

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

W. Bertelsmann Verlag · Bielefeld
Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Wilhelm Fink · Paderborn
A. Francke Verlag · Tübingen
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Ernst Reinhardt Verlag · München
Ferdinand Schöningh · Paderborn
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz, mit UVK/Lucius · München
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
Waxmann · Münster · New York

Jürgen Bolten

Einführung in die Interkulturelle Wirtschafts- kommunikation

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Vandenhoeck & Ruprecht

Dr. phil. Jürgen Bolten ist Professor für das Fachgebiet „Interkulturelle Wirtschaftskommunikation“ an der Universität Jena und Vorstandsvorsitzender des Hochschulverbands für Interkulturelle Studien (IKS). Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen „Kulturtheorie“, „Interkulturelle Personalentwicklung“ sowie im Aufbau digitaler interkultureller Lernszenarien.

Abbildungen und 25 Tabellen

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter www.utb-shop.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2018, 2007 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, 37073 Göttingen

~~Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.~~
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in ~~Germany~~

Umschlagabbildung: ©

Umschlaggestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

Satz: Hubert & Co, Göttingen

Druck und Bindung: CPI Books GmbH, ~~Birkstraße 10, 25917~~ Leck

UTB-Band-Nr. 
(UTB-Bestellnr.)

Inhalt

Vorwort	9
---------------	---

Theoretische Grundlagen

Kommunikation	11
1 Kommunikation als Interaktion	11
2 Kommunikationskomponenten, kommunikative Systeme und kommunikative Stile	21
3 Kommunikativer Wandel	27
4 Exkurs: Sprachen der Welt im historischen Wandel	32
4.1 Weltsprachen und die Anzahl ihrer Sprecher	32
4.2 Sprache und Migration: Sprachfamilien	33
4.3 Englisch ist nicht gleich Englisch	35
Kultur	37
1 Kulturbegriffe der Interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung	37
1.1 Von den Tücken eines engen Kulturbegriffs	42
1.2 Der erweiterte Kulturbegriff: Kultur als Lebenswelt	43
2 Vertrautheitsgrade in Bezug auf Kulturen	56
Kulturelles Handeln	60
1 Soziales Gedächtnis und kultureller Wissensvorrat	60
1.1 Handlungskontinuität und Handlungskoordination	60
1.2 Unthematisierte Kontinuitätssicherung	62
1.3 Thematisierte Kontinuitätssicherung	64

1.4	Zur Abgrenzbarkeit sozialer Gedächtnisse	71
1.5	Zur Kulturspezifität sozialer Wissensvorräte: Die Rolle der Medien	72
2	Kommunikative als kulturelle Stile	77
2.1	Kultur und Kommunikation	77
2.2	Kommunikative Stile sind kulturelle Stile	78
3	Unternehmenskultur und Kulturanalyse	87
3.1	Perceptas und Conceptas: Kulturelle Oberflächen- und Tiefenstrukturen	89
3.2	Dülfers Schichtenmodell	90
3.3	Ausblick: Interkulturelle Unternehmenskultur – Die Nichtidentität des Identischen	91
4	Kulturbedingtheit des Wahrnehmens und Handelns	92
4.1	Wie Wahrnehmung funktioniert	94
4.2	Warum wir auf eine ganz bestimmte Art und Weise wahrnehmen	100
5	Images und Stereotype	102
5.1	Alles ist relativ: Fremdbilder als Spiegelbild des Selbstverständnisses	102
5.2	Über die Unvermeidbarkeit von Stereotypen und Vorurteilen	104
5.3	Was Stereotype und Vorurteile über diejenigen verraten, die sie äußern	107
5.4	Hypothesen zu künftigen Entwicklungstendenzen bei der Verwendung von Nationalstereotypen	109
	Interkulturelles Handeln	113
1	Multikulturalität als Interkulturalität? Vom Nebeneinanderher zum Miteinander ..	113
1.1	Multikulturelle Perspektiven – oder: Drei Varianten von Multikulturalität	114
1.2	Interkulturalität als multipler Aushandlungsprozess	117
2	Interkulturelle Missverständnisse und Metakommunikation	120
3	Transkulturalität	123
4	Wo sind die Grenzen der „Einmischung in kulturelle Angelegenheiten“?	127

