulturen ausgegangen wird, werden *Übereinstimmungen* zwischen Kulturen, die gerade positive Anknüpfungspunkte für eine gemeinsame Handlungsgrundlage bieten könnten, nicht thematisiert. Durch die ausschließliche Fokussierung auf Kulturunterschiede als primäre Ursache möglicher Konflikte wird damit einseitig ein *Bewusstsein über kulturelle Differenz* bei den Teilnehmenden geschaffen, obwohl auch andere Faktoren mitverantwortlich für aufgetretene Konflikte sein können.

Den Trainierenden wird dabei die Erwartungshaltung vermittelt, dass sie mit Hilfe ihrer nun erlernten „interkulturellen Handlungskompetenz“ in der Lage sind, fremdkulturelle Andere zu verstehen, ihr Verhalten zu antizipieren und damit Konflikte weitgehend zu vermeiden. So zielt das Training auf die *Vermeidung* von Konflikten und eben nicht auf eine konstruktive *Konfliktbearbeitung* ab. Eine Sensibilisierung im Sinne einer notwendigen Ambiguitäts- und Mehrdeutigkeitstoleranz, also den souveränen Umgang mit gerade uneindeutigen Handlungssituationen, wie sie in interkulturellen Überschneidungssituationen typisch sind, wird damit nicht erreicht. Eine Offenlegung unterschiedlicher potenzieller konfliktverursachender Faktoren sowie eine konstruktive Konfliktbearbeitung wird dem Ziel der Konfliktvermeidung untergeordnet.

Konflikte in internationalen Arbeitszusammenhängen sind jedoch nur bedingt mit kulturellen Erklärungsansätzen zu lösen. Die Tendenz einer Instrumentalisierung von „kulturellen Mentalitätsunterschieden“ und kultureller Differenz als Ursache für eine missglückte Zusammenarbeit ist dagegen durch eine einseitige kulturelle Attribution gegeben. Im Culture-Assimilator werden die Beispielsituationen bereits so zugeschnitten, dass den LeserInnen ein kurzer Ausschnitt präsentiert wird, der die Handlungssituation auf die Ebene *kultureller Missverständnisse* reduziert. Die für eine angemessene Interpretation der Episode notwendigen Hintergrundinformationen, wie zum Beispiel die Fragen, warum sich wer mit wem trifft, welche Intentionen die KommunikationspartnerInnen mit diesem Gespräch verfolgen und welchen Firmenauftrag sie erfüllen sollen, bleiben ebenfalls völlig unklar. Die geschilderte Episode stellt ein erstes interkulturelles Zusammentreffen zwischen einem deutschen und einem koreanischen Geschäftspartner dar, die sich einander scheinbar völlig unvoreingenommen und neutral begegnen und nur durch ihre unbewusst wirksamen eigenkulturellen Orientierungssysteme an einem konstruktiven Gespräch mit dem fremdkulturellen Kommunikationspartner gehindert werden.

Die soziale Realität im internationalen Unternehmenskontext ist jedoch wesentlich komplexer als sie im Culture-Assimilator dargestellt wird und lässt sich nicht eindeutig auf schematisch gedachte kulturelle Ursachen reduzieren. Die grundsätzliche Problematik von Culture-Assimilator-Programmen besteht darin, dass sie dazu tendieren, klischeehafte Erwartungshaltungen über die Verhaltensweisen fremdkultureller Anderer aufzubauen. Wenn dann – was häufig genug der Fall ist – die reale interkulturelle Begegnung nicht nach den erlernten Schemata von eindeutig „richtig“ oder „falsch“ abläuft und die fremdkulturellen GeschäftspartnerInnen sich anderes verhalten und die erlernten Kulturstandards eben nicht verkörpern, dann besteht das Risiko, dass die Teilnehmenden eines Culture-Assimilator-Programms bei Konflikten in der interkulturellen Zusammenarbeit zwar kulturell attribuieren, aber nicht im intendierten Sinne der Trainingsziele, sondern diese Konflikte auf die unüberbrückbaren „kulturellen Mentalitätsunterschiede“ zurückführen.

Mit den angeführten Kritikpunkten möchte ich interkulturelle Trainings nicht grundlegend in Frage stellen. Das Konzept der Kulturstandards und ihre Umsetzung in die Trainingspraxis durch das vorgestellte Culture-Assimilator-Programm leisten sicherlich einen Beitrag dazu, ein Bewusstsein für die Rolle von Kultur im Arbeitskontext bei den Teilnehmenden hervorzurufen. Sie greifen jedoch zu kurz und werden ihrem eigenen dialogischen Anspruch nur unzureichend gerecht; die oben dargestellte Art der Vermittlung leisten eher einer stereotypenbildenden Generalisierung sowie einer Festschreibung kultureller Differenz Vorschub, als dass sie zu einer interkulturellen Sensibilisierung führen. Sinnvoller wäre ein teilnehmer- und interaktionsorientiertes Training, das an den alltäglichen und beruflichen interkulturellen Erfahrungen der Teilnehmenden ansetzt und kulturelle Selbst- und Fremdbilder reflektiert sowie interkulturelle Situationen beispielsweise in Form von Rollenspielen bearbeitet.

#### **4.2 Ein kultureller Konflikt oder wie brasilianisch sind Brasilianer?**

Im Folgenden geht es mir darum die Komplexität interkultureller Handlungssituationen im Unternehmenskontext anhand einer exemplarischen Situation aus meiner Trainingserfahrung zu veranschaulichen. Die folgende Situation schilderte mir ein Teilnehmer, Herr Müller<sup>36</sup>, in einem interkulturellen Training zu Brasilien. In diesem Fall handelte es sich, wie im Culture-Assimilator-Programm zu Korea, um eine erste Begegnungssituation – diesmal eben zwischen Herrn Müller aus Deutschland und seinen neuen brasilianischen KollegInnen in der brasilianischen Niederlassung des Unternehmens.

##### *Zur Trainingssituation*

Ein international tätiges Unternehmen veranstaltet als Vorbereitungsmaßnahme für seine EntsendungskandidatInnen ein eintägiges interkulturelles Training zu Brasilien<sup>37</sup>. Dieses Unternehmen führt aufgrund gravierender Schwierigkeiten im Zuge seiner Internationalisierung seit Anfang der 90er Jahre länderspezifische Vorbereitungstrainings für EntsendungskandidatInnen durch, die für durchschnittlich ein bis drei Jahre in Auslandsniederlassungen des Unternehmens überwechseln und dort zumeist auch Führungsaufgaben übernehmen.

Herr Müller, arbeitet seit ungefähr fünf Jahren für dieses international tätige Unternehmen als Teamleiter in der Vertriebsorganisation und hat vor einem halben Jahr erfahren, dass er die Leitung der Vertriebsorganisation für Südamerika übernehmen soll, die von Brasilien aus organisiert wird. Herr Müller ist Anfang dreißig. Für ihn bedeutet die Übernahme der Vertriebsleitung in São Paulo einen Karrieresprung. Er scheint sehr motiviert und möchte die „neuen Herausforderungen engagiert anpacken“. Herr Müller lernt seit ein paar Wochen brasilianisch und war bereits für einige Tage in São Paulo, um sich dort seinen neuen Arbeitsplatz anzusehen und seine brasilianischen KollegInnen kennen zu lernen.

---

<sup>36</sup> Den Namen des Teilnehmers habe ich geändert.

<sup>37</sup> Das Training fand im Mai 2000 im Großraum Stuttgart statt.

Sein erster Eindruck war durchaus positiv, obwohl einige MitarbeiterInnen seiner Ansicht nach eher „verhalten“ bis „ablehnend“ auf sein Kommen reagiert haben und die ersten Gespräche auch recht kurz verliefen. Herr Müller war darüber zunächst überrascht, da er sich bereits vor dem interkulturellen Training auf seinen Brasilienbesuch mit einem interkulturellen Handbuch vorbereitet hatte und sich seines Erachtens entsprechend der in Brasilien üblichen Gesprächskonventionen vorgestellt und kommuniziert hatte. Entgegen dem in der Trainingsliteratur für Deutschland im Geschäftskontext angegebenen „üblichen sachorientierten Kommunikationsstil“ hatte er also einen „in Brasilien üblichen beziehungsorientierten Kommunikationsstil“ gewählt und vor allem persönliche Fragen nach dem jeweiligen Befinden, der Familie etc. gestellt und versucht, sich vor allem als „Mensch“ zu präsentieren und nicht als „deutscher Besserwisser“ zu erscheinen<sup>38</sup>.

Herr Müller kam – wie er sagt – mit einer „offenen Einstellung“ nach Brasilien und wollte sich ein möglichst umfassendes Bild über die Situation vor Ort machen und mit seinen neuen MitarbeiterInnen über ihre Erwartungen und Einschätzungen sprechen. Doch die Menschen vor Ort verhielten sich nun anderes als er – unter anderem aufgrund seiner interkulturellen Handbuchlektüre – erwartet hatte. Das heißt sie waren weder „aufgeschlossen“ noch „emotional“ oder „unpünktlich“ wie es den für Brasilien zutreffenden Kulturdimensionen nach Meinung zahlreicher interkultureller Trainingshandbüchern entspricht.

Inwiefern kann diese erste Begegnungssituation zwischen Herrn Müller und seinen neuen MitarbeiterInnen in der brasilianischen Niederlassung nun mit Thomas' Konzept der divergierenden Kulturstandards erklärt und anhand der zuvor geschilderten Episode im Rahmen des Culture-Assimilator von Bruch/Thomas vermittelt werden? Thomas würde auch dieses Verhalten der Brasilianer kulturalisieren und ausschließlich auf interkulturelle Missverständnisse zurückführen. Doch zeigt sich an diesem Beispiel, wie unzureichend das Culture-Assimilator-Training sein kann: Herr Müller wird mit einem Verhalten konfrontiert, das nach dem, was er gelesen hat, nicht „normal“ für BrasilianerInnen ist. Auf diese Situation ist er nicht vorbereitet, ihm steht kein Rezeptwissen mehr zur Verfügung, und er weiß deshalb auch nicht, wie er sich verhalten soll.

Gleichzeitig hat Herr Müller Zusatzinformationen über den Kontext seiner Anstellung, die er mir erzählt, weil er selbst schon davon ausgeht, dass nicht-kulturelle Faktoren eine Rolle in dieser Situation spielen können: so war Herr Müller über die zurückhaltende bis ablehnende Reaktion der brasilianischen MitarbeiterInnen zwar „irritiert“, aber letztlich auch nicht besonders überrascht, da es bereits im Vorfeld Unstimmigkeiten zwischen der brasilianischen Niederlassung und der deutschen Firmenzentrale über die Besetzung der Stelle gegeben hat. Die brasilianische Abteilung wollte die Führungsposition mit

---

<sup>38</sup> In Bezug auf den Kulturstandard Beziehungsorientierung gibt es anscheinend wesentliche Gemeinsamkeiten zwischen „Brasilianern“ und „Südkoreanern“, der insbesondere in der Interaktion mit dem in Deutschland üblichen Kulturstandard Sachorientierung deutlich zum Vorschein kommt. So gehört in Culture-Assimilator Programmen zu den beiden Ländern mindestens eine Standardsituation, die ein interkulturelles Missverständnis auf diesen divergierenden Kulturstandard zurückführt.



einem ihrer Mitarbeiter – einem Brasilianer – besetzen, der schon lange erfolgreich in der Firma arbeitete und sich mit den Geschäftsgepflogenheiten auskannte. Für die brasilianische Abteilung war es unverständlich, warum ein junger Deutscher, noch dazu ohne ausreichende Sprachkenntnisse und ohne Geschäftserfahrung in Brasilien, die Leitung der Vertriebsorganisation übernehmen sollte, und nicht „einer von ihnen“.

Aus Sicht des deutschen Stammhauses stellte sich die Situation, nach Auffassung von Herrn Müller, folgendermaßen dar: von Brasilien aus wird der gesamte Vertrieb für den südamerikanischen Markt organisiert, wobei die Hauptabnehmer Chile und Argentinien sind. In den letzten Monaten gab es jedoch verstärkt Beschwerden der argentinischen und chilenischen Niederlassungen über unzuverlässige Lieferungen von brasilianischer Seite, die zu kostspieligen Verzögerungen und Kundenbeschwerden führten. Hauptkritikpunkte von chilenischer und argentinischer Seite an der brasilianischen Vertriebsorganisation waren neben nicht eingehaltenen Lieferterminen, Schlampigkeiten im Ablauf wie beispielsweise das nicht Auffinden von Lieferverträgen sowie die arrogante Haltung von BrasilianerInnen gegenüber chilenischen und argentinischen Niederlassungen, die sich an brasilianische Geschäftsgepflogenheiten gefälligst anzupassen hätten.

VertreterInnen der chilenischen und argentinischen Niederlassungen beschwerten sich bei der deutschen Zentrale über die brasilianische Vertriebsorganisation und forderten, die brasilianische Vertriebsleitung einer deutschen Führungskraft zu übertragen, um für „Pünktlichkeit“, „Ordnung“ und „Disziplin“ zu sorgen. Nachdem die brasilianische Vertriebsorganisation in den letzten Monaten in Absatzschwierigkeiten geraten war und die Erwartungen des deutschen Stammhauses nicht erfüllt hatte, wurde der chilenischen und argentinischen Forderung nach einem Führungswechsel von deutscher Seite zugestimmt. Herr Müller wurde nun nach São Paulo geschickt, mit dem expliziten Auftrag, den gesamten Vertrieb effizienter zu organisieren und für zuverlässige, kundenorientierte Lieferbeziehungen zu sorgen.

