

Götz, Klaus; Bleher, Nadine

**Article**

## Zur Entwicklung transnationaler Unternehmensidentitäten in einer Weltgesellschaft

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Götz, Klaus; Bleher, Nadine (2007) : Zur Entwicklung transnationaler Unternehmensidentitäten in einer Weltgesellschaft, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 2, pp. 118-137

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70947>

**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.*

Klaus Götz, Nadine Bleher\*

## **Zur Entwicklung transnationaler Unternehmensidentitäten in einer Weltgesellschaft\*\***

Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Integration der Märkte zu einem weltumfassenden Wirtschaftssystem sowie der zunehmenden Transnationalisierung sozio-kultureller Beziehungen beschäftigen sich Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler, die die Folgen dieser Globalisierungstrends abzuschätzen versuchen, schon seit Beginn der 90er Jahre mit der Frage, ob territorial definierte, nationalstaatliche Kulturen in der Gegenwart noch das dominante Orientierungsmuster und die vorrangige Grundlage individueller Identifikation bilden. Auf der Grundlage neuer Hypothesen und Theorien werfen Sozial-, Wirtschafts- und Politikwissenschaftler sowie Anthropologen die Frage auf, ob im Zuge der globalen Integration Identifikationsgrundlagen entstehen, die zur Herausbildung transnationaler kultureller Identitäten führen. Diese Frage stellt sich insbesondere für die Personal- und Organisationsentwicklung in global agierenden Unternehmen mit Personen(-gruppen), die einen erheblichen Anteil ihres Arbeits- und Privatlebens an einer Vielzahl von Orten in unterschiedlichen Ländern verbringen.

### **Towards the Development of Transnational Corporate Identities in the Global Society**

Numerous anthropologists, political scientists, experts in organization theory and managers of organizational development departments agree in their assessment that national culture influences or even defines to a great extent the business culture within a country and therefore that organizations operating across borders encounter barriers with respect to transnational communication and cooperation. Many empirical studies which have been conducted corroborate this assumption, but few explicitly discuss the fundamental premises on which this perception is based, or how cross-national communication barriers can be explained. Based on a concept of culture that differs considerably from traditional models, a second group of social scientists has recently begun to question the inevitable persistence of such cross-national barriers to transnational interaction. Agreement with one or the other of the two views results in different implications for organizational development programs of cross-nationally operating companies.

Key words: **Concept of Culture, Organizational Development,  
Traditional and New Models, Business Culture,  
Transnational Interaction/Cooperation**

---

\* Prof. Dr. Klaus Götz, Universität Koblenz-Landau, Zentrum für Human Resource Management, Bürgerstr. 23, D – 76829 Landau. E-mail: goetz@uni-landau.de, www.zhrm.de.  
Nadine Bleher, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Berlin.

\*\* Artikel eingegangen: 14.10.2006  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 29.4.2007.

## 1. Einleitung

Klassische kulturwissenschaftliche Ansätze (Trompenaars 1993; Hofstede 1992) ebenso wie Theorien internationaler Beziehungen (Pfaff 1993; Hannerz 1991; Gellner 1983; Hoffmann, 1966; Waltz, 1959; Morgenthau, 1950) insistieren auch in Zeiten voranschreitender ökonomischer Globalisierung und soziokultureller Transnationalisierung auf der Dominanz nationalstaatlicher Kulturen als primäre Quelle individueller und kollektiver Identität (Kammel/Teichelmann 1994; Chay 1993). In Anlehnung an diese Modelle schlussfolgern Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler (Pausenberger 1994; Pugh 1993), dass die jeweiligen Denk-, Fühl- und Handlungsparadigmen in den einzelnen Nationalstaaten Kommunikations- und Kooperationsbarrieren für internationale sowie transnationale Interaktionen darstellen (Trompenaars 1993). Für die Führung grenzüberschreitend tätiger bzw. multinationaler Unternehmen bedeutet dies, dass sich die Arbeitseinstellungen, Arbeitspraktiken und Führungsstile in den einzelnen Ländern auch in Zukunft erheblich unterscheiden würden, so dass bei multinationalen Organisationen sowie transnationalen Interaktionen mit kulturbedingten Effektivitätsverlusten zu rechnen ist (DiMuccio/Rosenau 1992; Mlinar 1992; Sklair 1991; Appadurai 1990).

Nimmt man die Vorstellung von Kultur als sich ständig (re)konstruiertes Bedeutungssystem zur Grundlage weiterreichender Globalisierungstheorien, dann liegt die Schlussfolgerung nahe, dass in Zeiten, in denen die Weltmärkte und transnationalen Wirtschaftseliten nationalstaatliche Märkte und Eliten dominieren, soziokulturelle Konstruktions- und Reproduktionsprozesse in Gang gesetzt werden, die eine Überlagerung nationalstaatlicher Kulturen durch transnationale (und subnationale) kollektive Identitäten begünstigen.

## 2. Ziele/Fragenstellungen und die Relevanz des Themas

Ziel der Untersuchung ist es, Theorien zu diskutieren, die die Frage stellen, ob es in global agierenden Organisationen (insb. bei grenzüberschreitend eingesetzten Führungskräften) *Anzeichen für die Existenz bzw. die Herausbildung einer transnationalen Kultur* gibt, und wie von Seiten der Personalentwicklung darauf zu reagieren ist.

Es leiten sich daraus folgende konkrete Fragestellungen ab:

- a) Welche *Bedeutung* (siehe Kapitel 2) hat das Thema nationale versus transnationale kulturelle Unternehmensidentitäten für globale Organisationen?
- b) Welche *Theorien* (siehe Kapitel 3 und 4) sind für die Diskussion um den Bedeutungsverlust nationaler Identifikationsmuster relevant?
- c) Welche *Ursachen* (siehe Kapitel 5) sind für die Herausbildung einer transnationalen Kultur die entscheidenden?

Von besonderer Relevanz wäre die Herausbildung einer transnationalen kulturellen Identität auch für die strategische Ausrichtung des Human Resource Managements. Nicht selten erachtet es das Management eines multinationalen bzw. grenzüberschreitend operierenden Unternehmens als notwendig, ihre Mitarbeiter auf Auslandseinsätze bzw. die Zusammenarbeit mit den Kollegen aus den anderen Ländern durch interkulturelle Bildungsmaßnahmen (Trainings, Coaching etc.) vorzubereiten (Götz/Bleher 2006b; Peuker/Schmal/Götz 2002; Stahl 1998; Kühlmann 2004a, 2004b; Stahl/Mayr-

hofer/Kühlmann 2005). Für den Fall, dass eine transnationale Kultur/Identität weltweit (u.a. auf der Managementebene) im Entstehen begriffen ist, hätte dies dann erhebliche Konsequenzen für den Inhalt von Vorbereitungsmaßnahmen und begleitende Coachings. Nicht mehr nur die Vermittlung von kulturspezifischen Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen konstituierte dann den Inhalt einer optimalen Vorbereitung für den Einsatz im Ausland oder die Kooperation und Kommunikation mit Kollegen aus anderen Ländern. Zusätzlich zur Vermittlung nationaler Besonderheiten und Kulturmerkmale müsste dann transnational gültigen Gepflogenheiten und Verhaltensmustern besonderes Gewicht beigemessen werden.

Für HR, die Organisationsentwicklung von grenzüberschreitend operierenden Unternehmen sowie für Integrationsmaßnahmen im Rahmen von transnationalen Unternehmensfusionen sind die oben beschriebenen Fragestellungen von erheblicher Bedeutung (Willke 2006; Götz 2006; Götz/Bleher 2006b; Mann/Götz 2006, 2002; Peuker/Schmal/Götz 2002; Götz/Iwai 2000; Götz/Diel-Khalil 1999; Kirsch 1997). Im Zuge der Diskussion um eine entstehende Weltgesellschaft (Stichweh 2003, 2000) wird von Vertretern der neo-institutionalistischen „World-Polity-Schule“ (Meyer 2005) die Auffassung vertreten, dass global anzustrebende Normen (u.a. der Geschlechtergleichheit) weltweit auf dem Vormarsch seien, was sich u.a. in den allgemeinen Menschen- und Bürgerrechten, der Durchsetzung der allgemeinen Schulpflicht, der Partizipation an höherer Bildung und der Teilnahme am Arbeitsmarkt zeige.