Anwendungsfelder in der Wirtschaft

Interkulturelle Organisationslehre	134
1 Internationales, kulturvergleichendes oder interkulturelles Management?	134
2 Realisationsformen der drei Varianten internationalen Managements	140
2.1 „Culture-free“-Praktiken des internationalen Managements	141
2.2 Kulturvergleichendes internationales Management	142
2.3 Interkulturelles internationales Management	147
Interkulturelles Marketing	158
1 Kulturbezogenes, kulturvergleichendes oder interkulturelles Marketing?	158
2 Kulturspezifisches Marketing	162
2.1 Natürliche Umwelt, Klima	164
2.2 Stand der Realitätserkenntnis, Technologieerwartungen, Absatzwege	164
2.3 Sinnkonstruktion, Werte, Symbolattribution	169
2.4 Soziale Beziehungen, Images	170
2.5 Rechtlich-politische Normen	172
2.6 Auf dem Weg zu einem interkulturellen Marketing	173
Interkulturelle Personalorganisation und -entwicklung	177
1 Anforderungsanalyse und Personalmarketing	180
2 Personalauswahl	185
2.1 Unterschiedliche Zugänge zum Verständnis von „interkultureller Kompetenz“	187
2.2 Messung interkultureller Kompetenz	194
3 Personalentwicklung: Interkulturelle Trainings als Vorbereitung auf internationale Einsätze	195
4 Personalbetreuung während des internationalen Einsatzes	212
4.1 Fallbeispiel: Probleme und Bewältigungsstrategien deutscher Entsandter in Japan und den USA	213
4.2 Interkulturelles Coaching	217
4.3 Interkulturelle Mediation	219
5 Reintegration und interkulturelles Wissensmanagement	220

Anhang

Interkulturelle Wirtschaftskommunikation – Wissenschaftshistorische Entwicklung	223
1 Die abgebrochene Tradition: Die wirtschaftssprachlich-nationenwissenschaftliche Forschung der 1920er und 1930er Jahre	223
2 Sprach- und kommunikationswissenschaftliche Entwicklungen	224
2.1 Terminologielehre und Immanenz der 1950er und 1960er Jahre	225
2.2 Fachsprachenforschung als Mutterdisziplin? Linguistische und fremdsprachen- didaktische Annäherungen in den 1970er und 1980er Jahren	226
3 Multi- und interdisziplinäre Entwicklungen der Interkulturellen Wirtschaftskom- munikation zum Schnittstellenfach	230
3.1 Wirtschaftsbezogene Fachsprachenforschung	230
3.2 Interkulturelle Diskursanalyse	231
3.3 Interkulturelle Fachkommunikationsforschung	232
4 Interkulturelle Wirtschaftskommunikation als Gegenstandsbereich sozial- und kulturwissenschaftlicher Fachrichtungen	235
5 Interkulturelle Wirtschaftskommunikation als Gegenstandsbereich der Wirtschafts- wissenschaften	236
5.1 Vom kulturvergleichenden zum interkulturellen Management	236
5.2 Interdisziplinäre Ausdifferenzierung	239
Literatur	243
Stichwortregister	264

Vorwort

Interkulturelle Kommunikation ist in den vergangenen Jahrzehnten mehr und mehr zu etwas Alltäglichem, Geläufigem geworden. Sie findet im eigenen Wohnviertel, in der Ausbildung und am Arbeitsplatz genauso statt wie bei Auslandsaufenthalten, beim Chatten oder beim Einkaufen via Internet. Stets geht es darum – ganz im Sinne der ursprünglichen Bedeutung von „communicare“ (lat.): „gemeinschaftlich handeln“ –, gemeinsam zu Übereinkünften, Ergebnissen und Positionsbestimmungen zu gelangen, die nach Möglichkeit allen Beteiligten verständlich und plausibel sein sollen. Dass dies nicht immer einfach ist, liegt vor allem an den unterschiedlichen Voraussetzungen, unter denen „gemeinschaftlich“ kommuniziert und gehandelt wird. Das betrifft zum einen unterschiedliche Erfahrungswelten, in denen die Einzelnen groß geworden sind und aus denen heraus sie mehr oder minder stark voneinander abweichende Erwartungshaltungen aufgebaut haben. Es betrifft aber genauso die Ausgangssprachen der Beteiligten, die sich als eigenständige Bedeutungssysteme unter jeweils besonderen geografischen, sozialen und weltanschaulichen Bedingungen herausgebildet haben. Jeder von uns lebt, denkt und handelt in einem solchermaßen besonderen Bedeutungssystem, das auch dann fortbesteht, wenn man in einer gemeinsamen Fremdsprache wie etwa dem Englischen kommuniziert. Missverständnisse werden sich in diesen Situationen kaum vermeiden lassen. Sie sind jedoch minimierbar, wenn man die Hintergründe ihrer Entstehung kennt. Diese Kenntnis zu vermitteln, ist das erste Anliegen des Bandes. Das zweite besteht darin, interkulturelle Kommunikation gerade nicht so sehr als etwas Problematisches zu sehen. Sondern als etwas, das Horizonte öffnet, das Lernbereitschaft weckt und das ein ungeheures Potenzial an Selbstverwirklichungsmöglichkeiten birgt. Dann erweist sich Verschiedenheit von Erwartungen und Erfahrungen als Chance. Als Chance, gemeinsam neue, weiterführende Ideen zu entwickeln, was in der Begrenzung auf die eigene, vertraute Erfahrungswelt vielleicht nicht denkbar gewesen wäre.