Diese zusätzlichen Hintergrundinformationen gab Herr Müller im Verlauf des Trainings und sah darin eine wesentliche Erklärung, warum er so „kühl“ und so „untypisch brasilianisch“ empfangen wurde.

### *Interpretation*

Dieses Beispiel einer klassischen Entsendungssituation zeigt die Komplexität interkultureller Handlungssituationen auf. In einer interkulturellen Begegnungssituation, in unserem Fall eine Stellenbesetzung, sind verschiedene Faktoren wirksam, die nicht allein auf kulturelle Ursachen zurückgeführt werden können.

Zum einen wirken hier kulturelle Rollenzuschreibungen und damit verbundene Verhaltenserwartungen – wenn die Verantwortlichen der chilenischen und argentinischen Niederlassungen einen „Deutschen“ wünschen, mit der Begründung, dass dieser für „Pünktlichkeit, Ordnung und Disziplin“ sorgen solle. Bruch/Thomas berücksichtigen nicht die Perspektive der Anderen und ihre Fremdbilder – in unserem Fall von brasilianischen, chilenischen und argentinischen MitarbeiterInnen über „Deutsche“ – und die damit verknüpften Verhaltenserwartungen an eine deutsche Führungskraft und „typisch deut-

ches Verhalten“, die auf Herrn Müller projiziert werden. Herrn Müller werden dadurch schon vorab bestimmte Rollen zugewiesen.

Die Widerstände in seiner Abteilung sind nicht zwangsläufig auf ein kulturelles Missverständnis und ein Zusammenprallen divergierender Kulturstandards zurückzuführen. Vielmehr gälte es zu klären, ob es sich hierbei um ein kulturelles Missverständnis, einen Macht- und Interessenkonflikt oder eher um ein komplexes und dynamisches Zusammenspiel diverser Faktoren handelt.

Das Beispiel zeigt meines Erachtens deutlich die Stärken und Defizite der oben dargestellten interkulturellen Trainingskonzepte und kulturellen Erklärungsansätze in internationalen Handlungszusammenhängen auf. Ausschließlich kulturelle Erklärungsansätze greifen zu kurz, insbesondere wenn die Ansätze und Erklärungen auf der Grundlage eines sehr spezifischen Kulturmodells wie bei Hofstede und Thomas basieren. Der Arbeitskontext in der brasilianischen Niederlassung stellt vielmehr ein vielschichtiges Handlungsfeld dar, in dem sich Herr Müller mit kulturellen Rollenzuschreibungen, divergierenden Interessen, Konkurrenzverhalten von Seiten seiner MitarbeiterInnen und organisatorischen Macht- und Abhängigkeitsstrukturen auseinandersetzen muss. Der Erfolg seines Auslandseinsatzes hängt von wesentlich mehr Faktoren ab, als mit der neuerdings populären Schlüsselqualifikation der „interkulturellen Handlungskompetenz“ als zentralem Erfolgskriterium suggeriert wird. Herr Müller befindet sich sicherlich in einer kulturellen Überschneidungssituation, und kulturelle Normen spielen auch eine wesentliche Rolle. Dennoch stellt sich seine erste Begegnungssituation nicht so eindeutig dar, wie in der vorgestellten Episode des Culture-Assimilator-Programms.

Herr Müller hat einen konkreten Handlungsauftrag von seinem Stammhaus, das mit seiner Entsendung grundlegende Veränderungen in der Vertriebsorganisation erwartet. Konflikte, die sich allein schon aus Veränderungen im Unternehmen ergeben, werden nicht durch das angestrebte interkulturelle Harmonie- und Verständigungsmodell gelöst werden können, indem Herr Müller sich die Kulturstandards der Anderen zu eigen macht.

Aufgrund verschiedener Erfahrungen in meiner eigenen Trainingspraxis, die vergleichbar mit der oben skizzierten Entsendungssituation sind, stellt sich für mich die Frage, inwiefern die diskutierten Ansätze und Methoden der Interkulturellen Managementforschung durch eine konstruktionstheoretisch orientierte ethnologische Perspektive und ethnographische Methoden erweitert werden können, um eine einseitige Fokussierung auf kulturelle Differenz und eine damit verbundenen Reifizierung sowie die daraus resultierenden Konsequenzen einer Kulturalisierung zu vermeiden. Ich halte es für notwendig, den Schwerpunkt der Analyse auf die Dynamik und Kontextualisierung interkultureller Begegnungen zu verlagern und den Fokus verstärkt auf kontextspezifische Differenzierungsprozesse zu richten, die häufig entlang kultureller Symbole verlaufen. Meines Erachtens ist es deshalb notwendig, die Ansätze der Interkulturellen Managementforschung um eine prozessorientierte und kontextspezifische Perspektive zu erweitern. Der Fokus sollte sich auf das komplexe Zusammenspiel von kulturellen Normen, individuellen Interessen und Handlungsstrategien sowie Macht- und Abhängigkeitsstrukturen im spezifischen Interaktionsfeld *Unternehmen* richten (vgl. Dettmar 2000). Dabei geht es nicht darum, ins andere Extrem zu fallen, und nun die Interaktionen allein auf individuelle Interessen bewusst agierender rationaler AkteurInnen zu reduzieren und

dabei die zugrunde liegenden Handlungsstrukturen und kulturellen Normen zu vernachlässigen, wie es beispielsweise in den bereits erwähnten klassischen und (neo-)liberalen Theorien der Fall ist. Vielmehr sollten bei der Analyse interkultureller Begegnungen sowohl akteurs- als auch strukturorientierte Ansätze integriert werden, wie dies bei der von Norman Long entwickelten Schnittstellenanalyse der Fall ist, auf die ich im nächsten Kapitel eingehen werde.

## **5 Die Schnittstellenanalyse und ethnographische Methoden als Möglichkeit der Erweiterung der Interkulturellen Managementforschung**

Die Schnittstellenanalyse stellt einen Ansatz der Erweiterung interkultureller Managementansätze dar, indem sie eine interaktions- und kontextbezogene Betrachtung interkultureller Interaktionen ermöglicht. Dettmar hat bereits darauf hingewiesen, dass sich die Schnittstellenanalyse – auch wenn sie von Norman Long zunächst für die Untersuchung und Evaluation entwicklungspolitischer Interventionsmaßnahmen im ländlichen Bereich entwickelt wurde – insbesondere auch für die Analyse interkultureller Interaktionen im Unternehmenskontext eignet, da sie der Tendenz einer unangemessenen Überbetonung von Kultur entgegenwirkt (vgl. Dettmar 2000: 202; Long 1993: 219). Dettmar zufolge handelt es sich bei der Schnittstellenanalyse um

„die geeignete Methode, um das Zusammenwirken von Machtstrukturen, historisch tradierten Symbolen, Zugehörigkeitsvorstellungen und ökonomischen Interessen in interkulturellen wirtschaftlichen Interaktionen zu untersuchen.“ (Dettmar 2000: 202)

Die Schnittstellenanalyse lässt sich meines Erachtens mit Thomas' Ansatz, interkulturelle Begegnungen als kulturelle Überschneidungssituationen zu konzipieren, verknüpfen und erweitert diesen um eine notwendige handlungsorientierte Perspektive. Sie stellt einen Ansatz dar, der für die Untersuchung von Handlungskontexten geeignet ist, in denen Personen mit unterschiedlicher Sozialisation, unterschiedlichen Interessen und vor allem auch unterschiedlichen Machtpotential aufeinander treffen (vgl. Long 1993: 223).

### **5.1 Theoretische Grundlagen der Schnittstellenanalyse**

Long rekurriert zum einen auf den Ansatz seines Lehrers Max Gluckman<sup>39</sup>, der eine Begegnungssituation als ein eigenständiges soziales Ereignis interpretiert und entwickelt diesen in Form der Schnittstellenanalyse weiter. Darüber hinaus bezieht sich Long insbesondere auf die von Anthony Giddens entworfene Theorie der Strukturierung und der darin entwickelten Perspektive auf die zugrunde liegende Dialektik von Handlung und Struktur (vgl. Giddens 1994B; Long 1992: 33; Long 1993: 220).

Giddens zufolge reproduzieren handelnde Subjekte nicht nur, ob bewusst oder unbewusst, die gesellschaftlichen Strukturen, die sie begrenzen. Handeln impliziert nicht nur die Reproduktion ehemals internalisierter sozialer Strukturen, sondern erzeugt diese Strukturen auch und wird selbst wiederum erst durch die bestehenden Strukturen ermöglicht:

„Jede Handlung, die zur Reproduktion einer Struktur beiträgt, ist auch eine Handlung der Produktion, ein jeweils neues Unternehmen, und kann so einen Wandel initiieren, indem sie diese Struktur gleichzeitig mit ihrer Reproduktion verändert.“ (Giddens 1984A: 156)

---

<sup>39</sup> Gluckman gilt innerhalb der Ethnologie als einer der ersten Vertreter eines prozess- und konfliktorientierten Ansatzes sowie als Begründer der so genannten situational analysis (vgl. Gluckman 1979). Er hat vor allem im Bereich ethnologischer Methoden entscheidende Impulse geliefert (vgl. Kuper 1995: 142f.).

Diese Dialektik bezeichnet Giddens als „Dualität von Struktur“ (Giddens 1984B: 77f.; 355f.). Strukturen begrenzen und ermöglichen gleichzeitig Handeln. Sie sind damit keine den Handelnden von außen beigefügten Zwänge, sondern unterliegen produktiven und reproduktiven Handlungsweisen. Mit dieser dialektischen Auffassung von Struktur und Handlung hebt Giddens die strikte Trennung von Makro- und Mikroebene auf, da diese Ebenen keine voneinander isolierten Einheiten mehr darstellen, sondern in jedem einzelnen Handlungsvollzug ineinander fließen. Strukturen sind somit zugleich Medium und Resultat des Handelns und unterliegen Veränderungsprozessen (Giddens 1984B: 246).

„Die meisten Regelsysteme sind weniger konsolidiert und Gegenstand andauernder Interpretationsprobleme, so dass ihre Anwendung umkämpft und Gegenstand von Auseinandersetzungen ist. Regelsysteme stehen in einem Prozeß kontinuierlicher Veränderung im Laufe der Produktion und Reproduktion des sozialen Lebens.“ (Giddens 1984A: 151)

Giddens' Vorstellung der Dualität von Struktur und Handlung als dynamisches Zusammenspiel von (Re-)Produktion und Transformation sozialer Strukturen greift Long auf. Ausgehend von Giddens' Handlungsbegriff setzt auch die Schnittstellenanalyse ein wissendes und aktives Subjekt voraus, das Situationen problematisiert, Informationen verarbeitet und im Umgang mit anderen strategisch handelt und seine Interessen verfolgt (vgl. Long 1993: 224). Im Gegensatz zu den vorher diskutierten Ansätzen geht Long davon aus, dass es handelnde und bewusst agierende Individuen sind, die kulturelle Strukturen ausmachen und diese durch ihre Handlungen erst erzeugen. Seinem Menschenbild zufolge generieren Individuen in ihren Handlungen die sie umgebenden Strukturen und sind ihnen nicht hilflos ausgeliefert. Individuen können sich demnach kreativ mit Strukturen auseinandersetzen, sich von ihnen distanzieren, indem sie sie kritisch hinterfragen und auch neue Strukturen schaffen (vgl. Long 1992: 9).

Eine soziale Schnittstelle ist nach Norman Long der

„kritische Punkt, an dem zwischen verschiedenen sozialen Systemen, Feldern oder Ebenen der sozialen Ordnung aufgrund unterschiedlicher normativer Werte und sozialer Interessen mit hoher Wahrscheinlichkeit strukturelle Diskontinuitäten auftreten.“ (Long 1993: 218)

Der Begriff der Schnittstelle setzt voraus, dass

„irgendeine Art persönlicher Begegnung zwischen Einzelnen oder Gruppen stattfindet, die diese unterschiedlichen Interessen repräsentieren und die durch unterschiedliche Ressourcen unterstützt werden.“ (Long 1993: 218; 228)

Die Schnittstellenanalyse setzt an kritischen Überschneidungssituationen an, die durch ein Zusammentreffen verschiedener AkteurInnen gekennzeichnet sind, die mit den ihnen in einem konkreten Handlungskontext zur Verfügung stehenden Ressourcen versuchen ihre Interessen zu verfolgen. Long konzipiert interkulturelle Interaktionen als eine Schnittstelle, als ein konfliktgeladenes soziales Feld, an dem Mikro- und Makroebenen sowie divergierende Interessen, Handlungsintentionen, Lebenswelten und Verhaltensweisen individueller, unterschiedlich mächtiger AkteurInnen ineinander greifen (vgl. Long 1993: 235).