Ob Verhältnisse aus dem politischen Bereich oder aus der internationalen Diplomatie oder aus internationalen Organisationen auf multinationale Unternehmen übertragen werden können, kann im Rahmen dieses Beitrags nicht weiter untersucht werden, ist aber von den Autoren an anderer Stelle geschehen:

Although we found very few empirical analyses of interest-based group affiliation versus association according to nationality, the considerable weight of interests in the formation of groups and alliances has been strongly confirmed in many other areas of social science, particularly within the realm of economic theories on organization. Organizational developers who support the argument for interest-based group affiliation should be aware that organization members have to have an interest in the values and practices of the corporate culture they are intended to identify with; to this end, a constructive incentive system must be established. Other variables, such as the degree of international experience and similar versus different educational backgrounds, should also be considered (Götz/Bleher 2006a, 308).

Multinationale Unternehmen versprechen sich von der Herausbildung einer transnationalen Identität (wenn vorerst auch nur auf der Ebene der grenzüberschreitend agierenden Führungskräfte) eine Reduktion von kulturellen Reibungsverlusten und kulturbedingten Kommunikationsbarrieren. Von den Autoren wurden in diesem Zusammenhang im Jahr 2006 beispielhaft u.a. die Firmen IKEA, Elf Aquitaine, Hoffmann-La Roche und Unilever untersucht:

The creation of a transnational corporate identity and culture is possible, as suggested by the cases of Ikea, Hoffmann-la Roche, Unilever, and other strongly globalized companies. The model Ikea chose to build its transnational corporate identity, however, has been criticized because it is so heavily oriented toward Swedish national culture.<sup>i</sup> We agree that the simple transnationalization of a national cultural across its borders might be accompanied by considerable losses to a company's creativity as well as its flexibility. The suc-

cess of Ikea strategy, i.e., the one-directional transfer of the Swedish management model into other cultural environments, is rather surprising. The reasons for its success are not clear. Did the values Ikea chose for its transnational glue coincide accidentally with the values of a wide range of other national cultures? Or, are Ikea's values particularly susceptible to transnationalization and cultural convergence because they represent important values of our contemporary times and globalized world? (Götz/Bleher 2006a, 307)

### 3. Klassische theoretische Zugänge ...

*... welche die Bedeutung nationalstaatlicher Einheiten als identitätsstiftendes Element hervorheben*

Die grundlegende Annahme klassischer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien ist, dass nationalstaatliche Kulturen auch in der Gegenwart die primäre Quelle individueller Identifikation sind. Sowohl politikwissenschaftliche Realismus- bzw. Intergouvernementalistentheorien (Pfaff 1993; Gellner 1983; Hoffmann 1966; Waltz 1959; Morgenthau 1950) als auch anthropologische Ansätze (Hannerz 1991), in denen diese These vertreten wird, gründen in der Annahme, dass Kultur(en) als „territoriale Einheiten“ betrachtet werden können. Kultureller Identifikation wird darüber hinaus implizit ein statischer Charakter zugewiesen.

Diese Theorien gehen von einem Weltmodell aus, das von rationalen und unitären Staaten dominiert wird und die territorial gebundene und national einheitliche Kultur in den Vordergrund stellt. Hauptziel ist es, ihre nationale Souveränität und Sicherheit zu wahren (Pfaff 1993; Gellner 1983; Hoffmann 1966; Waltz 1959; Morgenthau 1950). Internationale Interaktionen werden anhand der Kategorien „militärische, ökonomische oder ideologische Macht“ analysiert und erklärt. Die staatliche Pflege der national einheitlichen Kultur dient dem Zwecke der Herstellung ideologischer Potenziale im permanenten Kampf für die Sicherheit und Souveränität des Nationalstaates (vgl. Chay 1990, 267). Die nationale Kultur stärkt den Nationalstaat, indem sie den inneren Zusammenhalt des Staates stützt. Offen muss an dieser Stelle allerdings die Frage bleiben, ob dann das Gegenmodell der Transnationalität ein Instrument eines aggressiv agierenden Kapitalismus sein könnte und als Imperialismus oder als Dominanz bestimmter Systeme, die militärisch, ökonomisch oder politisch überlegen sind, zu werten wäre. Die „realistisch“ angelegte Politikanalyse kann, da sie von einheitlichen Staaten ausgeht, zur Erklärung internationaler Interaktionen und globaler Phänomene sogar auf die Untersuchung nichtstaatlicher Akteure verzichten.

Auch Anhänger der klassischen Anthropologie propagieren das Konzept von der territorial gebundenen Kultur: Kultur wird konzeptionalisiert als „a flow of meaning in face-to-face relationships between people who do not move around much“ (Hannerz 1991, 117). Konsequenterweise untersuchen Vertreter der klassischen Kulturtheorien soziokulturelle Beziehungen und Interaktionen im territorial gebundenen Rahmen.

Sowohl für zwischenstaatliche Interaktionen als auch transnationale Aktionen subnationaler Akteure folgt aus den oben beschriebenen, politikwissenschaftlich-realistischen und klassisch anthropologischen Kulturkonzepten, dass nationale Kulturunterschiede Kommunikationsbarrieren erzeugen können, die den Austausch zwischen Staaten und Personen erschweren: „Andere Kulturen sind fremd, ungewohnt,

oft sogar schockierend. Es ist unvermeidlich, dass man im Umgang mit ihnen Fehler macht und sich häufig ratlos und verwirrt fühlt“ (Trompenaars 1993, 251).

Weil Wahrnehmungsprozesse das „Erlebnisempfinden“, die nationale Sprache als solche, aber auch die Bedeutung einzelner Worte sowie nicht verbaler Kommunikationsformen wie Symbole und Körpersprache kulturspezifisch interpretiert werden müssten, sei die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit zwischen Individuen unterschiedlicher kultureller Herkunft kulturbedingt zunächst eingeschränkt, schlussfolgern in Anlehnung an oben beschriebene Kulturkonzepte auch Organisationstheoretiker aus der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Pausenberger 1994, 102). Die nationale Kultur sei aufgrund der gemeinsamen historischen Erfahrungen im Nationalstaat und der grundlegenden Kulturgebundenheit aller zwischenmenschlichen Interaktionen die entscheidende Grundlage für die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit und kollektiven Identifikation (vgl. Kammel/Teichmann 1994, 35). Die nationale Kultur stelle den entscheidenden Einflussfaktor auf die Identitätsbildung der Mitglieder einer Gesellschaft dar und sei gleichzeitig Hauptquelle und Instrument für die Identifikation ihrer Mitglieder mit derselben.

Die Studien von Geert Hofstede (1992) bekräftigen die These vom dominanten Einfluss der nationalen Kultur auf die Identitätsbildung und das Verhalten des Individuums für den Bereich „Einstellungs- und Verhaltensmuster in der Arbeitswelt“. Hofstedes Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die nationale Kultur der wichtigste Einflussfaktor in Bezug auf Unterschiede in arbeitsbezogenen Werten und Einstellungen ist (Hofstede 1992, 306-314).

Für transnational operierende bzw. multinationale Unternehmen könnte dies bedeuten, dass der Vermittlung kulturspezifischer Eigenheiten weiterhin erhebliches Gewicht beigemessen werden müsste. Grenzüberschreitend agierende Führungskräfte müssten vor diesem Hintergrund gezielt auf kulturbedingte Interaktionsbarrieren vorbereitet werden. Zur Verbesserung der gegenseitigen Verständigung und Zusammenarbeit bedürfe es eines kognitiven, affektiven und verhaltensorientierten Trainings, dessen Ziel es sein müsse, die kulturspezifischen Eigenheiten einer nationalen Kultur zu vermitteln. Wirtschaftswissenschaftler, die sich dem oben beschriebenen Kulturkonzept verschrieben haben, prognostizieren deshalb, „that we should not expect convergence of leadership styles or management practices across these different cultural forms, since they are dependent on the implicit model of organisational functioning prevalent in the particular culture“ (Pugh 1993, 92).

Im Zuge der Diskussion der Konvergenzthese ist in den letzten Jahren eine heftige Auseinandersetzung der Universalisten mit den Kulturisten im Gange. Für den Aspekt „Führung“ sind hier u.a. die von House et al. (2004) sowie House et al. (2002) mit empirischen Fakten nachgewiesenen kulturell bedingten Unterschiede im Führungsverhalten in 61 Kulturkreisen relevant.

Die beschriebenen Ansätze insistieren auch in Zeiten zunehmender Internationalisierung im ökonomischen sowie Transnationalisierung im soziokulturellen Bereich auf der fortbestehenden Dominanz von nationalstaatlich begründeten kulturellen Identitäten gegenüber einer Vielzahl von darüber hinaus möglichen subnationalen oder transnationalen Gruppenidentitäten. In den letzten Jahren hat jedoch auch die



Anzahl jener Theoretiker zugenommen, die transnationalen kulturellen Gruppenidentitäten und -kulturen ein immer bedeutenderes Gewicht beimessen: „Die Menschen konzentrieren sich mehr und mehr auf ihre ureigenen Identitäten. Sie konstruieren ihr Leben um ihre (...) Religion, geographische und ethnische Herkunft, ihr Geschlecht, ihre sexuelle Identität oder um was auch immer herum. Ein Nationalstaat kann in Zukunft all diese Identitäten nicht mehr repräsentieren“ (Castells 1999, 1).