Das dritte Anliegen des Bandes ist eng mit seinem Titel verknüpft: Interkulturelle Wirtschaftskommunikation bezeichnet in der gegenwärtigen Globalisierungsphase den vermutlich umfassendsten Anwendungsbereich interkulturellen Handelns. Umso wichtiger ist es, einführende Modelle und Strategien kennen zu lernen, mit deren Hilfe eine *nachhaltig* konstruktive und kooperative interkulturelle Zusammenarbeit in wirtschaftlichen Zusammenhängen möglich ist.

Ein viertes Anliegen hat sich im Zeitraum seit dem Erscheinen der zweiten Auflage als ein zunehmend dringliches erwiesen: Spätestens seit 2015 haben die gesellschaftlichen und politischen Widerstände gegen globalisierungsbedingt rasante Veränderungsdynamiken massiv freiheitsbedrohende Formen angenommen. Dass zentrifugale Kräfte der Öffnung und Entgrenzung als Gegenspieler immer auch zentripetale Kräfte des Rückzugs, der Eingrenzung und Schließung provozieren, ist vielfach zu wenig bedacht worden. Sich dies vor Augen zu halten und nicht vom Extrem einer ökonomistisch motivierten Globalisierung in die Abschottung des Lokalen und Nationalen zurückzufallen, stellt den Kern eines umfassend verantwortungsbewussten Handelns dar. Dazu gehört auch, sich reflektiert, (selbst)kritisch und lernbereit innerhalb des globalen Spektrums zu positionieren und für ein nachhaltiges Miteinander einzutreten.

Die vorliegende 3. Auflage ist inhaltlich überarbeitet und aktualisiert. Die Vorlesungen zu den einzelnen Kapiteln des Buches sind als Videostreams online abrufbar im Bereich „Campus-Kurse“ unter der Adresse www.intercultural-campus.org LogIn: „utb“, Passwort: „Interculture“.

Theoretische Grundlagen

Kommunikation

1 Kommunikation als Interaktion

Wenn man sich mit Interkultureller (Wirtschafts-)Kommunikation befasst, sollte man möglichst genau angeben können, was mit der Bezeichnung gemeint ist. Das wäre einfach, wenn es gelänge, die Begriffe *Kultur*, *interkulturell*, *Wirtschaft* und *Kommunikation* eindeutig zu definieren und in ihrem Zusammenhang zu erklären. Tatsächlich erweist sich dies jedoch als ein sehr komplexes Problem, dessen Lösung wir uns erst im Laufe des Buches nach und nach annähern werden.

Das erste Hindernis begegnet uns bereits, wenn wir uns mit der Bedeutung des Grundworts Kommunikation befassen. Der Kommunikationsbegriff wird nämlich keineswegs so einheitlich verwendet, wie man annehmen könnte: Während sich Informations-technologien, Physiker, Physiologen oder Mediziner vorwiegend mit funktionalen Aspekten der Kommunikation befassen, interessieren sich Textwissenschaftler und Juristen in erster Linie für Kommunikationsinhalte und Verhaltenswissenschaftler wiederum eher für die Besonderheiten zwischenmenschlicher Beziehungen, die sich aus kommunikativem Handeln ergeben. Sie alle sind daher auch im weitesten Sinne Kommunikationswissenschaftler. Je nachdem, unter welchen Gesichtspunkten sie Kommunikationsprozesse untersuchen, werden sie allerdings zu verschiedenen Ergebnissen gelangen. Bei einer eher informationstechnischen Auffassung von Kommunikation werden sie sich beispielsweise in erster Linie um die Sicherstellung der technologischen Bedingungen einer Informationsübertragung kümmern und sich daran orientieren, dass Kommunikationsprozesse überhaupt ermöglicht werden. Für Sprachwissenschaftler hingegen sind eher die Inhalte, das Was der Information und dessen Bedeutung von Interesse, während das Augenmerk von Psychologen, Soziologen oder auch Werbefachleuten vor allem auf die Art und Weise des Kommunizierens, auf das Wie und das Wozu, gerichtet ist.