Die Schnittstellenanalyse führt damit zu einer differenzierten Betrachtung des Zusammenspiels und der wechselseitigen Bestimmungen von sozialen Interessen, kulturellen Interpretationen, Wissen und Macht an kritischen Verbindungs- oder Konfrontationspunkten und untersucht, auf welche Weise diese Diskrepanzen vermittelt, beibehalten oder im Zuge von Interaktionen verändert werden. Konkrete Interaktionen von

AkteurInnen bilden das Zentrum der Schnittstellensituation, die umfassend eingebettet ist in Makrostrukturen (wie Weltmarktstrukturen oder Institutionen) und mit diesen in Wechselwirkung steht. So betont Long, dass eine Untersuchung der Schnittstelle nicht auf der Mikroebene stehen bleiben sollte:

„Die Schnittstellenanalyse ist daher vor allem ein methodisches Werkzeug für die Untersuchung von Verbindungsstrukturen und -prozessen und sollte sich nicht auf die Mikroebene der sozialen Schnittstelle beschränken. Statt dessen muss man diese auf breitere institutionelle Rahmenbedingungen und Machtfelder beziehen.“ (Long 1993: 218)

Die Analyse bezieht sich nicht nur auf die direkt an der persönlichen Interaktion beteiligten AkteurInnen, sondern schließt auch diejenigen, die nicht anwesend sind, aber dennoch auf solche Interaktionen einwirken, mit ein (vgl. Long 1993: 224).

Im Verlauf sozialer Interaktionen setzen die jeweiligen AkteurInnen eigene Diskursformen und Strategien ein, um ihre Ziele zu erreichen. Es prallen bei Long also nicht „unbewusste“ KulturträgerInnen aufeinander, die quasi unbeholfen ihre ehemals internalisierten Kulturstandards reproduzieren. Vielmehr beginnt mit dem Zusammentreffen unterschiedlicher AkteurInnen ein dynamischer Aushandlungsprozess und es entwickeln sich im Zuge sozialer Interaktionen bestimmte Beziehungsmuster zwischen interagierenden Individuen oder Interessengruppen, die zu einer Reproduktion oder auch zu einer Transformation sozialer Beziehungsstrukturen führen können (vgl. Long 1993: 223f.).

Ähnlich wie die Ansätze von Hofstede und Thomas fokussiert sich die Schnittstellenanalyse Longs auf *Konflikte* innerhalb sozialer Interaktionen. Ein zentraler Unterschied in der Konfliktorientierung interkultureller Managementansätze und der Schnittstellenanalyse besteht jedoch darin, dass Hofstede und Thomas die Konfliktursachen auf kulturelle Unterschiede zurückführen. Demgegenüber erhebt die Schnittstellenanalyse die Frage nach Ursachen von Konflikten zu ihrem zentralen Untersuchungsgegenstand. Das heißt, die Entstehung von Konflikten wird nicht von vornherein auf kulturelle Unterschiede zurückgeführt, wie dies bei Hofstede und Thomas der Fall ist, die durch ihre Festlegung auf kulturelle Unterschiede als konstitutive Ursachen für Konflikte bereits das Ergebnis ihrer Untersuchungen vorwegnehmen und damit festschreiben. Dies führt letztlich zu einem Zirkelschluss: das, was vorausgesetzt wird, nämlich kulturelle Unterschiede, führt auch zu dem Ergebnis, dass kulturelle Unterschiede Ursache von Konflikten sind. Demgegenüber interpretiert die Schnittstellenanalyse kulturelle Unterschiede als *Ergebnis* von sozialen und kulturellen Zuschreibungs- und Aushandlungsprozessen sowie von Konflikten. Die Schnittstellenanalyse schließt kulturelle Unterschiede als Ursache von Konflikten nicht von vornherein aus; sie ist dabei aber genauso in der Lage kulturelle Unterschiede als Resultat von Interessengegensätzen und Konflikten zu analysieren – dann nämlich, wenn AkteurInnen kulturelle Zuschreibungen und Reifizierungen kultureller Differenz als Strategie zur Durchsetzung ihrer Interessen instrumentalisieren. Mit der Schnittstellenanalyse können somit kulturelle Unterschiede nicht nur als *Ursachen*, sondern auch als *Ergebnisse* von Konflikten interpretiert werden.

## 5.2 Ethnographische Methoden

Es stellt sich nun die Frage, wie der theoretische Ansatz der Schnittstelle methodisch umgesetzt werden kann, um interkulturelle Interaktionen in Unternehmen zu analysieren. Die Schnittstellenanalyse mit ihrem Ziel „to focus on the emergent forms of interaction, procedures, practical strategies, and types of discourse and cultural categories present in specific contexts“ (Long 1992: 35) ist verknüpft mit einer *ethnographischen* Vorgehensweise, die sich durch die Methode der *Feldforschung* und *teilnehmenden Beobachtung* auszeichnet.

Ethnographische Studien haben in den letzten Jahren im Rahmen qualitativer Forschung einen Bedeutungszuwachs erfahren und die aus der Ethnologie stammenden Methoden der Feldforschung und der teilnehmenden Beobachtung werden zunehmend auch in anderen Disziplinen als qualitative Methoden zur Erforschung nicht nur so genannter traditioneller, sondern auch fortgeschrittener Industriegesellschaften anerkannt (vgl. Bachmann 2002; Dettmar 2000; Diel-Khalil/Götz 1999; Hirschauer/Amann 1997; Lüders 2000). Innerhalb der Ethnologie hat sich bereits seit den 30er Jahren mit Beginn der so genannten Hawthorne Studies von Elton Mayo eine ethnographische Organisationsforschung entwickelt<sup>40</sup>. Im deutschsprachigen Forschungsraum stellt die ethnologische Erforschung von Organisationen und Unternehmen der eigenen Gesellschaft jedoch eher eine Randerscheinung dar. Während ethnographische Forschungen außerhalb der Ethnologie im angloamerikanischen Bereich bereits eine längere Forschungstradition aufweisen, entsteht in der deutschsprachigen Sozialforschung erst in den letzten Jahren ein verstärktes Interesse an ethnographischen Methoden (Lüders 2000; Hirschauer/Amann 1991; Kühl/Strodtholz 2002). Insbesondere auch innerhalb der deutschsprachigen sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung verzeichnen ethnographische Methoden zur Untersuchung von Organisationen in Industriegesellschaften einen Bedeutungszuwachs (vgl. Bachmann 2002; Diel-Khalil/Götz 1999; Götz 1996; Helmers 1993; Lüders 2000; Wischmann 1999).

### *Feldforschung als Forschungsparadigma der Ethnologie*

Die Methode der Feldforschung und der Teilnehmenden Beobachtung gehen vor allem zurück auf Bronislaw Malinowski, der diese in seiner Einleitung zu seinem Klassiker „Argonauten des westlichen Pazifik“ (Malinowski 1979) programmatisch ausformuliert und zum ethnologischen Forschungsparadigma erhoben hat. Sein klassisches Methodenmanifest gilt nach wie vor als das beherrschende Forschungsparadigma der Ethnologie, und zwar unabhängig von jeweiligen theoretischen Ausrichtungen und übergeordneten Forschungsthemen (vgl. Dammann 1991: 107).

In Abgrenzung zu den so genannten Lehnstuhlantropologen des Evolutionismus und Diffusionismus, die sich ausschließlich auf Äußerungen von InformantInnen stützten oder Informationen einzig aus „objektiven“ Dokumenten ableiteten, fordert Malinowski die

---

<sup>40</sup> Einen systematischen Überblick über die Entwicklung der Organisationsethnologie geben beispielsweise Diel-Khalil/Götz 1999, Gamst/Helmers 1991; Wischmann 1999.

intensive Beobachtung des wirklichen Lebens durch eine längerfristige Teilnahme von EthnologInnen vor Ort. Malinowski entwirft ein umfassendes Forschungsdesign, das die Realität einer fremden Kultur holistisch erfassen und darstellen soll. Sein Ziel ist es, ein umfassendes Bild von einer fremden Kultur zu bekommen, das heißt für Malinowski nicht nur die außergewöhnlichen und auffälligen Aspekte des „Eingeborenenlebens“ zu betrachten, sondern alle Aspekte des gewöhnlichen Alltagslebens, um so „die“ Kultur in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Voraussetzung dafür ist, dass EthnologInnen über einen längeren Zeitraum intensiv am Alltagsleben der „Eingeborenen“ teilnehmen, mit ihnen leben und ihre Praxis des Alltags teilen sowie gleichzeitig systematische und detaillierte Beobachtungen anstellen.

Malinowski zeigt drei Wege der systematischen Annäherung an eine fremde Kultur auf. Er bezieht sich dabei auf den menschlichen Organismus als Metapher für Kultur und setzt die drei Annäherungswege mit Hauptelementen des menschlichen Körpers gleich (Dammann 1991: 109; Malinowski 1979: 48f.). Zunächst müssen laut Malinowski anhand statistischer Dokumentationen die „Organisation des Stammes“ und die „Anatomie seiner Kultur“ aufgezeichnet werden (Malinowski 1979: 36f.). Der erste Schritt ethnographischen Arbeitens besteht darin, Material aus einer größtmöglichen Fülle an Fakten zu sammeln, um daraus auf Regelmäßigkeiten des Alltagslebens zu schließen. Die „Eingeborenen“ selbst haben, da sie ein Teil ihrer Kultur sind, nicht den Überblick, um die Regelmäßigkeiten ihrer Kultur, die für sie selbstverständliche Normalität darstellen, vom Alltag zu abstrahieren. Daher müssen EthnologInnen konkrete Daten sammeln, um anschließend aus der Fülle von Einzeldaten induktiv die zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten zu abstrahieren und sie in Form von Tabellen festzuhalten. Diese Methode bezeichnet Malinowski als „the method of statistic documentation by concrete evidence“ (Malinowski 1953: 17).

Der zweite Schritt ethnographischen Arbeitens besteht darin, das durch die induktive Ableitung von Regelmäßigkeiten gewonnene „Skelett“ einer fremden Kultur nun mit „Fleisch und Blut“ auszufüllen, in dem es mit den „Imponderabilien des wirklichen Lebens und des typischen Verhaltens“ also den Unwägbarkeiten des wirklichen Lebens gefüllt wird, das nur durch den engen Kontakt mit der indigenen Bevölkerung möglich ist (Malinowski 1979: 44). EthnologInnen sollten deshalb in das Leben der „Eingeborenen“ eintauchen und am Alltagsgeschehen partizipieren:

“... it is good for the Ethnographer sometimes to put aside camera, note book and pencil, and to join himself in what is going on. He can take part in the natives games, he can follow them on their visits and walks, sit down and listen and share in their conversations.”  
(Malinowski 1953: 21)

Neben dem Aufbau der Kultur (Skelett) und der Alltagswelt (Fleisch und Blut) geht es im dritten Schritt ethnographischen Arbeitens darum, schließlich den „Geist“ der indigenen Bevölkerung, ihr Weltbild zu erfassen. Ziel ist es, die typische Art und Weise, wie die Gesellschaftsmitglieder denken und handeln zu ermitteln. Um diesen „Geist“ erfassen zu können, schlägt Malinowski die Sammlung charakteristischer Erzählungen, typischer Ausdrücke und magischer Formeln vor, die als „corpus inscriptionum“, als Dokument der Mentalität der Stammesangehörigen dienen (Malinowski 1979: 48f.).

Erst die flexible gegenstandsbezogene Kombination dieser drei Zugangsweisen ermöglicht nach Malinowski eine holistische Erschließung fremder Wirklichkeit und führt zu



dem Ziel, den Standpunkt der „Eingeborenen“, den so genannten „*native's point of view*“ zu erfassen und die Kultur mit den Augen der „Eingeborenen“ zu sehen (Malinowski 1979: 49).

Das, was ethnographische Forschung gegenüber anderen qualitativen wie quantitativen Methoden auszeichnet ist die in aller Konsequenz durchgeführte Untersuchung „*natürlicher Lebenssituationen*“, das heißt EthnographInnen nehmen intensiv über einen längeren Zeitraum am Alltagsleben der Erforschten teil und lernen ihre Sprache (vgl. Malinowski 1979: 30). Mit der Teilnahme ist die Übernahme einer für die Mitglieder der erforschten Kultur akzeptablen Rolle in ihrem Sozialsystem verbunden, die EthnographInnen erlernen müssen, um sich im Sinne des Sozialsystems situativ angemessen und kompetent zu verhalten. Diese für EthnographInnen so genannte zweite Sozialisation in eine für sie fremde Kultur verläuft über die Rolle des unwissenden Kindes bis hin zum kompetenten und reflektierenden Mitspieler. Ein Verständnis der fremden Wirklichkeit entwickelt sich über eine längere gemeinsame Lebenspraxis, in der EthnographInnen sich den Fremden identifizierend und empathisch annähern, um sich dann wieder von ihnen zu distanzieren, in der sie typische Verhaltensmuster übernehmen, sich in Beziehungen einlassen, sich integrieren und gleichzeitig die Bezogenheit des eigenen Denkens und ihrer Wahrnehmung zu erkennen lernen.

Der zunächst paradox erscheinende Begriff der teilnehmenden Beobachtung umreißt zwei Pole eines Spannungsfeld, wobei unterschiedliche Grade der Teilnahme sowie verschiedene Formen von Beobachtung differenziert werden (vgl. Lüders 2000: 386). Mit längerfristiger Teilnahme ist der eine Pol der Annäherung und des Eintauchens in die jeweiligen Perspektiven und impliziten Handlungsmotivationen der AkteurInnen mit dem Ziel, die Wirklichkeit mit ihren Augen nachzuvollziehen, umschrieben. Den anderen Pol stellt die systematische und reflexive Beobachtung der Interaktionen dar, die mit einer Distanzierung verbunden ist. In dieser Pendelbewegung der systematischen Annäherung und tendenziellen Perspektivübernahme sowie Distanzierung beziehungsweise Befremdung des weitgehend Vertrauten oder des Vertrautgewordenen liegt das spezifische ethnographische Erkenntnispotential.