Diese Position wurde schon früher von Anthropologen (Appadurai 1990) und Politikwissenschaftlern in ähnlicher Weise vertreten (DiMuccio/Rosenau 1992; Sklair 1991; Wallerstein 1991). Sie stimmen darin überein, dass Kulturen weitgefassete, sozial organisierte und konstruierte Bedeutungssysteme sind, die insofern, als sich immer mehr Menschen in ständiger Bewegung befinden und die neuen grenzüberschreitenden Kommunikationsmedien Alternativen zu „face-to-face contacts“ bieten, nicht mehr territorial gebunden sein müssen.

#### 4. Neuere theoretische Ansätze ...

*... welche auf die multiple, räumlich und zeitlich flexible kulturelle Identifikation als zentrale Bezugspunkte für die Identitätsbildung abstellen*

In neueren Identitäts- und Kulturkonzeptionen wird die These vertreten, dass nationalstaatliche Kulturen im gegenwärtigen und fortschreitenden Globalisierungsprozess immer häufiger von transnationalen (wie auch subnationalen) kulturellen Identitäten überlagert werden (s.a. Götz/Bleher 2006a, 2006b). Das zentrale Argument lautet: mögliche Grundlagen kultureller Identifikation gibt es viele, d. h. sie sind nicht auf die Nation begrenzt oder territorial gebunden. Darüber hinaus unterliegen die Grundlagen individueller Identifikation einer dynamischen Entwicklung. Es wird von einem Kulturkonzept ausgegangen, das auf sozialen (Re-)Konstruktionsprozessen beruht und den Veränderungen in den technologischen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen im nationalen wie globalen Raum Rechnung trägt.

Auf welche Aspekte des internationalen Personalmanagements könnten diese Annahmen möglicherweise zutreffen? Gibt es eine starke Evidenz dafür, dass die Personalpraktiken in multinationalen Unternehmen nach wie vor stark vom nationalen Kontext abhängen (vgl. Almond/Ferner 2006), oder bilden sich tatsächlich sog. „transnationale Unternehmen“ heraus (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 1991)? Bartlett/Ghoshal (2002) zeigen dabei, dass es eine Reihe von Unternehmen gibt, die den globalen Wandel gut nachvollzogen haben, andere aber nicht. Ausdruck der organisationalen Wandels ist die Herausbildung bestimmter Fähigkeiten („capabilities“) und spezifischer Organisationsstrukturen: lose, eher national orientierte Unternehmen (Unilever, ITT), straff zentralisierte Unternehmen (Toyota, Exxon) und Zwischenformen mit zentralen und dezentralen Strukturen (IBM, Ericsson). Der rapide Wandel von Umfeldfaktoren fördert die Entwicklung einer vierten Organisationsform, den „transnationalen Unternehmen“, die netzwerkartig strukturiert ist. Bestimmte Funktionen sind im Heimatland, andere im Ausland konzentriert.

Das von der Anthropologietheorie (Appadurai 1990) hervorgebrachte Modell menschlicher Identitätsbildung geht von der Hypothese aus, dass jede Person eine Vielzahl von Kulturen „leben kann“. Nachdem sich die nationalstaatlichen Kulturen

in der modernen Geschichte als vielleicht bedeutendste Grundlage kultureller Identifikation erwiesen haben, weist dieses Modell, indem es die Vielfalt potenzieller Identifikationsgrundlagen in den Mittelpunkt menschlicher Identitätsbildung stellt, auch auf die Dynamik und die mit veränderten Umweltbedingungen einhergehenden möglichen Verschiebungen von „Kultureller Equilibria“ hin. Aufgrund dieser Implikationen machen sich auch Globalisierungstheoretiker dieses Modell zu Nutze, wenn sie den sich entwickelnden, transnationalen kulturellen Identitäten unterschiedlichster Personengruppen auf Kosten nationalstaatlicher Kulturen eine immer wichtigere Bedeutung für das Handeln von Kollektiven beimessen (s.a. Müller/Gelbrich 2004, 2001; Asgary/Walle 2002; Alonso 1995; Mlinar 1992; Sklair 1991; Appadurai 1990; Wallerstein 1974).

In dem Herausgeberband „Internationales Personalmanagement“ von Stahl, Mayrhofer/Kühlmann (2005) wird auf den Einfluss der Globalisierung für den Bedeutungswandel des Personalmanagements hingewiesen. Als Reaktionsformen und als Ergebnisse von ökonomischen Wandlungsprozessen nennen die Herausgeber u.a. Fusionen, strategische Allianzen, die Zusammenarbeit in multinationalen und virtuellen Teams, grenzenlose Karrieren, weltweite Führungskräfteentwicklung, globales Outsourcing sowie die Schaffung von Koordinationsinstrumenten eines ‚common glue‘, die die weltweit verstreuten Unternehmensteile zusammenhalten.

Die entgegengesetzte Annahme der Institutionen, die die Persistenz von nationalen Systemen („business systems“) hervorheben und belegen (Hall/Soskice 2001), lautet, dass der institutionelle Rahmen des Produktionssystems durch bestimmte Institutionen definiert wird: die industriellen Beziehungen (Löhne, Arbeitsbedingungen ...), Aus- und Weiterbildung, die Beziehungen zwischen den Unternehmen (Technologie, Standardisierung ...) und das Unternehmenskontroll-System (Finanzstruktur, Übernahmerecht ...). Diese Institutionen stehen nicht zusammenhangslos nebeneinander, sondern weisen funktionale Komplementaritäten auf. Aus ihrem Wechselspiel ergeben sich im Zeitverlauf kohärente institutionelle Regimes. Zumeist nationale-institutionelle Regimes unterstützen dabei die Ausdifferenzierung eines Marktes für Unternehmenskontrolle, andere Regimes dagegen versuchen die Herausbildung dieses Marktes zu verhindern. Kühlmann (2005, 2004a, 1995) verweist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutsamkeit der Mitarbeiterführung unter kultureller Diversität und die Rahmenbedingungen des Gastlandes, auf die die entsandten Mitarbeiter angemessen vorbereitet werden müssen. Es sei dabei zu berücksichtigen, dass Kulturen ihre eigenen Vorstellungen von „richtigem Verhalten“ von Seiten der Führungskraft und des Geführten entwickeln. Führungserfolg ist nach Kühlmann (2004b): „die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters, sein Zeitdruck, die Machtposition des Vorgesetzten, die kulturelle Distanz zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern, die Bindung des Mitarbeiters an die Unternehmensziele sowie die Qualität der sozialen Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.“

Das dynamische Identitäts- und Kulturmodell vertritt die Grundannahme, dass der Mensch zum einen allgemeine Charakterzüge seiner (menschlichen) Gattung aufweist, zum zweiten spezifische Merkmale aufweist, welche ihn als Mitglied in einer Gruppe definieren, und zum dritten personenspezifische Charakteristika verkörpert, die ihn als Individuum auszeichnen. Unter dem Kulturbegriff werden dann eben jene



Identitätsmerkmale (Werte, Rituale, Verhaltenskonventionen, Konsummuster etc.) zusammengefasst, die eine Person mit einer spezifischen Gruppe verbinden, also weder zu den universalen, „typisch menschlichen“, noch zu den rein personenspezifischen Merkmalen zählen. Jede Person kann sich folglich aufgrund der Vielzahl der ihr eigenen Charakteristika, die sie mit einer Personengruppe zu verbinden vermag, mit unterschiedlichen Gruppen gleichzeitig identifizieren: „To be sure, each individual is a member of many groups and, indeed, of groups of very different kinds – groups classified by gender, by race, by language, by class, by nationality, etc. ... therefore, each person participates in many cultures.“ (Wallerstein 1991, 158).

Die nationalstaatliche Kultur stellt dieser Anschauung gemäß nur eine aus einer Vielzahl von möglichen kollektiven Identitäten dar, so dass die Mitglieder einer nationalstaatlich gebundenen und organisierten Gruppenidentität an weiteren, auch territorial ungebundenen, subnationalen wie transnationalen Kollektivkulturen teilnehmen können. Soziale Bindungen in nicht territorial definierten Gruppen könnten, gemäß den Annahmen dieses Ansatzes, über weit ausgedehnte Kommunikationsnetzwerke erfolgen.