Niklas Luhmann
(1927–1998)

Bei der Theoriebildung Interkultureller Wirtschaftskommunikation kann auf keine dieser Perspektiven verzichtet werden. So wie der Soziologe Niklas Luhmann Kommunikation erst im Zusammenspiel ihrer Selektionen von Information, Mitteilung und (sozialem) Verstehen als „basic unit“ der Gesellschaft realisiert sieht, soll auch nachfolgend von einem in diesem Sinn interdisziplinären beziehungsweise *weiten* Kommunikationsbegriff ausgegangen werden.

Wir unterscheiden hierbei zu methodischen Zwecken drei Ebenen von Kommunikation (Abbildung 1): neben der informationstechnologisch-medialen Ebene die Inhaltsebene (Was?) und die Beziehungsebene (Wie?, Wozu?).

Kommunikation als Zusammenspiel von Information, Mitteilung und Verstehen

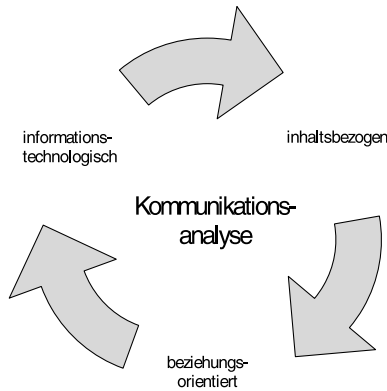
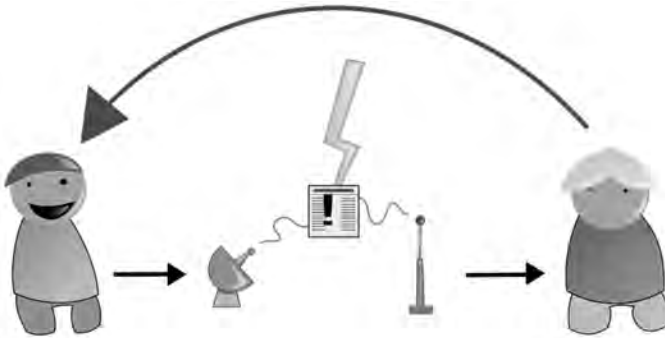


Abbildung 1: Sichtweisen, aus denen Kommunikationsprozesse analysiert werden können

informationstechnologischer Kommunikationsbegriff

Informationstechnologisch-mediale Ebene: Bei der Verwendung von Kommunikation als informationstechnologischem Begriff orientiert man sich primär an den Transmissionsbedingungen, unter denen Informationen (Nachrichten, Signale), von einem Sender A an einen Empfänger B übermittelt werden (Abbildung 2).

Als Begründer sowohl des informationstheoretischen Kommunikationsbegriffs als auch der digitalen Informationstechnik kann der amerikanische Mathematiker Claude Shannon (1916–2001) verstanden werden. Zusammen mit Warren Weaver (1894–1978) entwickelte er 1949 in der Schrift „The Mathematical Theory of Communication“ (deutsch 1976) ein Kommunikationsverständnis, bei dem es im Wesentlichen um Verbesserungen der „Kanalkapazität“ in Sender-Empfänger-Prozessen ging, also um die Frage, wie viele Gespräche beziehungsweise Informationen gleichzeitig auf einer Telefonleitung übermittelt werden können: „In diesem Aufsatz



Kommunikationskanal (einfaches Kommunikationsmodell)

Abbildung 2: Informationstheoretisches Kommunikationsmodell (Shannon u. Weaver, 1949)

werden wir die Theorie erweitern, um eine Anzahl neuer Faktoren einzuschließen, insbesondere die Wirkung von Störungen im Kanal und die Einsparungen, die sowohl durch die statistische Struktur der Originalnachricht als auch durch die Art des Endzieles der Information möglich sind“ (Shannon u. Weaver, 1976, S.41).

Ein solches informationstheoretisches Kommunikationsmodell stellt die Gewährleistung und Optimierung des Informationsflusses in den Vordergrund. Sinn, Bedeutung oder Inhalte spielen keine Rolle. Dennoch ist das Modell als Teil unseres Kommunikationsverständnisses wichtig, weil gerade aktuelle (und auch interkulturell relevante) Kommunikationsszenarien im Wesentlichen medial, also durch das Vorhandensein beziehungsweise Nichtvorhandensein bestimmter Kanaltechnologien konstituiert und geprägt sind – auch wenn dies im Alltag meistens erst beim Auftreten von Störquellen (Funklöcher, Pufferzeiten, Serverausfall) bewusst wird.