Ein wesentliches Ziel ethnographischer Studien ist somit zum einen die Erfassung und das sich hineinversetzen in die Perspektive der Beteiligten, also der so genannte *native's point of view* im Sinne der Wissensbestände, Diskurse und Interaktionen der AkteurInnen anhand der Teilnahme an ihre Alltagspraxis (vgl. Malinowski 1979: 49). Dieses Erkenntnisinteresse ist jedoch nicht identisch mit der alltäglichen Perspektive der Teilnehmenden. Der ethnographische Blick konzentriert sich vielmehr auf jene Aspekte der Wirklichkeit, die die Teilnehmenden als selbstverständlich in Form impliziter und unhinterfragter Grundannahmen voraussetzen, nämlich die Praktiken zu ihrer „Erzeugung“ und untersucht wie die Teilnehmenden es schaffen, sich selbst und anderen gegenüber soziale Strukturen zu schaffen, um diese letztlich zu rekonstruieren (vgl. Lüders 2000: 390). Eine besondere Stärke ethnographischer Forschung zeigt sich darin, dass Sachverhalte erforscht werden, die die Erforschten selbst wenig oder gar nicht in versprachlichtem Wissen präsent haben oder die den Erforschten selbst nicht wichtig genug erscheinen (vgl. Bachmann 2002: 356).

Im Gegensatz zur kontaktscheuen Praxis der Wissensgewinnung der so genannten Lehnstuhl Anthropologie bedeutet Ethnographie zum einen „eine neue Methode, Beweismaterial zu sammeln“ (Malinowski 1973: 128f). Zugleich gliedert sich die von Malinowski systematisch entwickelte Methode der Feldforschung jedoch zunächst weitgehend bruchlos in ein szientistisches Verständnis von „Völker“- oder „Menschenkunde“ ein, in dem die wesentliche Qualität ethnographischen Forschens vor allem in einer naturalistischen Abbildung von Kulturen und in einer Authentizität gesehen wurde, durch die angeblich privilegierte wissenschaftliche BeobachterInnen Objektivität garantierten (vgl. Amann/Hirschauer 1997: 10). Innerhalb der Ethnologie fand vor allem im Rahmen der bereits in Kapitel 3.1 erwähnten „Krise der ethnographischen Repräsentation“ in den 80er Jahren eine kritische Auseinandersetzung mit ethnographischen Repräsentationsformen von kulturell Anderen in Form klassischer Monographien statt. Kritisiert wurden vor allem die objektivierenden Portraits fremder Kulturen durch EthnologInnen, die zu einer Suche nach neuen Schreibstrategien und der Forderung nach einer neuen, so genannten experimentellen Ethnologie führten, um der Vielstimmigkeit und der vielfältigen Wirklichkeitsausschnitte sowie den „partial truths“ (Clifford 1986) gerecht zu werden (vgl. Abu-Lughod 1991; 1993; Berg/Fuchs 1995; Marcus/Fisher 1986). Damit verbunden ist eine grundlegende Kritik an der im funktionalistischen und kulturrelativistischen Paradigma dominierenden Annahme von in sich homogenen, relativ isolierten und daher klar abgrenzbaren Kulturen, die erst eine holistische und objektivierte Abbildung fremder Kulturen möglich macht.

War die Annahme von in sich homogenen und isolierten Kulturen bereits Anfang des 20. Jahrhunderts zu Zeiten Malinowskis so nicht aufrechtzuerhalten, so ist sie heute in Zeiten zunehmender Globalisierungsprozesse und verstärkter interkultureller Kontakte noch fragwürdiger geworden. Eine eindeutige Trennung zwischen „dem Eigenen“ und „dem kulturell Anderen“, wie es sich in der klassischen disziplinären Arbeitsteilung zwischen beispielsweise der Ethnologie mit ihrem Gegenstandsbereich außereuropäischer, „primitiver“ Gesellschaften und der Zuständigkeit für kulturell Fremde sowie der Soziologie mit ihrem Gegenstandsbereich komplexer und fortgeschrittener Industriegesellschaften, also dem Eigenen, entwickelt hat, verschwimmt zunehmend. Im Zuge verstärkter Multikulturalität und Ausdifferenzierungsprozesse von Industriegesellschaften wenden sich EthnologInnen seit den 90er Jahren verstärkt der ethnographischen Erforschung der eigenen Gesellschaft zu ebenso wie SoziologInnen und andere Nachbardisziplinen für sich ethnographische Methoden entdecken.

### *Ethnographie der eigenen Kultur*

Ethnographische Methoden stammen aus der klassischen Ethnologie mit ihrem Gegenstandsbereich außereuropäischer Stammesgesellschaften, die sich im Vergleich zu modernen Gesellschaften durch einen geringen Differenzierungsgrad auszeichneten und eine relativ stabile sowie weitgehend einheitliche und überschaubare Einheit darstellten, die den Anspruch einer holistischen Erfassung von Kultur durch ethnographische Methoden erst möglich machte. Bei der Anwendung ethnographischer Methoden zur Erforschung fortgeschrittener Wissens- beziehungsweise Industriegesellschaften stellt sich daher die Frage, inwiefern ethnographische Methoden überhaupt für die Untersuchung komplexer und hochgradig ausdifferenzierter Gesellschaften

übertragbar und geeignet sind. Im Vergleich zu Stammeskulturen sind vielschichtig differenzierte Gesellschaften durch eine unüberschaubare Zahl von kulturellen Feldern gekennzeichnet, die weder einer generalisierbaren Alltagserfahrung noch einem ethnographischen Blick ohne weiteres zugänglich sind. Mit der zunehmenden Ausdifferenzierung und Internationalisierung komplexer Gesellschaften multiplizieren sich jedoch die Möglichkeiten von Fremdheitserfahrungen in der eigenen Gesellschaft und es wird erkenntnispraktisch notwendig und gewinnbringend, spezielsprachliche Expertengemeinschaften, Subkulturen oder Organisationen methodisch als fremde Kulturen zu betrachten (vgl. Amann/Hirschauer 1997: 12; Lüders 2000: 390). Die methodische Anforderung bei einer Ethnographie der eigenen Gesellschaft besteht darin, das weitgehend Vertraute so zu betrachten als sei es fremd, das heißt das weitgehend Selbstverständliche methodisch zu befremden, um so die für das Entdecken notwendige Distanz zu ermöglichen. Es geht also um eine distanzierende Befremdung des Allzuvertrauten und um eine Exploration „fremdartiger“ Spezialbereiche der Gesellschaft als Grundvoraussetzung für das Erkenntnisziel des Entdeckens.

“Die in der Ethnographie liegende Affinität zum Kuriosen ist nicht eine Eigenschaft bevorzugter Gegenstände, sondern das Potential, alle möglichen Gegenstände „kurios“, also zum Objekt einer ebenso empirischen wie theoretischen Neugier zu machen. Dafür setzt die Ethnographie auf einen „weichen“ Methoden-, aber „harten“ Empiriebegriff. Dessen Prämisse ist die Unbekanntheit gerade auch jener Welten, die wir selbst bewohnen“.  
(Amann/Hirschauer 1997: 9)

Wurde die Fremdheit und Unvertrautheit mit dem Forschungsgegenstand häufig zunächst als Schwäche ethnographischer Forschung ausgelegt, so sehen ethnographisch orientierte Sozial- und KulturwissenschaftlerInnen gerade in der anfänglichen Unbekanntheit und Unvertrautheit eine zentrale Stärke von Ethnographien. Mit der prinzipiellen Unvertrautheit ist zwangsläufig eine offene und dialogische Forschungsperspektive verbunden, das heißt der forschende Blick muss sich grundsätzlich zunächst allen sozialen Phänomenen – seien sie auch noch so alltäglich – zuwenden. Da der eigentliche Forschungsgegenstand EthnographInnen zunächst unbekannt ist, wissen sie vorher nicht, wie sich kontextuell sinnvolle Fragen formulieren lassen, noch worauf es tatsächlich ankommt (vgl. Dammann 1991: 114f). Der Erkenntnisstil der Ethnographie zeichnet sich daher im Unterschied zur Konzentration auf „objektive“ Tatsachendarstellungen wie sie in quantitativer Sozialforschung dominieren durch eine Wissensgenerierung in Form des *Entdeckens* aus, womit ein großes Überraschungs- und Neuheitspotential verbunden ist (vgl. Amann/Hirschauer 1997: 8; Dammann 1991: 114f). Der ethnographische Erkenntnisstil des Entdeckens impliziert, dass nicht theoretische Vorannahmen ins Feld hineingetragen werden, sondern sich die konkreten Fragestellungen aus dem Feld ergeben. Das heißt, anstelle der analytischen Bearbeitung fertiger Datenmengen beginnt der ethnographische Forschungsprozess mit vielfältigen Beobachtungen, heterogenen Erfahrungen und einem sich an das Feld herantastenden, explorativen Vorgehens (vgl. Amann/Hirschauer 1997: 17). Eine zentrale Herausforderung der Feldforschung an EthnographInnen besteht darin, nicht vor gefasste theoretische Hypothesen zu falsifizieren, sondern beständig mit den sich vertiefenden Einsichten in das Feld die eigenen Ansichten in Frage zu stellen, zu ändern und die entwickelten theoretischen Annahmen entsprechend neuer Eindrücke und Erkenntnisse umzuformen. Dies bedeutet, dass ethnographische Methoden keine einheitlichen sowie

formalisier- und standardisierbaren Methoden darstellen. Vielmehr handelt es sich bei ethnographischen Methoden um einen sich flexibel und situativ an den jeweiligen Forschungskontext ausrichtenden pluralen Methodenmix (vgl. Amann/Hirschauer 1997: 20; Lüders 2000: 389).

Das besondere Charakteristikum ethnographischer Forschungsprozesse ist der für die Gewinnung empirischen Wissens betriebene Aufwand. Auch wenn die Vielzahl neuerer Ethnographien der „eigenen“ Gesellschaft, insbesondere auch Organisationsethnographien nicht Feldphasen, die sich wie in der Ethnologie oft gefordert in Jahren bemessen, aufweisen, erscheinen dennoch andere Erhebungsmethoden vor dem Hintergrund der intensiven Begleitung durch EthnographInnen eher „wie jene Stippvisiten, mit denen Ethnologen vor Malinowski einen punktuellen Kontakt zu ihren Forschungsfeldern wagten“ (Amann/Hirschauer 1997: 16). Auf der zeitlich ausgedehnten Erhebungsstrecke fallen variantenreiches und qualitativ umfassendes Datenmaterial an:

„Es werden vielfältige Dokumente gesammelt und erzeugt: von den Teilnehmern erstellte (Artefakte, diverse Schriftstücke), Interviewdokumente, Konversationsmitschnitte, Videotapes. Solche Dokumente können sich in einem Datenkorpus wechselseitig interpretieren und kontrollieren“. (Amann/Hirschauer 1997: 16)

Auch wenn nur einzelne dieser Verfahren eingesetzt werden, ist das, was sie letztlich zur Ethnographie macht, ihre jeweilige Einbettung in den Kontext einer andauernden teilnehmenden Beobachtung.

### **5.3 Zur ethnographischen Erforschung interkultureller Interaktionen in Unternehmen**

Die besonderen Chancen, die ethnographische Methoden insbesondere auch für die Management- und Organisationsforschung bieten, liegen darin begründet, dass sie wie keine andere Methode dazu geeignet sind, etwas zu entdecken, das man vorher nicht gewusst hat (vgl. Amann/Hirschauer 1997:13; Bachmann 2002: 355). Erst die teilnehmende Beobachtung interkultureller face-to-face Interaktionen in Unternehmen ermöglicht es, Widersprüche zwischen den in Unternehmensbroschüren verkündeten Unternehmensleitlinien sowie von den Befragten als ideal angegebenen arbeitsbezogenen Normen und der konkreten Handlungspraxis zu untersuchen. Will man das Handeln von Menschen, wie beispielsweise die berufliche Alltagspraxis sowie interkulturelle Interaktionen in Unternehmen empirisch untersuchen, gibt es im Prinzip zwei Möglichkeiten: man kann, ähnlich wie Hofstede und Thomas methodisch vorgegangen sind, mit den Beteiligten Interviews *über* ihr Handeln führen. Hofstede setzte dabei für seine quantitativen kulturvergleichenden Untersuchungen standardisierte Fragebögen ein, mit dem Ziel, Informationen *über* die Arbeitswerte der Befragten zu erhalten, um dann in einem weiteren Schritt auf ihre konkrete Arbeitspraxis zurück zu schließen. Die standardisierten Fragebögen seiner kulturvergleichenden Studien entwickelte Hofstede dabei ausschließlich in westlichen Ländern, so dass die Fragestellungen einem westlichen Ethnozentrismus verhaftet bleiben und nicht ohne weiteres auf nichtwestliche Gesellschaften übertragen werden können. Thomas befragte seine InterviewpartnerInnen anhand leitfadengestützter Interviews *über* für sie als kritisch erlebte interkulturelle Inter-

aktionen im Arbeitskontext, um davon ausgehend auf die konkrete Praxis interkultureller Begegnungen in der beruflichen Alltagspraxis rück zu schließen.