Neben der Vielfalt kultureller Identifikationsgrundlagen gründet das dynamische Kulturmodell in der Annahme, dass Kulturen keine statischen Phänomene sind, sondern im alltäglichen Interaktionsprozess neu interpretiert und konstruiert werden, d. h. aufgrund von Veränderungen im jeweiligen Bezugsraum permanenten Wandlungsprozessen unterliegen: „I argue that change, creation and re-creation, interpretation and re-interpretation [of culture, d. Verf.], are all part of the fabric of everyday experience. These are not processes which occur occasionally and exceptionally, but are rather the very stuff of human social life. Even when we do something that seems traditional, we do so in new conditions, and so are in fact re-creating tradition rather than simply copying it“ (Carrithers 1992, 9).

Soziokulturelle Beziehungen sind, gemäß den Annahmen dieses anthropologischen Modells also keine unveränderbaren Fakten, sondern werden im sozialen Umgang mit anderen Menschen jeden Tag neu geschaffen. Der dargestellte Ansatz modelliert damit ein Kulturkonzept, nach dem Kultur sowohl Quelle also auch Produkt von sich permanent wandelnden kulturellen Praktiken ist. Mit veränderten Umweltbedingungen erfinden Menschen neue Denk-, Fühl-, Präferenz- und (Inter-) Aktionsmuster, erfinden und praktizieren neue Lebensstile, schaffen und re-kreieren auf diesem Weg ihre Umwelt und sozialen Beziehungen, „ihre Kultur und Geschichte“ immer wieder aufs Neue.

Die Theorien aus der Ökonomie, der Politikwissenschaft und der Anthropologie wollen jede auf ihre Weise zu erklären versuchen, wie die gegenwärtigen politökonomischen Globalisierungsprozesse die soziokulturellen Beziehungen zwischen Individuen und Kollektiven verändern und zum Bedeutungsverlust national-gebundener kultureller Identitäten beitragen. In Ergänzung wirtschaftswissenschaftlicher Ansätze wollen wir im Folgenden drei politikwissenschaftliche und einen anthropologischen Theorieansatz vorstellen, die allesamt davon ausgehen, dass sich die soziokulturellen Beziehungen zwischen Menschen und die kulturellen Identitäten von Individuen aufgrund der zuvor beschriebenen weltweiten Integrationsprozesse verändert haben (vgl. auch Govindarajan/Gupta 2001; Müller/Gelbrich 2004, 2001; Kirsch 1997).

Die Theorien konstatieren mit unterschiedlichem Schwerpunkt veränderte Umweltbedingungen, die die Transnationalisierung kultureller Identitäten vorantreibt. Der Anthropologe Appadurai (1990) sieht die Entterritialisierung kultureller Identifikationsgrundlagen als Resultat der beträchtlichen Zunahme transnationaler Ströme von Individuen und Kollektiven, Informationen, Technologien, Finanzmitteln und Ideen. Während die beiden Politikwissenschaftler Wallerstein (1991) und Sklair (1991) die Entstehung transnationaler Kultur(en) auf veränderte Kräfteverhältnisse zwischen national und transnational orientierten Eliten zurückführen, versuchen DiMuccio und Rosenau (1992) die Denationalisierung von Kultur anhand der Delegitimierung des Nationalstaates in Zeiten beträchtlicher Kontrollverluste nationaler Politikinstitutionen zu erklären.

### ***Eine anthropologische Theorie (Appadurai 1990)***

#### ***„Die fünf Bausteine einer globalen Weltordnung“***

Die Dynamik kultureller Konstruktionsprozesse steht im Mittelpunkt der theoretischen Überlegungen von Appadurai (1990). Der Anthropologe modelliert fünf permanent interagierende, sich wechselseitig beeinflussende und sich selber ständig verändernde Bausteine als Analyserahmen für die globale Weltordnung: *ethnoscapes*, *mediascapes*, *technoscapes*, *finanscapes* und *ideoscapes*.

Je nach dem, in welcher Situation und mit welchem persönlichen historischen Hintergrund sich Personen und Personengruppen im stark vernetzten globalen System wiederfinden, kreieren sie mit Hilfe ihrer Vorstellung von der Interaktion dieser fünf Bausteine ihre persönlichen ‘imagined worlds’ und ‘imagined communities’. Unter dem Begriff ‘*ethnoscapes*’ versteht Appadurai „the landscape of persons who constitute the shifting world in which we live: tourists, immigrants, refugees, exiles, guestworkers and other moving groups and persons [who, d. Verf.] constitute an essential feature of the world, and appear to affect the politics of and between nations to a hitherto unprecedented degree“ (Appadurai 1990, 297). Dabei hat die Größe dieser „Landschaft von Personen“, welche sich in permanenter Bewegung befindet, erheblich zugenommen, zum einen deshalb, weil sich eine große Anzahl von Arbeitskräften den ständigen Veränderungen in den Kapitalflüssen (*finanscapes*) und Produktionsstandorten anpassen muss, zum anderen, weil Fortschritte in der Informations- und Transporttechnologie (*technoscapes*) Wünsche nach Ortsveränderungen generieren und ermöglichen, indem sie Vorstellungen von einer „besseren Welt“ erzeugen und verbreiten helfen.

Der Baustein „*mediascapes*“ umfasst einerseits die neuen elektronischen Medien, welche die Informationsverbreitung in großem Ausmaß erleichtert haben, andererseits jene „images of the world“, die Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehstationen, Filmproduktionen etc. kreieren und verbreiten: „These [von den verschiedenen Medien kreierte, d. Verf.] scripts can and do get disaggregated into complex sets of metaphors by which people live (...) as they help to constitute narratives of the ‘other’ and proto-narratives of possible lives, fantasies which could become prolegomena to the desire for acquisition and movement“ (Appadurai 1990, 299).

Die Diffusion von bestimmten kulturellen Mustern und Empfindungen durch die Massenmedien beeinflusst so einerseits die Präferenzen und Erwartungen der Kon-

sumenten, andererseits politische und soziale Einstellungen. Einen zusätzlichen Beitrag zur Konstruktion von 'imagined worlds' leisten die sich im Umlauf befindenden „ordnenden Ideen/Ideologien“, die so genannten „ideoscapes“, jene grundlegenden Ordnungsprinzipien sowie (politisch-) ideologischen Wertvorstellungen und Schlüsselworte wie „Freiheit“, „Wohlstand“, „Rechte“, „Souveränität“, „Repräsentation“, „Demokratie“ etc., welche nicht nur durch die Massenmedien, sondern auch durch „the growing diasporas (both voluntary and involuntary) of intellectuals who continuously inject new meaning-streams into the discourse of democracy in different parts of the world...“ (Appadurai 1990, 301) ... Verbreitung finden. Neben den globalen Medienkonzernen kommt damit auch der Internationalisierung der Wissenschaften in den Universitäten, Akademien und internationalen Wissenschaftsverbänden eine bedeutende Rolle für die weltweite Diffusion kultureller Konsummuster und Erwartungshaltungen zu.

### ***Politikwissenschaftliche Theorie 1 (Wallerstein 1991)***

#### ***„Die Definitionsmacht globaler Eliten bezüglich kultureller Konstruktionsprozesse“***

„The most important global force is the capitalist system, based on a variegated global capitalist class, which unquestionably dictates economic transnational practices, and is the most important single force in the struggle to dominate political and cultural-ideological transnational practices.“ (Sklair 1991, 8).

Vertreter von Globalisierungstheorien, im Besonderen jene der Internationalen-Politischen-Ökonomie-Theorie, nehmen Abstand von Modellen, wonach das globale System von relativ autonomen und einheitlichen staatlichen Akteuren dominiert wird. Ihrer Ansicht nach sollte das Konzept souveräner Nationalstaaten als dominante und einheitliche Akteure im internationalen System sowie das Modell von einheitlichen und separierbaren nationalstaatlichen Kulturen durch ein Modell umfassender „transnationaler Interaktionen und Praktiken“ aller beteiligten Akteure ersetzt werden (Strange 1996; Gill 1993; Sklair 1991, 6-10, 31-57). Die globalen Integrationsprozesse legen nahe, dass nationalstaatlich definierte Sozialkörper und Kulturen nicht mehr die vorrangigen Analyseeinheiten für die Erforschung soziokultureller Konstruktionsprozesse darstellen (King 1991, 3).

Der Ausgangspunkt solcher Überlegungen ist die Auffassung, dass kulturelle nationalstaatliche Identitäten nicht als natürlich und gegeben zu betrachten seien, sondern aufgrund des Drucks und des Machtpotenzials von Seiten bestimmter Herrschaftsgruppen im Nationalstaat sozial konstruiert seien, um Herrschaftsinteressen im nationalen Sozialsystem „kultur-ideologisch“ abzusichern (Parker 1998; Smith 1990, 71-93; Anderson 1983; Wallerstein 1974, 349): „The sense of identity (...) has not been a primordial given; rather it has been the outcome of conscious pressures of political forces occupying particular roles and seeking specific objectives within the development of the world-system. The 'peoples' of the modern world have not always been there. They have been created“ (Wallerstein 1991, 141).