Inhaltsebene: Betrachtet man die inhaltliche Ebene von Kommunikationsprozessen, so ist deutlich, dass nicht nur Worte, sondern genauso Gesten, Laute und alle anderen Formen von Zeichen inhaltsvermittelnde Funktion besitzen.

Solche Zeichen können natürlichen Ursprungs sein (Abenddämmerung als Zeichen für die herannahende Nacht), oder aber sie sind künstlich geschaffen. Hierzu zählen alle materiellen Erscheinungen, die zum Zweck der Kommunikation entstanden sind, wie etwa Handzeichen (z.B. von Ertrinkenden), Ampelzeichen, Wegweiser oder auch Buchstaben. Entscheidend dabei ist, dass es sich um konventionalisierte Zeichen handelt, um Zeichen, deren Bedeutung zwischen Menschen vereinbart ist. So sind die

inhaltsorientierter Kommunikationsbegriff

Zeichenbegriff und Zeichenfunktion

Buchstabenfolgen H-i-l-f-e oder D-o-l-l-a-r im Gegensatz zu der Buchstabenfolge g-r-u-m-p-f-e-n konventionalisiert und bedeuten damit etwas, das von einem Empfänger verstanden wird.



Zum Nachdenken und Diskutieren

Was müsste geschehen, damit die Buchstabenfolge g-r-u-m-p-f-e-n einen Eintrag im Duden erhält?

Code: konventionalisiertes Zeichen



Ferdinand de Saussure, Sprachwissenschaftler, Zeichentheoretiker

Arbitrarität: Zufälligkeit

Indem ein Zeichen wie das Wort Dollar einen Gegenstand (oder auch ein Ereignis, einen Zustand etc.) repräsentiert, übernimmt es eine symbolische Funktion: Ich kann einem Kommunikationspartner, der weiß, dass ein bestimmter Papierschein mit dem Wort Dollar bezeichnet wird, mit dem symbolischen Zeichen Dollar (also dem Wort) etwas verdeutlichen oder mitteilen, ohne dass ich den entsprechenden Geldschein zeige. Ein solcher (zumindest partiell) gemeinsamer Code ist die Bedingung dafür, dass wir uns überhaupt über bestimmte Ansichten, Einstellungen und Gefühle verständigen können.

Die Zuordnung von Wörtern oder Sätzen zu Gegenständen oder Sachverhalten beruht dabei auf den Konventionen einer Sprachgemeinschaft, ein Zeichen in einer bestimmten Weise mit einer bestimmten Bedeutung zu verwenden, es in diesem Sinne zu *codieren*. Folglich stehen Wörter wie beispielsweise Feuer in keiner natürlichen Beziehung zu den von ihnen repräsentierten beziehungsweise vertretenen Gegenständen. Das Wort hat keine Ähnlichkeit mit dem dargestellten Sachverhalt, es ist ihm willkürlich, zufällig zugeordnet und könnte auch ganz anders lauten. Man spricht in diesem Zusammenhang mit Ferdinand de Saussure von der Arbitrarität eines Zeichens.

Ein um inhaltliche Aspekte wie den Code erweitertes Kommunikationsmodell (Abbildung 3) setzt dementsprechend voraus, dass zwischen Sender und Empfänger partiell ein gemeinsam geteiltes konventionalisiertes Wissen existiert:

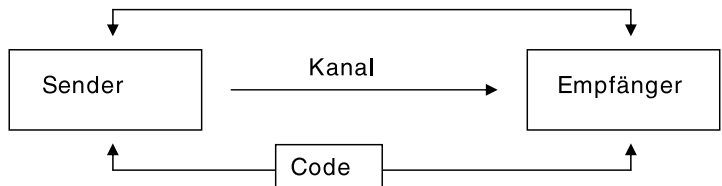


Abbildung 3: Inhaltsbezogenes Kommunikationsmodell

Mit einem solchen semiotischen, allerdings primär inhaltsbezogenen Kommunikationsbegriff wird in den Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften bis in die aktuelle Gegenwart hinein gearbeitet. Dies hat auch für unser Handeln entscheidende Konsequenzen, denn laut Bühlers „Organon-Modell der Sprache“ lässt sich „das Zeichenhafte, welches im intersubjektiven Verkehr verwendet wird, als ein Orientierungsgerät des Gemeinschaftslebens charakterisieren“ (Bühler, 1934, S.48). Kommunikation erweist sich damit in grundlegender Weise als handlungskonstituierend. Im Mittelpunkt des durch Platons Dialog „Kratylos“ beeinflussten Organon-Modells (Abbildung 4) steht das „Schallphänomen“, das Bühler zufolge in dreifacher Weise Zeichenfunktion besitzt:

Semiotik: Lehre von den (sprachlichen) Zeichen



Karl Bühler (1879–1963)

Organon: Werkzeug

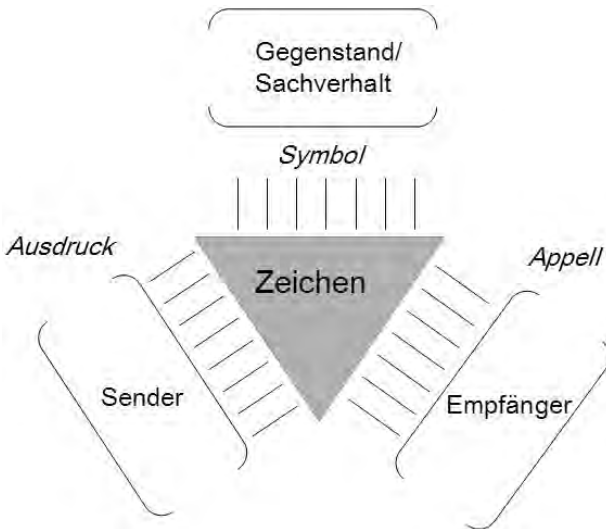


Abbildung 4: Organon-Modell (Bühler, 1934)

„Drei variable Momente an ihm [dem Schallphänomen] sind berufen, es dreimal verschieden zum Rang eines Zeichens zu erheben [...] Es ist Symbol kraft seiner Zuordnung zu Gegenständen und Sachverhalten, Symptom (Anzeichen, Indicium) kraft seiner Abhängigkeit vom Sender, dessen Innerlichkeit es ausdrückt, und Signal kraft seines Appells an den Hörer, dessen äußeres oder inneres Verhalten es steuert wie andere Verkehrszeichen. Dies Organon-Modell mit seinen drei weitgehend unabhängigen variablen Sinnbezügen steht vollständig, wie es ausgeführt werden muss, zum erstenmal in meiner Arbeit über den Satz (1918), der mit den Worten beginnt: ‚Dreifach ist die Leistung der menschlichen Sprache, Kundgabe, Auslösung und Darstellung‘. Heute bevorzuge ich die Termini: Ausdruck, Appell und Darstellung“ (Bühler 1934, S.28).

Um es an einem Beispiel zu erläutern: Äußert jemand in einem Badesee „Ich fühle keinen Boden mehr“, so kann dies unter den Aspekten der Darstellung, des Ausdrucks, und des Appells betrachtet und verstanden werden. Im Hinblick auf die Darstellungsfunktion beschreibt die genannte Äußerung den Sachverhalt, dass der *Sender* nicht mehr stehen kann. Die Modulation, also die Art und Weise, wie die lautliche Äußerung vollzogen wird, fungiert zum einen als Ausdruck der Befindlichkeit des Senders (z. B. drückt sie einen Notfall aus oder in anderer Variation auch die Freude, endlich schwimmen zu können), und zum anderen wird hierdurch der Appell an das Verhalten des Empfängers deutlich (z. B. Hilfe zu leisten oder ebenfalls ins Wasser zu kommen, um gemeinsam zu schwimmen).

Kommunikation wird in diesem Sinn nicht nur als handlungsauslösender Prozess verstanden, sondern erweist sich selbst als Handlungsbegriff – oder wie es dann in John Langshaw Austins 1962 posthum erschienener sprechakttheoretischer Schrift „How to do things with words“ heißt: „Es ist also an der Zeit, die Frage ganz neu anzugehen. Wir wollen allgemeiner untersuchen, in wie verschiedener Weise etwas Sagen, etwas Tun bedeuten kann; in wie verschiedener Weise wir etwas tun, indem wir etwas sagen“ (Austin, 1962, S. 110).

Symptomatisch für die frühe Sprechakttheorie wie für die meisten sprachwissenschaftlichen Theorien bis weit in das letzte Drittel des 20. Jahrhunderts hinein war allerdings, dass Kommunikation als linearer, vom Sender S an einen Empfänger E gerichteter Prozess verstanden wird. Aufgrund der von S nach E (und nicht umgekehrt) ausgerichteten Untersuchungsperspektive wird dem Sender eine Täterrolle zugewiesen, während der Empfänger den Kommunikationsprozess quasi erleidet.

Obwohl uns heute (aufgrund veränderter gesellschaftlicher Kontextbedingungen) die soziale Asymmetrie eines in dieser Weise verstandenen kommunikativen Handelns vordergründig befremdlich erscheinen mag, braucht man nicht lange zu suchen, um dessen Relevanz zum Beispiel für unser sozial-, wirtschaftlich- und politisch-kommunikatives Handeln zu belegen.