Demgegenüber setzten ethnographische Untersuchungen in Abgrenzung zu Erinnerungen, Meinungen und Beschreibungen, die Befragte in Interviews und Gesprächen äußern, also in Abhebung von Rekonstruktionen *über* Erfahrungen, auf die Teilnahme und den Mitvollzug gegenwärtiger Handlungspraxis (vgl. Lüders 2000: 391). Die zweite Möglichkeit, interkulturelle Interaktionen in Unternehmen zu untersuchen besteht somit darin, über einen angemessenen Zeitraum an dieser interkulturellen Alltagspraxis teilzunehmen und mit ihr vertraut zu werden, um sie in ihren situativen Vollzügen beobachten und rekonstruieren zu können. Durch die Teilnahme an interkulturellen Interaktionen in Unternehmen kann die zentrale Frage, wie die jeweiligen Wirklichkeiten, die jeweiligen sozialen und kulturellen Zuschreibungen durch situatives Aushandeln von den Beteiligten (re-) konstruiert und transformiert werden, empirisch mit- und nachvollzogen werden. Teilnehmende Beobachtung ermöglicht somit im besonderen Maße dichte, kontextuell eingebettete sowie widersprüchliche Daten sowohl über außergewöhnliche Ereignisse als auch alltägliche Routinen zu generieren (vgl. Bachmann 2002: 355).

Es bleibt festzuhalten, dass Hofstede und Thomas in ihren Kulturkonzepten einerseits auf klassische ethnologische Kulturkonzepte rekurren, die bereits seit Jahrzehnten innerhalb der Ethnologie infolge eines konstruktionstheoretisch orientierten Perspektivenwechsels kritisiert worden sind. Andererseits entsprechen die Methoden zur Datengewinnung, die Hofstede und Thomas in ihren kulturvergleichenden und interkulturellen Untersuchungen einsetzen, nicht den in der klassischen Ethnologie entwickelten ethnographischen Methoden wie der Feldforschung und der teilnehmenden Beobachtung, die nach wie vor die für die Ethnologie kennzeichnende Methode darstellen. Hofstedes Einsatz standardisierter Methoden entspricht zum einen einer nach wie vor auch in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften dominierenden „objektiven“ Wissenschaftsverständnis. Ethnographische Methoden wie die Teilnehmende Beobachtung eignen sich demgegenüber aufgrund des intensiven Zeitaufwandes und der vertiefenden Untersuchung weniger Handlungskontexte für Einzelfallstudien, aus denen sich kaum Generalisierungen sowie allgemeine Handlungsanleitungen für die interkulturelle Arbeitspraxis ableiten lassen, wie sie Hofstede und Thomas mit ihren Untersuchungen anstreben (vgl. Bachmann 2002: 355; Hauschild 2000: 67). Eine zentrale Schwäche der von Hofstede entwickelten standardisierten Fragebögen und seines quantitativ ausgerichteten Forschungsdesigns besteht jedoch darin, dass theoretische Vorannahmen und kulturelle Unterschiede anhand standardisierter Fragestellungen bereits angenommen und festgeschrieben werden. Anstatt (Re-)Konstruktionen sowie Transformationen sozialer und kultureller Zuschreibungs- und Aushandlungsprozesse in interkulturellen Handlungskontexten in Unternehmen zu untersuchen, wird mit Hilfe standardisierter Methoden bereits das Ergebnis der Untersuchung vorweggenommen.

Aus den oben dargestellten Gründen eignen sich ethnographische Methoden sowie die Schnittstellenanalyse sehr gut für die Untersuchung interkultureller Überschneidungssituationen in Unternehmen. Anstatt von messbaren und objektivierbaren Unterschieden zwischen Kulturen auszugehen, kann mit der Schnittstellenanalyse insofern die spezifische soziale Situation der interkulturellen Begegnung differenzierter analysiert werden, indem der jeweilige Kontext der Begegnung, die verschiedenen Macht- und Abhängig-

keitsstrukturen sowie die unterschiedlichen Interessen und Strategien der beteiligten AkteurInnen mitberücksichtigt werden. Kulturelle Überschneidungssituationen als soziale Schnittstelle aufzufassen hat den Vorteil, dass damit der Fokus auf die *Dynamiken* von Interaktionen und die Herstellungsprozesse sozialer Differenzierungen gerichtet wird, die durch teilnehmende Beobachtung untersucht werden können. Indem die Schnittstelle selbst als organisatorische Einheit definiert wird, an der AkteurInnen mit verschiedenen Handlungsweisen und Strategien aufeinander treffen kann ethnographisch untersucht werden, unter welchen Umständen es zu einer Veränderung beziehungsweise einer Reproduktion sozialer Beziehungen kommt.

Im Verlauf interkultureller Begegnungen in Unternehmen können unterschiedliche Ein- und Ausgrenzungsmechanismen wirksam werden, die eben nicht allein kulturellen Zuschreibungsprozessen unterliegen. Die zuvor diskutierten kulturorientierten Arbeiten vertreten eine weitgehend statische und exklusive Auffassung kultureller Identität, die alle anderen Facetten sozialer Zugehörigkeitsvorstellungen dominiert. Sinnvoller ist es, von einem inklusiven kulturellen Identitätsmodell auszugehen, in dem flexibel und kontextbezogen Wir-Gruppen und Vertrauensbeziehungen fortwährend von interagierenden AkteurInnen (re-)produziert und transformiert werden, die nicht ausschließlich entlang statisch und essentialistisch gedachter kultureller Grenzen verlaufen. Innerhalb der Kulturwissenschaften werden beispielsweise in diesem Zusammenhang Konzepte wie kulturelle Hybridität beziehungsweise transkulturelle Identitätsbildungen diskutiert (vgl. Werbner/Modood 1996; Hall 1997; Welz 1996).

Beschäftigte international agierender Unternehmen zeigen, dass trotz Schwierigkeiten eine interkulturelle Zusammenarbeit auf der Grundlage eines neuen Wir-Gefühls entstehen kann, dass MitarbeiterInnen sich mit gemeinsamen übergeordneten Interessen und Zielen des Unternehmens identifizieren können und die Möglichkeit einer effizienten interkulturellen Zusammenarbeit nicht an nationalstaatlichen Grenzen aufhören muss. Die spezifische Handlungsarena Unternehmen ist jedoch insbesondere auch durch vielfältige, divergierende Interessen, Machtunterschiede und Abhängigkeitsstrukturen gekennzeichnet, in der verschiedene Interessengruppen um die Durchsetzung ihrer Ziele ringen.

Welche Konsequenzen können aus diesen Erkenntnissen für die interkulturelle Trainingspraxis gezogen werden? Die Schnittstellenanalyse setzt wie die besprochenen kulturorientierten Ansätze an Konflikten an, reduziert diese aber nicht monokausal auf kulturelle Differenz. Eine Offenlegung von Konflikten und von Gemeinsamkeiten sowie eine Sensibilisierung für eine differenzierte Betrachtung unterschiedlicher Konfliktursachen ist ein notwendiger Bestandteil interkultureller Sensibilisierung. Anstatt Konflikte durch die oben dargestellten kulturellen Erklärungsmuster vermeiden zu wollen und damit die Erwartung zu stützen, dass über fremdkulturelles Wissen Konflikte und Missverständnisse vermieden werden könnten, gilt es, die Teilnehmenden interkultureller Trainings auf einen konstruktiven Umgang mit Konflikten vorzubereiten. Auseinandersetzungen sind notwendig und unvermeidbar, wenn Menschen im Unternehmenskontext aufeinander treffen, in Konkurrenzbeziehungen zueinander stehen, es um Einfluss, Macht und Verteilungskämpfe geht. *Interkulturelle Handlungskompetenz* bezieht sich in diesem Zusammenhang vor allem auf verhaltensbezogene Kompetenzen wie Empathie,

Rollendistanz, Toleranz sowie auf die Fähigkeit, mit mehrdeutigen Situationen flexibel umgehen zu können und Widersprüche „auszuhalten“ (vgl. Bolten 2001: 21f.).

Culture-Assimilator-Programme haben immer noch Konjunktur. In den letzten Jahren wurden jedoch zunehmend interaktions- und kontextbezogene Trainingsmaterialien zu interkultureller Sensibilisierung entwickelt, die auf interkulturelle Erfahrungen der Teilnehmenden zurückgreifen und anhand von Fallbeispielen, Videoanalysen, Rollenspielen und so genannten Kultursimulationen unter anderem zu einer kritischen Reflexion über selbstverständlich scheinende eigenkulturelle Interaktions- und Kommunikationsformen anregen sowie Selbst- und Fremdbilder thematisieren. (vgl. beispielsweise Müller-Jacquier 2000; von Helmolt 1993)<sup>41</sup>. Von Unternehmensseite wird zunehmend gefordert, dass interkulturelle Trainings sich stärker auf betriebliche Lebenswelten beziehen und auf konkrete Probleme in multikulturell besetzten Teams eingehen sollten. Mit dieser berechtigten Forderung ist gleichzeitig eine Neukonzipierung von Trainings verbunden, die dann in Form von interkulturellen Coachings, Mediationen oder Teamtrainings in Personal- und Organisationsentwicklungsprogramme integriert werden und als berufsbegleitende Maßnahme „on-the-job“ durchgeführt werden müssten und nicht wie bisher häufig der Fall als isolierte Einzelmaßnahme vor der Ausreise von EntsendungskandidatInnen (vgl. Tegtmeier 2000: 14; Bolten 2000: 61f.). Gerade für diese neue Form interkultureller Trainings als berufsbegleitende und prozessorientierte Maßnahme kann die Schnittstellenanalyse einen zentralen Ansatz darstellen.

---

<sup>41</sup> Einen Überblick über das Spektrum aktueller Trainingsformen und –methoden gibt Bolten 2001.

## Fazit

Die vorgestellten Ansätze zur Interkulturellen Managementforschung stellen eine wesentliche Erweiterung im Bereich der Management- und Organisationsforschung dar. Sie verweisen zurecht auf den grundlegenden Einfluss von Kultur auf das Arbeits- und Managementverhalten sowie auf die Organisationsgestaltung. Dies führt zu einer Distanzierung von als universell gültig deklarierten Theorien westlicher Management- und Organisationsforschung und damit zu einer notwendigen Relativierung eines lange Zeit wenig hinterfragten Universalismusanspruchs.

Unter den diskutierten kulturorientierten Arbeiten von Fukuyama und Huntington, die unter dem Stichwort „Kulturalismus-Debatte“ in den 90er Jahren ein großes öffentlichkeitswirksames Aufsehen erregten, haben sich wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gegenüber den Ansätzen der Interkulturellen Managementforschung von Hofstede und Thomas aufzeigen lassen. Gemein ist diesen kulturorientierten Ansätzen, dass sie sich vom klassischen und (neo-)liberalen Paradigma der Wirtschaftswissenschaften abwenden und auf die Bedeutung von Kultur in modernen Wirtschaftsbeziehungen hinweisen. Wirtschaftliches Handeln ist – so ihre Grundaussage – nicht frei von kulturellen Einflüssen, sondern kulturell bedingt.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den vorgestellten kulturorientierten Arbeiten zeigt sich in der Auffassung, inwiefern interkulturelle Beziehungen und eine konstruktive Zusammenarbeit über kulturelle Grenzen hinweg als möglich angesehen werden und welche Schlussfolgerungen sich für die Autoren daraus ergeben. Während die Ansätze von Hofstede und Thomas von einer grundsätzlichen Möglichkeit der Verständigung und Zusammenarbeit über kulturelle Grenzen hinweg ausgehen und darüber hinaus interkulturelle Synergieeffekte – vorausgesetzt die InteraktionspartnerInnen verfügen über eine erlernbare interkulturelle Handlungskompetenz – für realisierbar halten, vertreten Huntington und Fukuyama die Auffassung, dass effizientes wirtschaftliches Handeln aufgrund unvermeidlicher Konflikte bei kultureller Verschiedenheit nur innerhalb kulturell homogener Wirtschaftseinheiten stattfinden kann. Aufgrund dieser divergierenden Auffassungen habe ich diese kulturorientierten Ansätze in *differenzorientiert* und *dialogorientiert* unterschieden.

Die Ansätze der Interkulturellen Managementforschung habe ich aufgrund ihres Selbstverständnisses als dialogorientiert bezeichnet. Sie weisen insbesondere auf die Möglichkeit interkulturellen Lernens und die Dynamik interkultureller Beziehungen hin. Auf den ersten Blick erscheinen die Ansätze von Hofstede und Thomas akteurs- und handlungsorientiert, da sie davon ausgehen, dass Menschen konstruktiv und kreativ mit ihrer kulturellen Prägung umgehen können und grundsätzlich zu kulturellem Fremdverstehen und einer Integration eigen- und fremdkultureller Orientierungssysteme in der Lage sind. Die Ermöglichung wechselseitigen Verstehens und die Überbrückung kultureller Differenzen stellen das Hauptanliegen der Interkulturellen Managementforschung dar. Sie möchte mit ihrer anwendungsorientierten Forschung einen praktischen Beitrag für eine „verbesserte“ – im Sinne einer wirtschaftlich effizienteren – Kommunikation und Zusammenarbeit leisten.



Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die diskutierten Ansätze von Hofstede und Thomas ihrem eigenen Anspruch, zu einer Überbrückung kultureller Differenzen und zu einem wechselseitigen Verstehen beizutragen, gerecht werden. Denn ebenso wie Huntington und Fukuyama gehen sie von einer Differenz von Kulturen sowie von essentialisierenden Kulturkonzepten aus. Konflikte werden auch bei ihnen auf kulturelle Differenz zurückgeführt, und kulturelle Sensibilisierung bedeutet in erster Linie, wie das Culture-Assimilator-Programm von Thomas gezeigt hat, die Fähigkeit zu kultureller Attribution und ein *Bewusstsein für kulturelle Differenz* zu erzeugen. Hofstede und Thomas beziehen sich auf einen weitgehend statischen und homogenisierenden Kulturbegriff, in dem das Handeln von Individuen auf eine Reproduktion von quantitativ ermittelbaren Dimensionen oder Kulturstandards reduziert wird. Entscheidend ist, dass kulturelle Unterschiede, die im Zentrum der Untersuchung stehen, in der Analyse immer schon vorausgesetzt werden. Die Argumentation stellt letztlich einen *Zirkelschluss* dar, da die Ergebnisse der Untersuchung bereits in den Grundannahmen der Ausgangsfragestellungen implizit eingeschrieben sind. Anstatt mit Hilfe ethnographischer Methoden interaktive Herstellungen sozialer und kultureller Differenzierungen anhand von kulturell deklarierten Ein- und Ausgrenzungsprozessen zu rekonstruieren und die mit diesen Differenzierungen verbundenen Konsequenzen zu analysieren werden bei Hofstede und Thomas tendenziell kulturelle Unterschiede zementiert und Stereotypisierungen über kulturell Andere gefestigt.

In ihren Ansätzen orientieren sich Hofstede und Thomas weitgehend an Alltagstheorien und reproduzieren eher Klischeebildungen, als dass sie diese sowie ihre Entstehungsbedingungen kritisch analysieren. Anstatt ihrem Anspruch gerecht zu werden, einen kulturellen Dialog zu fördern, werden paradoxerweise kulturelle Differenzen reifiziert. Strukturelle Faktoren werden mit einer solchen Konzeption gegenüber konkreten Handlungen und einer am Individuum orientierten Perspektive überbetont, und Kultur auf weitgehend ahistorische Verhaltensschemata reduziert.

Die Konzentration auf kulturelle Differenz und ein daraus abgeleiteter möglicher interkultureller Konflikt, der soziale, politische und individuelle Macht- und Handlungsstrategien als kulturell deklariert und damit teilweise verschleiert, ist eine Konsequenz dieser Kulturkonzepte. So tragen die Ansätze von Hofstede und Thomas letztlich ebenso wie die differenzorientierten Ansätze Fukuyamas und Huntingtons eher zu einer Instrumentalisierung von Kultur und einer *Kulturalisierung* beziehungsweise Ethnisierung von Konflikten bei, als dass sie dafür sensibilisieren, inwiefern kulturelle Normen im Zusammenspiel mit individuellen Interessen und Handlungsstrategien sowie Macht- und Abhängigkeitsstrukturen im Interaktionsfeld Unternehmen eine Rolle spielen können. Während die am (neo-)liberalen Paradigma orientierten Ansätze der Management und Organisationsforschung den Schwerpunkt auf einen extremen Individualismus legen, tendieren die Ansätze der Interkulturellen Managementforschung ins andere Extrem, indem sie nun die Struktur und Kultur auf Kosten reflexiv handelnder AkteurInnen überbetonen.

Die Interkulturelle Managementforschung geht tendenziell davon aus, dass Konflikte nicht aus politischen, sozialen oder wirtschaftlichen *Interessengegensätzen*, sondern von *kulturellen Missverständnissen* herrühren, die als solche durch interkulturelle Sensibilisierung beigelegt werden können.

Entsprechend der Reduktion interkultureller Interaktionen auf die Dimension kultureller Differenz bleiben Machtverhältnisse und Interessenorientierungen von AkteurInnen unberücksichtigt. Implizit wird davon ausgegangen, dass aufeinander treffende kulturell Andere in einer egalitären Beziehung zueinander stehen. Damit aber ignorieren Hofstede und Thomas die Instrumentalisierung von Kultur, die über ihr Anliegen einer kulturellen Sensibilisierung von Seiten der Unternehmen vorgenommen werden kann. In Kapitel 1 habe ich gezeigt, dass die Beschäftigung mit interkulturellen Fragestellungen in der Wirtschaftspraxis sowie das Interesse an interkultureller Sensibilisierung damit zusammenhängt, kulturelles Wissen und damit Macht über kulturell Andere zu erhalten und diese im Sinne von Unternehmensinteressen einzusetzen. So geht es Unternehmen häufig darum, Eigen- und Fremdkultur unter dem Aspekt der besten Realisierbarkeit von kulturellen Dominanz- oder kulturellen Kompromissmodellen zu kontrastieren mit der Intention, beispielsweise die eigenen Organisationsprinzipien oder Führungsstile möglichst reibungslos in einen fremdkulturellen Kontext zu implementieren beziehungsweise den eigenen Führungsstil durchzusetzen. Interessanterweise aber blenden die diskutierten Vertreter der Interkulturellen Managementforschung gerade diesen wirtschaftspolitischen Kontext aus, in den ihre Forschungsarbeiten eingebettet sind. So konzipiert Thomas interkulturelle Interaktionen im Unternehmenskontext als ein partnerschaftliches Aufeinandertreffen zweier Geschäftspartner, die beide an einem harmonischen Dialog interessiert sind und nur aufgrund ihrer unbewusst wirksamen kulturspezifischen Orientierungssysteme an einen gegenseitigen Verstehen gehindert werden. Dabei bleibt unberücksichtigt, in welchem übergeordneten Kontext das Interesse von Unternehmen an diesen Forschungsansätzen besteht. Für die Interkulturelle Managementforschung gilt deshalb ebenso wie für die von ihr rezipierte Culture-and Personality-School der 30er Jahre, dass ihre Studien zu ethisch fragwürdigen, von ihr nicht hinterfragten Zielen verwendet werden können.

Was ist nun von Seiten der Ethnologie zu den dargestellten Ansätzen der Interkulturellen Managementforschung zu sagen? In ihrer berechtigten Kritik an der so genannten „culture-free-These“ der Management- und Organisationsforschung greifen Hofstede und Thomas letztlich genauso wie Fukuyama und Huntington auf klassische, weitgehend kulturdeterministische Kulturkonzepte zurück. Das heißt sie konzipieren Kultur als weitgehend statisch und in sich homogen und setzen Kultur mit Nation gleich. Kultur wird letztlich zur kollektiven Identität einer Abstammungsgemeinschaft hypostasiert. Damit ist Kultur, wie in differenzorientierten Ansätzen, eben doch Ursache für Konflikte, und kulturelle Differenz allenfalls überbrückbar, aber ein feststehendes Faktum. Die Problematik und Komplexität interkultureller Interaktionen wird damit auf den Faktor Kultur verengt.

Hofstede und Thomas rekurren in ihren Kulturkonzepten zum einen auf *klassische* ethnologische Kulturkonzepte, die bereits seit Jahrzehnten im Zuge eines konstruktionstheoretisch orientierten Paradigmenwechsel insbesondere von EthnologInnen selbst wie auch von weiten Teilen der Kultur- Sprach- und Sozialwissenschaften grundlegend kritisiert worden sind. Zum anderen entsprechen die standardisierten Methoden zur Datengewinnung, die Hofstede in seinen quantitativen Untersuchungen verwendet, nicht den die Ethnologie kennzeichnenden ethnographischen Methoden wie Feldforschung und teilnehmende Beobachtung.

Die Interkulturelle Managementforschung begreift sich als ein anwendungsorientiertes und interdisziplinäres Forschungsgebiet, das auf den Dialog mit Nachbardisziplinen angewiesen ist. In Bezug auf interdisziplinäre Zusammenarbeit und Austausch ist jedoch eine Ungleichzeitigkeit in der Rezeption wissenschaftlicher Konzepte und Diskussionszusammenhänge zwischen den relevanten Nachbardisziplinen, wie beispielsweise der Ethnologie, der Sprachwissenschaft und der Interkulturellen Managementforschung zu verzeichnen. Es ist irritierend, wie wenig gegenwärtig diskutierte interaktions- und konstruktionstheoretisch orientierte Ansätze und Debatten von VertreterInnen der Interkulturellen Managementforschung rezipiert werden und wie wenig Diskussionen innerhalb der Sprach-, Kultur-, und Sozialwissenschaften diese interdisziplinäre Forschungsrichtung befruchtet haben. Wie kommt es, dass bisher kaum ein interdisziplinärer Austausch zwischen so eng benachbarten Forschungsfeldern mit real existierenden gemeinsamen und problemorientierten Schnittflächen stattfindet?

Die Ungleichzeitigkeit in der Rezeption von Kulturkonzepten in interdisziplinär angelegten Forschungsfeldern mag zum einen in einer unzureichenden Kenntnis des Forschungsstandes relevanter Nachbardisziplinen und in einem unzureichenden interdisziplinären Austausch mitbegründet liegen, der sicherlich aufgrund der starken Praxisorientierung der Interkulturellen Managementforschung und einem damit verbundenen Finalisierungsdrucks noch erschwert wird. Die Interkulturelle Managementforschung reagiert aufgrund ihrer Anwendungsorientierung auf Nachfragen und Interessen aus der Wirtschaft, die überwiegend an leicht umsetzbaren Konzepten in Form von handhabbaren Regeln und Rezeptwissen interessiert ist. Im Gegensatz zu interaktions- und konstruktionstheoretisch orientierten Ansätzen, die sich aufgrund ihrer kontextbezogenen differenzierten Analysen nicht pauschal generalisieren lassen und eine anwendungsbezogene Umsetzung erschweren, eignen sich differenzorientierte Ansätze mit pauschalisierenden Aussagen und ihrer vermeintlichen Komplexitätsreduktion eher für eine schnelle Umsetzung in die Praxis. Darüber hinaus ist die weitreichende politische und wirtschaftliche relevante Frage zu stellen, wer von einer so genannten „Kulturalisierung“ sozialer Differenzierung letztlich profitiert.

Die aus ethnologischer Perspektive einerseits erfreuliche „kulturelle Wende“ in Teilen der Management- und Organisationsforschung muss also vor allem bedenklich stimmen. EthnologInnen sollten, wie Hannerz zurecht konstatiert, „nervös“, zumindest jedoch darüber nachdenklich werden und wie ich meine sich verstärkt in interdisziplinäre Forschungsfelder und öffentliche Debatten einbringen, in denen ihr genuiner Forschungsgegenstand Kultur im Zentrum steht (vgl. Hannerz 1995). Auf ethnologischer Seite mag ein Grund für das bisherige Desinteresse an der Interkulturellen Managementforschung an der Anwendungsorientierung dieser Forschungsrichtung liegen. EthnologInnen haben aufgrund der Entstehungsgeschichte ihres Fachs im Zuge des Kolonialismus und des Missbrauchs ethnologischer Forschungsergebnisse eine erhöhte Selbstreflexivität ihrer Forschungstätigkeit und daher durchaus zurecht Vorbehalte gegenüber anwendungsbezogener Forschung.

In den letzten Jahren ist dennoch ein zunehmendes Interesse von Seiten der Ethnologie an Unternehmen zu verzeichnen (vgl. Diel-Khalil/Götz: 1999; Wischmann 1999: 4; Helmers 1993). Das Thema interkulturelles Management wurde dabei aber weitgehend vernachlässigt. Die Interkulturelle Managementforschung stellt meiner Ansicht nach

jedoch ein wichtiges Forschungsfeld dar, das in verschiedener Hinsicht die Aufmerksamkeit von EthnologInnen auf sich ziehen sollte: zum einen sehe ich einen wichtigen Beitrag der Ethnologie in einer kritischen Auseinandersetzung mit den Ansätzen der Interkulturellen Managementforschung und ihrer Weiterentwicklung; dies war Inhalt und Ziel der vorliegenden Arbeit. Am Beispiel der Schnittstellenanalyse habe ich eine Möglichkeit aufgezeigt, wie ethnologische Ansätze und ethnographische Methoden konstruktiv in die Interkulturelle Managementforschung eingebracht werden können.

Neben den theoretischen Aspekten sollte jedoch von EthnologInnen eine kritische Auseinandersetzung mit der Berufsgruppe der „interkulturellen Spezialisten“ selbst – sei es im Unternehmenskontext oder in anderen interkulturellen Handlungsfeldern – geführt werden (vgl. Welz 1996; Robertson 1998):

„es geht (...) nicht nur darum, dass Sozial- und Kulturtheoretiker über kulturelle Differenz und gegenläufige Kräfte der Homogenisierung sprechen. Das Objekt, das es hier zu studieren gilt, ist das Phänomen der ‚Expertenschaft‘, die sich auf die „instrumentell vernünftige“ Verbreitung interkultureller Kommunikation spezialisiert. Diese ‚Experten‘ haben tatsächlich ein persönliches Interesse an der Verbreitung und dem Erhalt von Vielheit und Vielfalt. Ihre Arbeitsstellen und ihr Beruf hängen von der Ausbreitung und Reproduktion von Heterogenität ab.“ (Robertson 1998: 202)

Schließlich eröffnet die Untersuchung von interkulturellen Interaktionen in Unternehmen im Sinne einer „anthropology at home“ neue Perspektiven für die Ethnologie. EthnologInnen können mit ihren Theorien und Methoden einen wichtigen Beitrag zu wirtschafts- und unternehmensrelevanten Problemstellungen leisten. Das Dilemma der Instrumentalisierung, in dem sich eine gegenwartsbezogene und anwendungsorientierte Forschung befindet, bleibt dabei bestehen. Ebenso wie die Schwierigkeit beziehungsweise die *Herausforderung*, eine differenzierte konstruktionstheoretisch orientierte ethnologische Perspektive auf interkulturelle Interaktionen in die Praxis umzusetzen. Die Interkulturelle Managementpraxis bietet dafür ein perspektivenreiches Forschungsfeld.