Die oben beschriebene Konstruktion nationalstaatlicher kultureller Identitäten lässt sich beispielhaft veranschaulichen: Mit der politisch motivierten „Erschaffung“ des Nationalstaats geht einher, dass die territorial begrenzte Einheit Staat für seine Staatsbürger legal bindende kulturelle Entscheidungen trifft: „Modern states have of-

ficial languages, school systems with specific curricula, armies that require specific behavior, laws about migration across boundaries, laws about family structures and property (...) In all of these areas, some decisions must be made" (Wallerstein 1991, 191). Unter dem gesellschaftlichen Druck, Wissenschaften und Kunst zu finanzieren oder zu unterstützen bei gleichzeitig begrenzten finanziellen Mitteln, trifft der Staat auch Entscheidungen darüber, welche künstlerischen und wissenschaftlichen Betätigungen gefördert werden und welche nicht: „Clearly, in any given state, after, 100 years of making such decisions, it is very clear that a "national culture" will exist even if it didn't exist at the outset. A particular past, a heritage is institutionalized" (Wallerstein 1991, 191).

Globalisierungstheoretiker gehen also davon aus, dass die „aktuellen“ Konstruktions- und Reproduktionsprozesse kultureller Identitäten von „nationalen Großgruppen“ einerseits von einflussreichen Eliten im nationalen Raum (Robertson 1992, 398), andererseits von den Marktkräften des globalen Wirtschaftssystems beeinflusst werden. Mit Veränderungen in den Kräfteverhältnissen zwischen Nationalökonomien und Weltmärkten sowie zwischen nationalstaatlichen Eliten und transnationalen Wirtschaftseliten zugunsten der Letztgenannten ist auch die Konstruktion von kulturellen kollektiven Identitäten einem permanenten Wandlungsprozess ausgesetzt: „Thus the process of the construction of collectivities, social systems, and civilizational frameworks is a process of continuous struggle in which ideological, material, and power elements are continuously interwoven. These processes are structured, articulated, and carried by different social actors" (Eisenstadt 1992, 415). In Zeiten, in denen die Kräfte des globalen Wirtschaftssystems die politischen Einflusspotenziale nationaler Eliten dominieren, würden dann schließlich auch die nationalstaatlichen von transnationalen kulturellen Identitäten überlagert: „The assumptions and attitudes about national culture (...) were themselves anything but natural, but were constructed, invented over the course of the preceding centuries. Thus, what recent centuries constructed, the past several decades might well deconstruct; indeed, one of the crucial themes of globalization is how the territorialization of culture has been undercut and even reversed" (Buell 1994, 127).

### ***Politikwissenschaftliche Theorie 2 (Sklair 1991)***

#### ***„Die Theorie von den transnationalen Interaktionen und Praktiken“***

Die Theorie der „Transnationalen Interaktionen und Praktiken“ von Sklair (1991) gründet in der Annahme, dass die zunehmende Integration der weltweiten Güter-, Finanz- und Dienstleistungsmärkte sowie das möglichst reibungslose Funktionieren des globalen Wirtschaftssystems eine permanente transnationale Kommunikation und Interaktion erfordert. Dies habe für den Bereich der soziokulturellen Beziehungen wiederum zur Folge, dass sich ehemals kultur- und lokalspezifische Interaktionspraktiken zugunsten weltweit akzeptierter Kooperationsmodi auflösen. Insbesondere in jenen „international und transnational communities“ wie Politiker- und Diplomatenzirkeln, der „international banking community“, transnational operierenden Unternehmen oder internationalen Wissenschaftsverbänden, bildeten sich gemeinsame Verständigungsregeln und Interaktionsmodi heraus, die als Grundlage für die Herausbildung transnationaler kultureller Identitäten fungieren könnten.

Vertreter der oben beschriebenen, global ausgerichteten Kollektive identifizierten sich zunehmend mit den weltweit akzeptierten Wirtschaftspraktiken und Lifestylepräferenzen. Gleichzeitig verlören die Werte und Praktiken der nationalstaatlichen Sozialsysteme für die Individuen jener transnationalen Klasse zunehmend an Bedeutung. Mitglieder dieser globalen „communities“ „tend to have global rather than local perspectives on a variety of issues, they tend to be people from many countries, more and more of whom begin to consider themselves ‘citizens of the world’ as well as of their places of birth“ (Sklair 1991, 71). Sie teilten ähnliche Lebensstile, Bildungswegdegänge und Konsumtionsmuster (Sklair 1991, 5-7).

Sklair und andere Globalisierungstheoretiker werfen erhebliche Zweifel auf, dass nationale Kulturen für eine zunehmende Anzahl von global ausgerichteten Personen gegenwärtig noch die entscheidende und vorrangige Quelle individueller Identifikation sind. Ihrer Ansicht nach würden nationalstaatliche Kulturen „... constantly undermined, not only by cultural flows coming in from outside the state but increasingly from autonomous and hegemonic professional sub-cultures (...) which generally, though not necessarily, have their values and roots in institutions derived from capitalist social formations and practices which operate across national boundaries“ (King 1990, 410).

### ***Politikwissenschaftliche Theorie 3 (DiMuccio/Rosenau 1992)***

#### *„Die Turbulenztheorie“*

Nach der „turbulence theory“ von DiMuccio und Rosenau (1992) bewirkt die zunehmende weltweite Interdependenz und Integration eine Autoritätskrise des Nationalstaats, welche zur Folge hat, dass sich die Loyalität der Staatsbürger gegenüber und Identifikation mit ihrem Nationalstaat von diesem weg in Richtung sowohl subnationale aber auch transnationale Einheiten verschiebt: „As authority is increasingly challenged, it becomes increasingly difficult for state elites to claim or exercise legal competence and autonomous rule within their own borders“ (DiMuccio/Rosenau 1992, 61).

Den Grund für Veränderungen im Loyalitätsempfinden und -verhalten von Staatsangehörigen sehen die Autoren der Turbulenztheorie in der abnehmenden Kapazität von Staaten, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Staatsbürger aufgrund der Globalisierungsprozesse im ökonomischen Bereich zu erfüllen. Verlieren die Nationalstaaten aber als Bestandteile des globalen Kapitalismussystems an Steuerungspotenzial im nationalen Raum und tendieren Staatsbürger dazu, „to link the satisfaction of their welfare and security needs to the directives of state authorities“ (DiMuccio/Rosenau 1992, 61), finden Neuausrichtungen im Loyalitätsverhalten der Individuen statt. Loyalität wird zunehmend von der Leistungsfähigkeit des Autoritätsträgers abhängig gemacht.

Die zweite zentrale Annahme der Turbulenztheorie besteht in der Auffassung, dass im Zeitalter von Globalisierung und „Kommunikationsrevolution“ einerseits die Informationsmöglichkeiten der Bürger zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit ihrer nationalstaatlichen Autoritäten erheblich angestiegen sind, andererseits die individuellen Möglichkeiten zur persönlichen Bedürfnisbefriedigung zugenommen haben. Während die Pflicht zur staatsbürgerlichen Loyalität gegenüber der jeweiligen



nationalstaatlichen Autorität aufgrund schlechter Leistungsbilanz zunehmend in Frage gestellt wird, finden Neuorientierungsprozesse statt, in deren Rahmen die persönliche Gruppenzugehörigkeit unabhängig vom Territorium gesucht und nach den Kriterien der individuellen Bedürfnisbefriedigung ausgewählt wird: „As interdependence and the microelectronic revolution collide with the enhancement of the skills of individuals across the globe, it follows that the range of possible sources for the satisfaction of needs will subjectively and objectively expand“ (DiMuccio/Rosenau 1992, 63).

Während also das Bewusstsein wächst, dass die Befriedigung individueller Bedürfnisse zunehmend von Bedingungen und Entwicklungen des globalen Wirtschaftssystems abhängt, und der Nationalstaat an Steuerungskraft verliert, schwindet einerseits die Loyalität der Staatsbürger gegenüber ihrem Nationalstaat, andererseits die kollektive Identifikation mit der nationalstaatlichen „Großgruppe“: „The more a community was aware of its incorporation into a network of economic interdependence larger than local governance and local control over destiny, the more abstract did the notion of belonging become“ (Bamyeh 1993, 71). Der Aufbau von transnationalen Netzen auf der anderen Seite hat dem Einzelnen eine Vielzahl von Möglichkeiten zur persönlichen Bedürfnisbefriedigung eröffnet.