Ein Beispiel aus den 1990er Jahren stellen die Transformationsprozesse in Osteuropa dar: Unter dem Banner der sogenannten *Schock-Therapie* wurden ökonomische Modelle westlicher Prägung in osteuropäische Länder übertragen und dort verankert, ohne dass über die Verträglichkeit der zugrunde liegenden individualistischen Denkweisen mit den (u. a. aufgrund der orthodoxen Religion) durchweg kollektivistischen Denk- und Handlungsvo-



John Langshaw
Austin (1911–1960)

raussetzungen der Empfänger reflektiert worden wäre. Gleiches gilt für jede andere Form sogenannter *globaler* Kommunikation, die versucht, eine Botschaft mit weltweiter Gültigkeit von S nach E zu verbreiten beziehungsweise zu *transmittieren*.

Wird Kommunikation in diesem Sinne als Transmissionshandlung verstanden, ist sie durch Asymmetrie gekennzeichnet, weil der Empfänger selbst nicht die Möglichkeit hat aktiv als Sender zu agieren. Man kann in diesem Fall auch von einer Form der Einbahnstraßenkommunikation sprechen.

Aus interkultureller Perspektive erweist sich der einem solchen Szenario zugrunde liegende Kommunikationsbegriff zwangsläufig als ethnozentrisch geprägt – und zwar aus der Sicht des Senders.

Eine solche Definition des Kommunikationsbegriffs im Sinne einer Reiz-Reaktions-Handlung liegt übrigens der noch heute im Marketing äußerst populären Lasswell-Formel zugrunde: „Wer sagt was auf welchem Wege zu wem mit welcher Wirkung?“. Die Kommunikationsrichtung zeigt, dass es sich nicht um einen symmetrischen Prozess handelt.

Zum Nachdenken und Diskutieren

In den frühen 1990er Jahren wurden in west-östlichen Joint Ventures und Kooperationen wie unter anderem bei Skoda / Volkswagen Leitungspositionen mit so genannten *Doppelspitzen* besetzt: Ein Ost- und ein Westmanager arbeiteten formal gleichberechtigt als Führungsduo zum Beispiel der Bereiche Produktion oder Marketing.

Wie lässt sich eine solche Maßnahme aus kommunikationstheoretischer Perspektive legitimieren? Was könnte sich hierbei als problematisch erweisen?



Von einer eher symmetrischen Beziehung zwischen Sender und Empfänger gehen Definitionen aus, die Kommunikation als Austauschhandlung und damit als interaktionales Handeln interpretieren. Zu den wichtigsten Vertretern dieser Denkrichtung zählt der Sozialwissenschaftler Erving Goffman. Für ihn ist der Sender einer Information auch immer zugleich Empfänger der Information eines Anderen und umgekehrt (Goffman, 1971, S.26; Abbildung 5). Die an einer Zusammenkunft beteiligten Individuen sind aufgrund dieser einfachen Rückkopplung (Goffman, 1971, S.28) daran interessiert, einerseits Informationen zu erhalten und andererseits die von ihnen selbst vermittelten Informationen aus unterschiedlichen Gründen zu verarbeiten beziehungsweise Informationskontrolle auszuüben:



Erving Goffman
(1922–1982)

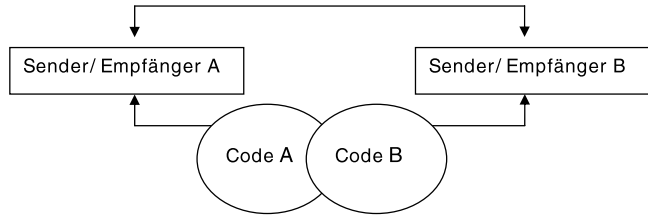


Abbildung 5: Beziehungsorientiertes Kommunikationsmodell

Kommunikation als reziprokes Handeln

Weil wir in einer symbolischen Umwelt interagieren, werden wir einerseits in bestimmten Bedeutungsumfeldern sozialisiert und eignen uns auf diese Weise entsprechende Deutungsmuster an. Andererseits entstehen Bedeutungen erst in Interaktionen beziehungsweise werden in diesen Prozessen fortgeschrieben. So versteht man heute unter Wagen etwas anderes als vor zweihundert Jahren, weil sich die kontextuellen Rahmenbedingungen des Kommunikationsprozesses geändert haben.