## **Literatur**

### **ABU-LUGHOD, LILA**

1991 Writing against culture; in: Fox, R. (ed.): Recapturing Anthropology. Santa Fe, S. 137–162.

### **ABU-LUGHOD, LILA**

1993 Introduction; in Abu-Lughod, Lila: Writing Women's Worlds. Bedouin Stories. Berkeley, Los Angeles, Oxford, S. 1-44.

### **ADLER, NANCY J.**

1991 International Dimensions of Organizational Behavior. Ohio.

### **ALVESSON, MATS**

1993 Cultural perspectives on organisations. Cambridge.

### **AUERNHEIMER, GEORG**

1995 Einführung in die interkulturelle Erziehung. Darmstadt.

### **AVENTIS CROPSIENCE**

2000 Aus kulturellen Unterschieden Kapital schlagen; in: Future – Das Aventis Magazin 2/2000, S. 74-75.

### **BACHMANN, GÖTZ**

2002 Teilnehmende Beobachtung; in: Kühl, Stefan; Petra Strodtholz (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek, S. 323-360.

### **BARTH, FREDRIK**

1970 Introduction; in: Barth, Fredrik (ed.): Ethnic Groups and Boundaries. The Social Organization of Culture Difference. Oslo, S.9-38.

### **BECK, ULRICH**

1998 Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung. Frankfurt/Main.

### **BENEDICT, RUTH**

1934 Patterns of Culture. New York.

### **BENSEL, NORBERT**

2002 Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft: Neue Chancen für Frauen und Männer in der Arbeitswelt; in: Peters, Sibylle; Norbert Bensele (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden, S.49-68.

### **BERG, EBERHARD; MARTIN FUCHS (HRSG.)**

1995 Kultur, soziale Praxis. Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt/Main.

### **BERGEMANN, NIELS; A.L.J SOURISSEAU. (HRSG.)**

1992 Interkulturelles Management. Heidelberg.

**BERKENBUSCH, GABRIELE**

- 2002 Interkulturelle Spannungen in einem katalanischen Radioprogramm mit Hörerbeteiligung: Methodologische Überlegungen; in: Kotthoff, Helga (Hrsg.): Kultur(en) im Gespräch. Sonderdruck. Tübingen, S.275-300.

**BERKENBUSCH, GABRIELE**

- 2002 Hörer beraten Hörer. Gesprächsorganisation und Verfahren der mündlichen Textproduktion. Eine vergleichende konversationsanalytische Studie zu spanischen, katalanischen und französischen Radiosendungen mit Hörerbeteiligung. Tübingen.

**BLUME, GEORG**

- 2000 Die dritte Revolution. Mitsubishis Sanierung wird zum neuen Test für Daimler-Chrysler-Chef Jürgen Schrempf; in: DIE ZEIT, Nr.51, 14.12, S.23.

**BOLTEN, JÜRGEN**

- 2000 Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte; in: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training (=Managementkonzepte Bd. 8). München, S.61-80.

**BOLTEN, JÜRGEN**

- 2001 Interkulturelle Kompetenz (= Landeszentrale für politische Bildung Thüringen). Erfurt.

**BRANDES, UTE; RICHARD BACHINGER; MICHAEL ERLHOFF**

- 1988 Unternehmenskultur und Stammeskultur. Metaphysische Aspekte des Kalküls. Darmstadt.

**BREITENBACH, DIETHER**

- 1983 Kritik der Austauschforschung; in: Thomas, Alexander (Hrsg.): Erforschung interkultureller Beziehungen: Forschungsansätze und Perspektiven (= Sozialwissenschaftlicher Studienkreis für internationale Probleme SSIP, 51). Saarbrücken, S. 11-31.

**BRISLIN, RICHARD**

- 1981 Cross-cultural encounters: face-to-face interaction. New York.

**BRÜCH, ANDREAS; ALEXANDER THOMAS**

- 1995 Beruflich in Südkorea. Interkulturelles Orientierungstraining für Manager, Fach- und Führungskräfte (= Interkulturelle Handlungskompetenz). Heidelberg.

**BUKOW, WOLF-DIETRICH**

- 1996 Feindbild Minderheit. Opladen.

**BUKOW, WOLF-DIETRICH; ROBERTO LLARYORA**

- 1998 Mitbürger aus der Fremde. Soziogenese ethnischer Minderheiten. Opladen.

**CLEMENT, UTE; ULRICH CLEMENT**

- 2000 Interkulturelles Coaching; in: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training (= Managementkonzepte, Bd. 8). München, S.157-169.

**CLIFFORD, JAMES; GEORGE E. MARCUS (eds.)**

- 1986 Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography. Berkeley.

**CUSHNER, KENNETH; RICHARD W. BRISLIN**

1996 Intercultural Interactions. A Practical Guide. Cross-Cultural Research and Methodology. Vol.9, Thousand Oaks, London, New Delhi.

**CZYZEWSKI, MAREK et.al. (HRSG.)**

1995 Nationale Selbst- und Fremdbilder im Gespräch. Kommunikative Prozesse nach der Wiedervereinigung Deutschlands und dem Systemwandel in Ostmitteleuropa. Opladen.

**DAIMLERCHRYSLER CORPORATE COMMUNICATIONS**

1998 Expect the extraordinary. Stuttgart, Auburn Hills.

**DAMMANN, RÜDIGER**

1991 Dialogische Praxis der Feldforschung. Der ethnographische Blick als Paradigma der Erkenntnisgewinnung. Frankfurt/Main; New York.

**DANCKWORTT, DIETER**

1996 Forschungs- und Praxisfelder interkulturellen Personenaustausches in: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen, S.269-281.

**DETTMAR, ERIKA**

1987 Rassismus, Vorurteile, Kommunikation. Afrikanisch-europäische Begegnung in Hamburg (= Lebensformen, 4); Berlin.

**DETTMAR, ERIKA**

1990 Interkulturelle Begegnung. Voraussetzungen und Wege für Ethnologen; in: Zeitschrift für Ethnologie 115, S. 139-157.

**DETTMAR, ERIKA**

2000 Markt – Macht – Moral. Interkulturelle Wirtschaftsbeziehungen zwischen Afrika und Europa. Frankfurt/Main; New York.

**DIEL-KHALIL, HELGA; KLAUS GÖTZ**

1999 Ethnologie und Organisationsentwicklung; in: Götz, Klaus (Hrsg.): Managementkonzepte, Bd. 3, München.

**DORMANN, JÜRGEN; JEAN-RENE FOURTOU**

2000 Future; in: Future – Das Aventis Magazin 2/2000, S.1.

**ECKENSBERGER, LUTZ H.**

1996 Auf der Suche nach den (verlorenen?) Universalien hinter den Kulturstandards; in: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen, S.165-197.

**ENGELHARD, JOHANN (HRSG.)**

1997 Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte. Wiesbaden.

**ETZIONI, AMITAI**

1988 Moral Dimension. Toward a New Economics. New York.

**FENSTERMAKER, SARAH; CANDACE WEST**

2001 „Doing Difference“ revisited. Probleme, Aussichten und der Dialog in der Geschlechterforschung; in Heintz, Bettina (Hrsg.): Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41, S.236-249.

**FISCHER, HANS**

1985 Feldforschungen: Berichte zur Einführung in Probleme und Methoden. Berlin.

**FISCHERMANN, THOMAS**

2000 Giganten ohne Heimat. Schlank und vernetzt: Moderne Multis errichten eine weltweite Planwirtschaft; in: DIE ZEIT, 15.06. Nr. 25, S.25-26.

**FOSTER, DEAN ALLEN**

1992 Bargaining across borders. How to negotiate business successfully anywhere in the world. New York, San Francisco.

**FUKUYAMA, FRANCIS**

1992 Das Ende der Geschichte. Wo stehen wir? München.

**FUKUYAMA, FRANCIS**

1997 Der Konflikt der Kulturen. Wer gewinnt den Kampf um die wirtschaftliche Zukunft. München.

**GAMST, FREDERICK; SABINE HELMERS**

1991 Die kulturelle Perspektive und die Arbeit: Ein forschungsgeschichtliches Panorama der nordamerikanischen Industriethnologie; in: Zeitschrift für Ethnologie Nr. 116, Berlin, S. 25-37.

**GIDDENS, ANTHONY**

1984 (A) Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. New York.

**GIDDENS, ANTHONY**

1984 (B) Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung (= Theorie und Gesellschaft, 1); Frankfurt/Main, New York.

**GILDEMEISTER, REGINE**

1989 Soziale Konstruktion von Geschlecht: Fallen, Mißverständnisse und Erträge einer Debatte; in: Rademacher, Claudia; Peter Wiechens (Hrsg.): Geschlecht – Ethnizität – Klasse. Zur sozialen Konstruktion von Hierarchie und Differenz. Opladen, S.65-90.

**GLUCKMAN, MAX**

1979 Analysis of a Social Situation in Modern Zululand. Zambia.

**GÖTZ, IRENE**

1996 Die Arbeitswelt von Filialverkäuferinnen – Aspekte der Unternehmenskultur einer Großbäckerei; in: Roth, Klaus (Hg.): Mit der Differenz leben: (= Münchner Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, 1 und Südosteuropa-Schriften), Münster.

**GÖTZ, KLAUS (HRSG.)**

2000 Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training: (Managementkonzepte Bd. 8), München.



**GRAF VAN DE, JOSE; RICHARD ROTTENBURG**

1989 Feldbeobachtungen in Unternehmen – Ethnographische Explorationen in der eigenen Gesellschaft; in: Aster, Reiner et.al. (Hrsg.): Teilnehmende Beobachtung: Werkstattberichte und methodologische Reflexionen. Frankfurt/Main, S. 19-34.

**HALL, EDWARD T.**

1959 The Silent Language. New York.

**HALL, STUART**

1997 Questions of Cultural Identity. London.

**HANNERZ, ULF**

1990 Cosmopolitans and Locals in World Culture; in: Featherstone, Mike (ed.): Global Culture. Nationalism, Globalization and Modernity. London, S. 237-251.

**HANNERZ, ULF**

1993 When Culture is Everywhere: Reflections on a Favorite Concept; in: Ethnos 58, S. 95-111.

**HANNERZ, ULF**

1995 ‚Kultur‘ in einer vernetzten Welt. Zur Revision eines ethnologischen Begriffes, in: Kaschuba, Wolfgang (Hrsg.): Kulturen – Identitäten – Diskurse: Perspektiven europäischer Ethnologie. Berlin S. 64-85.

**HASENSTAB, MICHAEL**

1999 Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven (= Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Bd. 5). Sternenfels.

**HAUSENDORF, HEIKO**

2000 Zugehörigkeit durch Sprache. Eine linguistische Studie am Beispiel der deutschen Wiedervereinigung. Tübingen.

**HELMERS, SABINE**

1993 Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung; in: Dierkes, Meinolf; Rosenstil, Lutz von; Steger, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main, S. 147-188.

**HELMOLT, KATHARINA von; BERND-DIETRICH MÜLLER**

1993 Zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen; in: Müller, Bernd-Dietrich (Hrsg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. München, S. 509-548.

**HEUER, KATHARINA**

2002 „Managing Diversity“ in einem globalen Unternehmen: Best-practice-Beispiele bei DaimlerChrysler Services; in: Peters, Sibylle; Norbert Bense (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden, S.165-182.

**HINNENKAMP, VOLKER**

1989 Interaktionale Soziolinguistik und interkulturelle Kommunikation: Gesprächsmanagement zwischen Deutschen und Türken. Tübingen.

**HIRSCHAUER, STEFAN; KLAUS AMANN**

- 1997 Die Befremdung der eigenen Kultur. Ein Programm; in: Hirschauer, Stefan; Klaus Amann (Hrsg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt/Main, S.7-52.

**HOFFMANN, EDWIN**

- 1994 Management in bezug auf kulturelle Verschiedenheit und interkulturelle Kommunikation; in: Jung, Rüdiger H. (Hrsg.): Vielfalt gestalten: Kulturenvielfalt als Herausforderung für interkulturelle Humanressourcenentwicklung in Europa (= Interdisziplinäre europäische Studien, Bd.1). Frankfurt/Main, S. 47-63.

**HOFSTEDE, GEERT**

- 1980 Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills. London.

**HOFSTEDE, GEERT**

- 1993 (A) Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen; in: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln, S. 325-348.

**HOFSTEDE, GEERT**

- 1993 (B) Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management. Wiesbaden.

**HOFSTEDE, GEERT**

- 1995 The business of international business is culture; in: Jackson, T. (ed.): Cross-cultural management. Oxford S. 150-165.

**HOFSTEDE, GEERT**

- 2001 Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München.

**HOLZMÜLLER, HARTMUT**

- 1997 Kulturstandards – ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements, in: Engelhard, Johann (Hrsg.): Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte. Wiesbaden, S. 55-73.

**HUNTINGTON, SAMUEL P.**

- 1993 The Clash of Civilizations?; in: Foreign Affairs 72: 3; S. 22-49.

**HUNTINGTON, SAMUEL P.**

- 1996 Der Kampf der Kulturen. The Clash of Civilizations. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert. München.

**JOFFE, JOSEF**

- 2000 Hätte Schrepp das gelesen ... Warum viele Fusionen mißlingen; in: DIE ZEIT, Nr.50, 07.12; S.33.