Während sowohl die Theorie der fünf sich ständig im Fluss befindenden Bausteine einer integrierten Weltordnung von Appadurai (1990) als auch die Turbulenztheorie von DiMuccio/Rosenau (1992) und Wallersteins (1991) Überlegungen zu neu-erworbenen Definitionsmacht globaler Kollektive Ansätze darstellen, die die Transnationalisierung soziokultureller Beziehungen und die Entterritialisierung kollektiver Identitäten allgemein beschreiben und erklären, konzentriert sich Sklair (1991) mit seiner Theorie der transnationalen Interaktionen und Praktiken auf jene Personengruppen, die in einem besonderen Ausmaß von weltweiten Interaktionsprozessen betroffen sind bzw. von diesen profitieren.

Die Theorie der „Fünf sich im Fluss befindenden Landschaften“ von Appadurai ebenso wie die theoretischen Überlegungen Wallersteins führen zu Verschiebungen in der Definitionsmacht von kulturellen Konstruktionsprozessen als auch zum Schwinden nationalstaatlichen Loyalitätsverhaltens gemäß der Turbulenztheorie. Die Grundannahmen der Theorie der transnationalen Interaktionen und Praktiken von Sklair legen unterschiedliche Aspekte von transnationalen Kollektiven mit deterritorialisierter Identität und Kultur nahe.

Alle vier erläuterten Theorieansätze gründen in einem Identitäts- und Kulturmodell, das Individuen multiple Kollektividentitäten zugesteht, die nicht territorial definiert sind, sondern sich primär durch die Existenz und das Ausmaß von Interaktionen und sozialen Beziehungen zwischen den jeweiligen Mitgliedern von Kollektiven umschreiben lassen. Dem dynamischen Kulturmodell erwächst mit der Notwendigkeit und Möglichkeit zunehmender transnationaler Interaktionen ein besonderes Gewicht: „The less social relationships are confined within territorial boundaries, the less so is also culture; and in our time especially, we can contrast in gross terms those cultures which are territorially defined (in terms of nations, regions, or localities) with those which are carried as collective structures of meaning by networks more extended in space, transnational or even global“ (Hannerz 1990, 239).



Klassische und neuere Kulturkonzeptionen unterscheiden sich damit zwar nicht grundlegend in der inhaltlichen Definition von Kultur, sie divergieren vielmehr in ihrer Anschauung, ob sich Individuen vorrangig einer, territorial gebundenen oder etwa multiplen und nicht notwendigerweise räumlich verankerten, kollektiven Identität(en) zugehörig fühlen. Ebenso sind sich die Theoretiker darüber uneins, wie viel Bedeutung zeitlich weit zurückreichende, gemeinsame historische Erfahrungen in Bezug auf die kulturelle Identifikation eines Individuums mit einem Kollektiv beigemessen werden muss. Der Theorieansatz von Sklair (1991) eignet sich für die oben geführte Theoriediskussion, um in einer empirischen Untersuchung der Frage nach der Existenz transnationaler kultureller Identitäten nachzugehen, weil die Herausbildung einer gemeinsamen kulturellen Identität dann begünstigt scheint, wenn die potenziellen Mitglieder eines transnationalen Kollektivs auf gemeinsame Ressourcen zurückgreifen können (professionelle Ausbildung, Zugang zu den neuen Informations-, Kommunikations- und Transporttechnologien etc.) und sich ähnlichen Herausforderungen im professionellen Kontext gegenüber gestellt sehen (Auslandseinsätze, Kommunikation und Kooperation mit Kollegen aus Auslandsdependenzen).

## 5. Konsequenzen für die personal- und betriebswirtschaftliche Forschung

„Ich glaube nicht, dass man sich in einer globalen Welt verschanzen kann, solange Satelliten Informationen ins entlegenste Land senden können.“ (Castells 1999, 2).

Für die personal- und betriebswirtschaftliche Forschung wäre es interessant, die drei wichtigsten Ursachen weltweiter Integrationsprozesse weiter zu analysieren und empirisch zu prüfen. Als herausragende Ursachen für die rasche Zunahme weltweiter Integrationsprozesse und die Begünstigung von der Transnationalisierung von soziokulturellen und ökonomischen Beziehungen werden vor allem drei Aspekte genannt:

- Erstens: die Globalisierung von *Konsummustern*,
- Zweitens: die zunehmende Verbreitung *gemeinsamer Sprachcodes* und
- Drittens: eine *Zeit-Raum-Kompression*, die die Entterritorialisierung kultureller Identitäten fördert.

### *Erstens: Die Globalisierung von Konsummustern*

Als Ursache für Globalisierungsphänomene im kulturellen Bereich werden technologische Erfindungen angeführt, die das Reisen, die transnationale Kommunikation und den transnationalen Informationsfluss in den letzten Jahrzehnten erheblich erleichtert haben.

Auf der einen Seite wurde die Produktion der Printmedien weitgehend elektronisiert, auf der anderen Seite werden Informationen zunehmend auf dem elektronischen Weg verbreitet. Eine „revolutionäre“ Entwicklung hat die Verbreitung von Fernseh- und Videogeräten genommen (UNRISD 1995, 29). Insbesondere der raschen und weit gestreuten Verbreitung von Fernsehgeräten wird eine große Bedeutung für Transnationalisierungsprozesse im soziokulturellen Bereich beigemessen: „We can be immediately united with distant others with whom we can form a „psychological neighborhood” or „personal community” through (...) the shared experience of the news of the „generalized elsewhere” we get from watching television. This means that

the locality is no longer the prime referent of our experiences" (Featherstone 1996, 63).

Eine wichtige Rolle für den sprunghaften Anstieg globaler Kommunikationsflüsse spielt darüber hinaus die Öffnung des Internets für den zivilen Gebrauch sowie die zunehmende Globalisierung und Konzentration der Informationsanbieter durch Kooperation oder Zusammenschlüsse zu multinationalen Medienkonzernen. Als Folge der Konzentration im Medienbereich könne man eine Entwicklungen hin zur weltweiten Standardisierung von Medienprodukten und einer von Ort und Kontext losgelösten Medienkultur beobachten (Morley/Robins 1995, 17).

Diese technologischen Fortschritte hätten letztlich dazu geführt, dass die vormaligen kulturellen Unterschiede den dynamischen Kräften globaler Konsum- und Lifestyle-orientierungen nicht standhalten könnten. Bereits heute überwiege die Quantität und Bedeutung jener Produkte, die den weltweiten Konsumentenpräferenzen entsprächen dem Gewicht jener Produkte, welche lediglich lokal-besondere Verbraucherpräferenzen erfüllten (Strange 1997, 186-187). Weder geopolitische Grenzziehung noch sozio-kulturelle Unterschiede könnten den globalen Konsumorientierungen für die Zukunft wirksame Grenzen setzen: „Even social borders are starting to give way to the information- and technology-driven processes of convergence" (Ohmae 1995, 30). „It is a new kind of social process, something we have never seen before, and it is leading to a new kind of social reality: a genuinely cross-border civilization, nurtured by exposure to common technologies and sources of information ..." (Ohmae 1995, 38).

Insbesondere transnationale Medienkonzerne fördern die rasche Verbreitung globaler Konsummuster: „The mass media perform many functions for global capitalism. They speed up the circulation of material goods through advertising, which reduces the time between production and consumption" (Sklair 1991, 87). Erleichtert wird die Diffusion globaler Konsumgewohnheiten darüber hinaus durch Fernsehen, Film und andere visuelle und graphische Massenmedien, die ihre Botschaft mithilfe von Bildern verbreiteten, welche nationalstaatliche und sprachliche Grenzen leicht überwinden (vgl. Hall 1991, 27).

### ***Zweitens: Die Verbreitung gemeinsamer Sprachcodes***

Kritiker von sozio-kulturellen Transnationalisierungstheorien verweisen auf das Fortbestehen jener nur schwer überwindbaren Kommunikationsbarrieren, die auf der Existenz einer sehr großen Anzahl unterschiedlicher Sprachen beruhen. Die Persistenz dieser Vielzahl von Sprachen verhindere eine transnationale Annäherung in globaler Dimension. In der Praxis transnationaler Interaktionen werden sprachliche Kommunikationsbarrieren größtenteils jedoch dadurch überwunden, dass sich Englisch als Basis für die gemeinsame Verständigung weitgehend durchgesetzt hat. Darüber hinaus ist mit den rasanten Fortschritten der computerbasierten Kommunikation eine qualitativ neue Form von „Sprache“ im Entstehen begriffen, die originär vorrangig auf dem Englischen beruht, andererseits in der Praxis transnationaler Kommunikationsflüsse eine Eigendynamik entwickelt, die in der Herausbildung einer „neuen“, transnationalen Sprache münden kann. Die rechnerbasierte Kommunikation beschränkt sich dabei nicht auf den professionellen Austausch. Ein anschauliches Bei-

spiel für private, grenzüberschreitende Kommunikation geben Chatrooms, die ihre eigenen „Sprachcodes“ praktizieren und weiterentwickeln (Tuma 1999, 102-107).