**KARDINER, ABRAM; RALPH LINTON**

- 1961 The individual and his society: the psychodynamics of primitive social organisation; with a foreword and two ethnological reports by Ralph Linton. New York.

**KAHRMANN, CHRISTIANE**

1998 Die Kultur wiederentdeckt; in: Entwicklung und Zusammenarbeit Jg.39, 1998:10, S.251-252.

**KARTARI, ASKER**

1995 Deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz. Ein Beitrag zur interkulturellen Kommunikation zwischen türkischen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten in einem deutschen Industriebetrieb. München.

**KASCHUBA, WOLFGANG**

1995 Kulturalismus: Vom Verschwinden des Sozialen im gesellschaftlichen Diskurs; in: Kaschuba, Wolfgang (Hrsg.): Kulturen – Identitäten – Diskurse: Perspektiven europäischer Ethnologie. Berlin, S. 11-31.

**KEIM, LUCRECIA**

1994 Interkulturelle Interferenzen in der deutsch-spanischen Wirtschaftskommunikation. Frankfurt/Main.

**KINAST, EVA-ULRIKE**

1998 Evaluation interkultureller Trainings. Lengerich.

**KIRSCH, GUY**

1993 Neue Politische Ökonomie. Düsseldorf.

**KLUCKHOHN, CLYDE; A.L. KROEBER**

1952 Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge/Massachusetts.

**KLUCKHOHN, FLORENCE; F.L. STRODTBECK**

1961 Variations in Value Orientations. NewYork.

**KNAPP, KARLFRIED**

1999 Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive, in: Bolten, Jürgen (Hrsg.) Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft (= Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Bd. 1). Sternenfels, S.25-43.

**KNAPP-POTTHOFF, ANNELIE**

1997 Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Lernziel, in: Knapp-Potthoff, Annelie; Martina Liedtke (Hrsg.): Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit. München, S.181-205.

**KOTTHOFF, HELGA (HRSG.)**

2002 Kultur(en) im Gespräch. Sonderband.Tübingen.

**KRELL, GERTRAUDE**

2002 Diversity Management: Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen?; in: Peters, Sibylle; Norbert Benschel (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden, S.105-120.

**KUPER, ADAM**

1994 Anthropology and Anthropologists. The modern British School. London, New York.

**LAMPARTER, DIETMAR H.**

- 2000 ,Totes Geld'. Schmale Gewinne, Gerüchte um Aktienverkäufe – DaimlerChrysler unter Druck. Auch zwei Jahre nach der Fusion bleibt der Erfolg aus; in: DIE ZEIT Nr.47, 16.11, S. 31-32.

**LEGGEWIE, CLAUS**

- 1994 Ethnizität, Nationalismus und multikulturelle Gesellschaft; in: Berding, Helmut (Hrsg.): Nationales Bewußtsein und kollektive Identität: Studien zur Entwicklung des kollektiven Bewußtseins in der Neuzeit. Frankfurt/Main, S. 46-66.

**LONG, NORMAN**

- 1992 From paradigm lost to paradigm regained? The case for an actor- oriented sociology of development; in: Long, Norman; Ann Long (ed.): The Battlefields of knowledge: the interlocking of theory and practice in social research and development. Routledge, S. 16-47.

**LONG, NORMAN**

- 1993 Handlung, Struktur und Schnittstelle: Theoretische Reflektionen; in: Bierschenk, Thomas & Georg Elwert (Hrsg.): Entwicklungshilfe und ihre Folgen: Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Afrika. Frankfurt/Main, S. 217-248.

**LÜDERS, CHRISTIAN**

- 2000 Beobachten im Feld und Ethnographie, in: Flick, Uwe; Ernst von Kardorff, Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek, S. 384-401.

**MACHARZINA, KLAUS**

- 1995 Interkulturelle Perspektiven einer management- und führungorientierten Betriebswirtschaftslehre; in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart, S. 266-280.

**MALINOWSKI, BRONISLAW**

- 1953 Argonauts of the Western Pacific. London.

**MALINOWSKI, BRONISLAW**

- 1979 Argonauten des westlichen Pazifik. Frankfurt/Main.

**MARCUS, GEORGE E; MICHAEL M.J. FISHER (eds.)**

- 1986 Anthropology as a Cultural Critique. Chicago.

**MARKOWSKY, RICHARD; ALEXANDER THOMAS**

- 1995 Studienhalber in Deutschland: interkulturelles Orientierungstraining für amerikanische Studenten, Schüler und Praktikanten. Heidelberg.

**MARSH, DAVID**

- 2000 Was Rover lehrt. Kulturelle Unterschiede werden immer noch unterschätzt; in: DIE ZEIT, Nr. 15, 06.04., S.31.

**MEISSNER, HANS G.**

- 1997 Der Kulturschock in der Betriebswirtschaftslehre; in: Engelhard, Johann (Hrsg.) Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichs-spezifische Konzepte. Wiesbaden, S. 1-14.

**MINTZ, SIDNEY**

- 1985 Sweetness and Power: the place of sugar in modern history. New York.

**MOLITOR, ANDREAS**

2000 Heute hier, morgen fort. Wie Familien in Zeiten weltweiten Wirtschaftens mit dem Zwang zum Umzug umgehen. Besuche bei Arbeitsnomaden, Wochenendpendlern und Mobilitätsverweigerern; in: DIE ZEIT Nr.33, 10.08., S. 11-14.

**MOLITOR, ANDREAS**

2000 Lockruf der Steppe. Wie internationale Firmen versuchen, Familien für die Ferne zu begeistern; in DIE ZEIT Nr. 33, 10. 08., S.13.

**MÜLLER, ANDREA; ALEXANDER THOMAS**

1991 Interkulturelles Orientierungstraining für die USA: Übungsmaterial zur Vorbereitung auf ein Studium in den Vereinigten Staaten. (= Sozialwissenschaftlicher Studienkreis für internationale Probleme: SSIP- Bulletin; No. 62) Saarbrücken;Lauderdale.

**MÜLLER, BERND-DIETRICH**

1991 Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft; in: Müller, Bernd-Dietrich (Hrsg.): Interkulturelle Wirtschaftskommunikation (= Studium Deutsch als Fremdsprache - Sprachdidaktik; Bd. 9). München, S. 27-53.

**MÜLLER-JAQUIER, BERND-DIETRICH**

2000 Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls; in: Bolten, Jürgen (Hrsg.): Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Waldsteinberg.

**OTT, MARTIN**

2000 Alles verstanden – Nichts begriffen? ‚Global players‘ zwischen Kultur und Konflikt; in: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training (= Managementkonzepte, Bd. 8). München, S. 235-255.

**OTTE, MAX**

1996 Amerika für Geschäftsleute. Das Einmaleins der ungeschriebenen Regeln. Frankfurt/Main; New York.

**PERLITZ, MANFRED**

1997 Internationales Management. Stuttgart.

**PLATTNER, STUART (ed.)**

1989 Economic Anthropology. Stanford.

**RADEMACHER, CLAUDIA; PETER WIECHENS (HRSG.)**

2001 Vorwort; in: Rademacher, Claudia; Peter Wiechens (Hrsg.): Geschlecht – Ethnizität – Klasse. Zur sozialen Konstruktion von Hierarchie und Differenz. Opladen, S. 7-10.

**REHBEIN; JOCHEN**

1985 Einführung in die Interkulturelle Kommunikation; in: Rehbein, Jochen (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation. Tübingen, S. 7-41.

**ROBERTSON, ROLAND**

1997 Glokalisierung: Homogenität und Heterogenität in Raum und Zeit; in: Beck, Ulrich (Hrsg.) Perspektiven der Weltgesellschaft. Frankfurt/Main, S. 192-220.

**ROSENSTIL, LUTZ von**

- 1993 Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen; in: Dierkes, Meinolf; Lutz von Rosenstil; Ulrich Steger (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt/Main; New York, S. 8-23.

**ROSENSTIL, LUTZ von**

- 2000 Organisationsanalyse; in: Flick, Uwe; Ernst von Kardoff; Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek, S. 224-237.

**ROTH, JULIANA**

- 1996 Interkulturelle Kommunikation als universitäres Lehrfach. Zu einem neuen Münchener Studiengang; in: Roth, Klaus (Hrsg.): Mit der Differenz leben: Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation (= Münchner Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, 1 und Südosteuropa-Schriften, 19) Münster. S. 253-270.

**ROTH, KLAUS**

- 1993 ‚Interkulturelles Management‘ – ein volkskundliches Problem? Zur interkulturellen Dimension von Wirtschaftsunternehmen; in: Der industrialisierte Mensch. Kongreßband, S. 275-290.

**ROTH, KLAUS (HRSG.)**

- 1996 Mit der Differenz leben: Europäische Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation (= Münchner Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, 1 und Südosteuropa-Schriften, 19). Münster.

**SCHEIN, EDGAR H.**

- 1995 Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main; New York.

**SCHMIDT, STEPHANIE**

- 2000 Kostspielige Mißverständnisse. Wer die kulturellen Eigenarten seiner ausländischen Geschäftspartner nicht kennt, kann folgenschwere Fehler machen; in: Süddeutsche Zeitung, 17.06 S. VI.

**SENNET, RICHARD**

- 2000 Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.

**SEPEHRI, PAIVAND; DIETER WAGNER**

- 2002 Diversity und Managing Diversity: Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse; in: Peters, Sibylle; Norbert Benschel (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. Wiesbaden, S.121-142.

**SHUTER, ROBERT**

- 1989 The International Marketplace; in: Asante, Molefi K.; William B. Gudykunst (ed.): Handbook of International and Intercultural Communication. Newbury Park/California, S. 392-405.

**SPENGLER, OSWALD**

- 1990 Der Untergang des Abendlandes: Umriss einer Morphologie der Weltgeschichte. München.

**STRODTHOLZ, PETRA; STEFAN KÜHL**

2002 Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick; in Kühl, Stefan; Petra Strodtholz (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek, S. 11-32.

**TEGTMEIER, KARIN**

2000 'That's not purely cultural': Unternehmensfusion DaimlerChrysler – ein Erfahrungsbericht aus interkultureller Perspektive; in SIETAR Newsletter, Jg.6, Heft 1; S. 9-16.

**THOMAS, ALEXANDER; KATJA HAGEMANN**

1992 Training Interkultureller Kompetenz; in: Bergemann, N.; A.L.J. Sourisseaux.(Hrsg.): Interkulturelles Management. Heidelberg, S. 173-199.

**THOMAS, ALEXANDER**

1993 Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns; in: Thomas, Alexander (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Göttingen, S. 377-424.

**THOMAS, ALEXANDER (HRSG.)**

1996 (A) Psychologie und multikulturelle Gesellschaft: Problemanalysen und Problemlösungen. Göttingen.

**THOMAS, ALEXANDER**

1996 (B) Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards; in: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen; S. 107-136.

**THOMAS, ALEXANDER; EVA-ULRIKE KINAST; SYLVIA SCHROLL-MACHL**

2001 Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings; in: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training (= Managementkonzepte, Bd. 8). München. S. 97-123.

**THOMAS, ROOSEVELT**

2001 Management of Diversity. Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wiesbaden.

**TOMLINSON, JOHN**

1998 Kulturelle Globalisierung und Deterritorialisierung. Die Bedrohung der westlichen Hegemonie; in: E+Z, Jg.39., Nr.10, S. 259-261.

**TRAINING MANAGEMENT CORPORATION**

1995 Doing Business Internationally: The Cross-Cultural Challenges. Princeton.

**TRIANDIS, HARRY C.**

1975 Einstellungen und Einstellungsänderungen. Weinheim.

**TROMPENAARS, FONS**

1993 Handbuch globales managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf.

**WEBER, MAX**

1904 Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. Tübingen.

**WELZ, GISELA**

- 1994 Die soziale Organisation kultureller Differenz. Zur Kritik des Ethnosbegriffs in der anglo-amerikanischen Kulturanthropologie; in: Berding, Helmut (Hrsg.): Nationales Bewußtsein und kollektive Identität: Studien zur Entwicklung des kollektiven Bewußtseins in der Neuzeit. Frankfurt/Main, S. 66-82.

**WELZ, GISELA**

- 1996 Inszenierungen kultureller Vielfalt: Frankfurt am Main und New York City (= Zeit-horizonte Studien zu Theorien und Perspektiven Europäischer Ethnologie Bd. 5). Berlin.

**WERBNER, PENINA; T. MOODOD. (eds.)**

- 1996 Debating Cultural Hybridity. London.

**WERNER, MICHAEL; MICHAEL LACKNER**

- 1999 Der *cultural turn* in den Humanwissenschaften. *Area Studies* im Auf-oder Abwind des Kulturalismus?; in: Werner Reimers Konferenzen (Hrsg.): Schriftenreihe *Suchprozesse für innovative Fragestellungen in der Wissenschaft*. Heft Nr.2. Bad Homburg.

**WILL, OLIVER**

- 2000 Rahmenbedingungen interkulturellen Lernens – Zwischen Innovation und Bildungstradition; in: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training (= Managementkonzepte, Bd. 8). München. S. 123-139.

**WISCHMANN, MAIKE**

- 1999 Angewandte Ethnologie und Unternehmen. Die praxisorientierte ethnologische Forschung zu Unternehmenskulturen (= Interethnische Beziehungen und Kultur-wandel. Ethnologische Beiträge zu soziokultureller Dynamik, Bd. 36). Hamburg.

**WOLF, ERIC**

- 1982 Europe and the People without History. Berkeley.