Hinzu kommt, dass immer mehr Unternehmen auf transnationale Kommunikations- und Informationsflüsse angewiesen sind. Sobald ein Unternehmen in Bezug auf Produktion, finanzielle Ressourcen und Absatz in spürbarem Ausmaß auf die globalen Märkte angewiesen ist, bedarf es eines funktionierenden Systems für den firmeninternen, häufig weltweiten Informationsfluss. Mit dem zunehmenden Einsatz globaler Informationsverbreitungsmedien sinkt aber auch die Bindung der Organisationsangehörigen an die rein physikalische Verortung der Organisation: „the more organizations depend, ultimately, upon flows and networks, the less they are influenced by the social contexts associated with the places of their location.“ (Drake 1993, 286).

### ***Drittens: Die Zeit-Raum-Kompressionen***

Für die dynamische Entwicklung kultureller Identifikationsgrundlagen erfüllen die neuen Medien eine Katalysatorfunktion. Sowohl die Fortschritte in den Kommunikations- und Informationstechnologien (Satelliten- und elektronische Kommunikation), die zunehmende und raschere Verbreitung der herkömmlichen Medien (TV, Internationale Zeitungen) als auch erhebliche Verbesserungen in den Transportsystemen (Flugzeuggeschwindigkeit, ICE) schaffen damit jene Voraussetzungen einer Zeit-Raum-Kompression, die es Einzelnen wie Gruppen ermöglichen, weltweit soziale Bindungen zu etablieren: „There is a rapid increase in access to other subjects. Thus individuals enter into (inter)dependence with an ever increasing number of actors in broader environments“ (Mlinar 1992, 15).

Transnationale Kommunikationsmöglichkeiten, Geschäftsreisen zu den verschiedenen Niederlassungen eines Unternehmens sowie Auslandseinsätze bewirken eine Zeit-Raum-Kompression, welche Transnationalisierungsprozesse im soziokulturellen Bereich begünstigen und Kulturunterschiede zwischen Gesellschaften und Kulturen auflösen helfen. In einer scheinbar grenzenlosen Welt mit einem permanenten Anstieg der transnationalen Flüsse von Gütern, Information und Ideen sowie der ständigen Bewegung einer zunehmenden Anzahl von Menschen zwischen einer Vielzahl von Orten wird es immer unwahrscheinlicher, dass es gelingt, die territorialen Abgrenzungen von Räumen und die exklusive Kultur von lokalen Arbeits- und Lebensgewohnheiten aufrecht zu erhalten: „With the trend towards ubiquity, there is a transformation under way which could be metaphorically designated as the transition from identity as an island to identity as a cross-road. It is increasingly unlikely that a territorial unit can continue to preserve its distinctiveness (...) while there is an increasing probability that distinctive identity may be formed as a unique crossroad in the flow of people, goods and ideas“ (Mlinar 1992, 2).

Die Möglichkeit zur selbst gewählten, transnationalen Gruppenformierung und -identifikation könnte auf diesem Weg schließlich zur Entterritorialisierung von Identität und Kultur führen. An Stelle der räumlich definierten Gemeinschaften entstünden dann eine Vielzahl von transnationalen Netzwerken und Gruppierungen mit jeweils gruppenspezifischen Kulturen. Das Formieren und die Wirkungskraft von kollektiven Identitäten und Kulturen könnten sich so von der Gebundenheit an nationalstaatliche Räume lösen. Die vormals nationalstaatlichen Kulturen würden auf diesem Weg durch

eine Vielzahl von räumlich ungebundenen und selbstgewählten kollektiven Einheiten überlagert.

Die einzelne Person erhält die Möglichkeit, sich nach den persönlichen Werten und Gewohnheiten, dem individuellen Weltbild sowie den jeweiligen Lebenseinstellungen und persönlichen Interessen nicht nur auf lokaler, sondern nun auch auf transnationaler Ebene „seine/ihre community“ auszusuchen oder aufzubauen. Eine Gruppe mit der er/sie sich identifiziert, mit der er/sie kommuniziert, soziale Bindungen pflegt und sich zugehörig fühlt. Die Zugehörigkeit zu einer räumlich definierten Gemeinschaft „... is generally diminishing in importance as an explanatory factor of the characteristics of the individual or the group (...) Territorial proximity is becoming less important for the definition and explanation of „social proximity“ or „social distance“ (Mlinar 1992, 25).

## 6. Schluss

Identitätsmodelle aus der neueren Kulturanthropologie eröffnen soziokulturellen Transnationalisierungstheorien ein Einfallstor in die These von der Dominanz nationalstaatlicher Kulturen über transnationale sowie subnationale kollektive Identitäten. Obwohl der „Nationalstaats-Ansatz“ nicht explizit in Zweifel zieht, dass sich eine Person mit einer Vielzahl von Kollektiven identifizieren kann, scheint er jedoch von einem implizit statischen und explizit territorial gebundenen Kulturmodell auszugehen und lässt dabei die potenziellen Folgen jener soziokulturellen Entwicklungen außer Acht, die mit der zunehmenden Integration der Weltmärkte und den Fortschritten in den Kommunikations-, Informations- und Transporttechnologien einhergehen.

Wird Kultur als ein im Alltagsleben permanent (re-)konstruiertes Bedeutungssystem modelliert, das sich aufgrund von und in der wechselseitigen Interaktion mit Veränderungen in der Objektwelt ständig neu zusammensetzt, dann können nationalstaatliche Kulturen durch die zunehmende Bedeutung von grenzüberschreitender Kommunikation und Interaktion von transnationalen (sowie subnationalen) kollektiven Identitäten überlagert werden.

Vor dem Hintergrund eines solchen Kulturkonzepts können Fortschritte in den Kommunikations-, Informations- und Transporttechnologien eine Katalysatorfunktion übernehmen, welche die Herausbildung nicht territorial gebundener kollektiver Identitäten in großem Ausmaß erleichtern: die „Neuen Medien“ begünstigen die Globalisierung von Konsummustern, die Entwicklung und Diffusion gemeinsamer Sprachcodes sowie eine Zeit-Raum-Kompression, die es dem Individuum ermöglicht, die Bindung an das nationalstaatliche Kollektiv kritisch zu reflektieren.

## Literatur

- Anderson, B. (1983): *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso.
- Almond, P./Ferner, A. (Eds.) (2006): *American Multinationals in Europe*. Oxford University Press.
- Alonso, W. (1995): *Citizenship, nationality and other identities*. In: *Journal of International Affairs*, 48 (2), 585-599.
- Appadurai, A. (1990): *Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy*. In: M. Featherstone (Ed.): *Global Culture: Nationalism, globalization and modernity. A theory, culture/society special issue*. London, Newbury Park, New Delhi: Sage Publications, 295-310

- Asgary, N./Walle, A.H. (2002): The cultural impact of globalisation: Economic activity and social change. In: *Cross Cultural Management*, 9 (3), 58-70.
- Bamyeh, M.A. (1993): Transnationalism. In: *Current Sociology*, 41 (3).
- Bartlett, Ch.A./Ghoshal, S. (1991): Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research. In: *Strategic Management Journal*, 12, Special Issue: Global Strategy (Summer 1991), 5-16.
- Bartlett, Ch.A./Ghoshal, S. (2002): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. 2nd ed., Harvard Business School Press.
- Bleher, N./Götz, K. (1999): Managementkonzepte in europäischen Automobilunternehmen. In: K. Götz (Hrsg.): *Führungskultur. Die organisationale Perspektive*. 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 67-90.
- Buell, F. (1994): *National Culture and the New Global System*. Baltimore, London: John Hopkins University.
- Castells, M. (1999): „Eine menschliche Katastrophe“. Interview mit Manuel Castells. In: *FOCUS Online*, *FOCUS Magazin*, 32, 1-4. (URL: <http://focus.de/F/1999/32/Medine/cast/cast.htm>)
- Carrithers, M. (1992): *Why Humans have cultures – Explaining Anthropology and social Diversity*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Chay, J. (1990): *Culture and international relations*. New York, Westport, Connecticut, London: Praeger.
- DiMuccio, R.B.A./Rosenau, J.N. (1992): Turbulence and sovereignty in world politics: explaining the relocation of legitimacy in the 1990s and beyond. In: Z. Mlinar (Ed.): *Globalization and Territorial Identities*. Brookfield, Hong Kong, Singapore, Sydney: Avebury, 60-76.
- Drake, W.J. (1993): Territoriality and Intangibility: „Transborder Data Flows and National Sovereignty“. In: D. Nordenstrend/H.I. Schiller (Eds.): *International Communication in the 1990s*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Eisenstadt, S.N. (1992): A Reappraisal of Theories of Social Change and Modernization. In: H. Haferkamp/N.J. Smelser (Eds.): *Social change and modernity*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press, 412-430.
- Featherstone, M. (1996): Localism, Globalism, Cultural Identity. In: R. Wilson/D. Wimal (Eds.): *Global – Local: cultural production/the transnational imaginary*. Durham, London: Duke University Press, 46-77.
- Ferner, A./Gunnigle, P./Quintanilla, J./Wächter, H./Edwards, T. (2006): Centralization. In: P. Almond/Ferner, A. (Eds.): *American Multinationals in Europe*. New York, 197-222.
- Gellner, E. (1983): *Nations and nationalism*. Oxford: Blackwell.
- Govindarajan, V./Gupta, A.K. (2001): *The quest for global dominance. Transforming global presence into global competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gill, S. (1993): *Historical materialism and international relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Götz, K. (Hrsg.) (2006): *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. 6. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp.
- Götz, K./Iwai, I. (Hrsg.): (2000): *Entwicklung und Struktur des japanischen Managementsystems*. München und Mering: Rainer Hampp.
- Götz, K./Bleher, N. (2006a): Toward the Transnationalization of Corporate Culture. In: C. Mann/K. Götz (Eds.): *Global Competencies: Skills Required to Manage Far-Flung Enterprises*. Westport (USA), Praeger/Greenwood Publishing Group, 179-198.
- Götz, K./Bleher, N. (2006b): Unternehmenskultur und interkulturelles Lernen. In: K. Götz (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. 6. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp, 11-53.
- Götz, K./Diel-Khalil, H. (1999): *Ethnologie und Organisationsentwicklung*. 2. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp.
- Hall, S. (1991): The Local and the Global: Globalisation and Ethnicity. In: A. King (Ed.): *Culture, Globalization and the World-System. Contemporary conditions for the representation of identity*. Binghamton (New York): Macmillan Education LTD, 19-40.



- Hall, P./Soskice, A.D. (Eds.) (2001): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford University Press.
- Hannerz, U. (1991): Scenarios for Peripheral Cultures. In: A. King (Ed.): *Culture, Globalization and the World-System. Contemporary conditions for the representation of identity*. Binghamton (New York): Macmillan Education LTD, 107-128.
- Hoffmann, S. (1966): Obstinate or Obsolete? The Fate of the Nation State and the Case of Western Europe. In: *Daedalus*, 95, 892-908.
- Hofstede, G. (1992): Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im Internationalen Management. In: N. Kumar/H. Haussmann (Hrsg.): *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit*. München: Beck.
- House, R.J./Hanges, P.W./Javidan, M./Dorfman, P./Gupta, V. (Eds): (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. New York: SAGE.
- House, R./Javidan, M./Hanges, P./Dorfman, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project. In: *Journal of World Business*.
- Kammel, A./Teichmann, D. (1994): *Internationaler Personaleinsatz: konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*. München, Wien: Oldenbourg.
- King, A. (1990): Architecture, Capital and the Globalization of Culture In: M. Featherstone (Ed.), *Global Culture: Nationalism, globalization and modernity. A theory, culture/society special issue*. London, Newbury Park, New Delhi: Sage Publications, 397-411.
- King, A. (1991): Introduction: Spaces of Culture, Spaces of Knowledge. In A. King (Ed.): *Culture, Globalization and the World-System. Contemporary conditions for the representation of identity*. Binghamton (New York): Macmillan Education LTD, 1-18.
- Kirsch, W. (1997): *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. Kapitel eines Theorieprojekts*. 2. Auflage, München: Verlag Barbara Kirsch.
- Kühlmann, Th. (2004a): *Auslandseinsatz von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühlmann, Th. (2004b): „Jongleure“ zwischen Dominanz und Demut. Führungskräfte im befristeten Auslandseinsatz. In: *News – abayfor*, 4/2004.
- Kühlmann, Th. (1995): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*. Göttingen: Hogrefe.
- Mann, C./Götz, K. (Eds.) (2006): *Global Competencies: Skills Required to Manage Far-Flung Enterprises*. Westport (USA): Praeger/Greenwood Publishing Group.
- Mann, C./Götz, K. (Eds.) (2000): *The Development of Management Theory and Practice in the United States*. 2th Edition, Needham Hights, MA (USA): Pearson Custom Publishing.
- Meyer, J.W. (2005): *Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mlinar, Z. (1992): Individuation and globalization: the transformation of territorial social organization. In: Z. Mlinar (Ed.): *Globalization and Territorial Identities* (pp. 15-34): Brookfield, Hong Kong, Singapore, Sydney: Avebury.
- Morgenthau, H.J. (1950): *Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace*. New York: Knopf.
- Morley, D./K. Robins (1995): *Spaces of identity: Global Media, Electronic Landscapes and Cultural Boundaries*. London, New York: Routledge.
- Müller, S./Gelbrich, K. (2004): *Interkulturelles Marketing*. München: Vahlen.
- Müller, S./Gelbrich, K. (2001): Interkulturelle Kompetenz als neuartige Anforderung an Entsandte: Status quo und Perspektiven der Forschung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 53 (3), 246-272.
- Ohmae, K. (1995): *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. London, New York, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Simon/Schuster International Group.
- Parker, B. (1998): *Globalization and business practice: Managing across borders*. London: Sage.
- Pfaff, W. (1993): *The Wrath of Nations: Civilization and the Furies of Nationalism*. London, New York, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Simon/Schuster International Group.



- Pausenberger, E./Glaum, M. (1994): Kommunikationsprobleme bei der Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften. In: E. Pausenberger (Hrsg.): Internationalisierung von Unternehmungen – Strategien und Probleme ihrer Umsetzung. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Peuker, L., Schmal, O./Götz, K. (2002): Interkulturelles Coaching für Expatriates im Ausland. In: Personalführung, 11, 40-47.
- Pugh, D.S. (1993): Cultural differences in attitudes and values. In: Th.D. Weinshall (Ed.): Societal culture and management. Berlin, New York: de Gruyter.
- Robertson, R. (1992): Globality, Global Culture, and Images of World Order. In: H. Haferkamp/N.J. Smelser (Eds.): Social change and modernity. Berkeley, Los Angeles: University of California Press, 395-411.
- Sklair, L. (1991): Sociology of the Global System. 2th Edition, London, New York, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore: Simon/Schuster International Group.
- Smelser, N.J. (1992): External and Internal Factors in Theories of Social Change. In: H. Haferkamp/N.J. Smelser (Eds.): Social change and modernity. Berkeley, Los Angeles: University of California Press, 369-394.
- Smith, A.D. (1990): Towards a global culture theory. In: Culture/Society, 7 (2-3), 171-193.
- Stahl, G.K. (1998): Internationaler Einsatz von Führungskräften. München, Wien: Oldenbourg.
- Stahl, G.K./Mayrhofer, W./Kühlmann, T.M. (Hrsg.): (2005): Internationales Personalmanagement. München und Mering: Rainer Hampp.
- Strange, S. (1996): The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strange, S. (1997): The future of global capitalism; or will divergence persist forever? In: C. Crouch/W. Colin (Eds.): Political Economy of Modern Capitalism. London: Sage, 182-191.
- Stichweh, R. (2000): Die Weltgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Stichweh, R. (2003): The Genesis of a Global Public Sphere. In: Development, 46, 26-29.
- Trompenaars, F. (1993): Handbuch Globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ.
- Tuma, Th. (1999): Am Anfang ist das Wort. Der Spiegel, Nr. 18, 3.5.1999, 102-107.
- UNRISD (United Nations Research Institute for Social Development) (Ed.): (1995): States of Disarray: The social effects of globalization. An UNRISD report for the World Summit for Social Development. New York, Geneva: UN.
- Waltz, K. (1959): Man, the state and war - A theoretical analysis. New York: Columbia University Press.
- Wallerstein, I. (1974): The modern World System. New York: Academic Press.
- Wallerstein, I. (1991): Geopolitics and geoculture: Essays on the changing world-system. Cambridge: Cambridge University Press.
- Willke, H. (2006): Global Governance. Bielefeld: Transcript Verlag.