diachronisch: zeitlicher Längsschnitt (z. B. historische Betrachtung)

synchronisch: zeitlicher Querschnitt

Bei einer Informationskontrolle im Sinne Goffmans – sowohl in diachronischer wie auch in synchronischer Absicht – kann deutlich werden, dass sich die Codes, die Kommunikationspartner einem bestimmten Zeichen zuweisen, nur partiell decken. Das gilt vor allem für interkulturelle Interaktionen: So wird die Wortmarke „Migration“ je nach Sprache und Erfahrungswelt der Nutzer sowie ihrem konkreten Verwendungszusammenhang ganz unterschiedliche Assoziationen hervorrufen: Migration von Daten, Insekten, Menschen; Hoffnungen, Ängste, politische Erwartungen etc. Wie wir sehen werden, liegen gerade in der Referenz auf unterschiedliche symbolische Umwelten potenzielle Missverständnisursachen interkultureller Kommunikation verborgen.



Zum Nachdenken und Diskutieren

Ein gutes Beispiel für die Konsequenzen einer Kommunikation mit unterschiedlichen Code-Zuweisungen ist Loriots Sketch „Das harte Ei“. Was bewirken hier die unterschiedlichen Orientierungen auf der Inhaltsebene? (Das Video ist abrufbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=UWjIX3h1C0Q>)

Beziehungsebene: Mit der Verwendung eines interaktionalen Kommunikationsbegriffs gewinnt automatisch der Aspekt der Gestaltung interpersonaler Beziehungen an Bedeutung; Mit jeder interpersonalen kommunikativen Handlung wird die Beziehungs-

ebene der Interagierenden neu definiert, was wiederum Einfluss auf die weitere Gestaltung der Inhaltsebene nimmt und so weiter.

Im Sinne des selbstreferenziellen Kommunikationsprozesses, wie er von Luhmann (1975) beschrieben wurde, entsteht eine neue kommunikative Einheit aus der Rekursivität auf ein anderes kommunikatives Ereignis, womit sich eine sozialinfinite Kette bildet: Kommunikation an Kommunikation an Kommunikation und so weiter. Das kommunikative Ereignis selbst stellt sich, wie Paul Watzlawick es formulierte, als interdependentes Zusammenspiel von Inhalts- und Beziehungsebene dar: „Der Inhaltsaspekt vermittelt die ‚Daten‘, der Beziehungsaspekt weist an, wie diese Daten aufzufassen sind“ (Watzlawick, Beavin u. Jackson, 2003, S. 55 f.).

Um ein Beispiel zu nennen: Das kommunikative Ereignis Lob erschöpft sich nicht im inhaltlichen Bezug einer entsprechenden Äußerung, sondern bewirkt, dass der Gelobte sich in seinem Selbstwertgefühl bestätigt fühlt. Sein eigenes kommunikatives Handeln wird auf der Basis eines (wenn auch situativ und geringfügig) veränderten Selbstbildes einerseits zu einer Neubewertung der Beziehung zum Lobenden führen und gleichzeitig die Art und Weise der inhaltlichen Kommunikation beeinflussen. Wie sich eine solche Interdependenz von Inhalts- und Beziehungsebene in der Wirtschaftskommunikation darstellt, lässt sich gut an den häufig anscheinend irrationalen Schwankungen der Börsenkurse nachvollziehen, wobei der Bubble-Effekt des Neuen Marktes zu Beginn des 21. Jahrhunderts nur das prägnanteste Beispiel dafür ist, was im Kleinen unter dem Begriff Investor Relations inzwischen tagtäglich und strategisch sehr bewusst praktiziert wird.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass sich das eindimensionale Sender-Empfänger-Modell heute zumindest aus westlicher Perspektive kaum mehr aufrechterhalten lässt. Jeder Kommunizierende ist durch die Doppelstruktur von Sender – Empfänger geprägt und stellt innerhalb des Kommunikationsprozesses keine feste, sondern eine prozessbedingt variable Größe dar, die sich (z. B. in ihren Ansichten, Einstellungen etc.) während der kommunikativen Handlung durchaus verändern kann.

Da in Kommunikationsprozessen durch das Wechselspiel von medialer Ebene sowie von Inhalts- und Beziehungsebene permanent neue Handlungszusammenhänge erzeugt werden, ist es angebracht, Kommunikations- als Handlungsprozesse aufzufassen (vgl. Abbildung 6). Die Handlungen selbst beruhen immer auf dem Verhalten aller Beteiligten und sind insofern durch Reziprozität gekennzeichnet (das gilt auch dann, wenn einer der Kommunikationsteilnehmer scheinbar nicht reagiert). Dafür spricht im Übri-

Kommunikation
als wechselseitiger
Zusammenhang
von Inhalts- und
Beziehungsebene

gen auch die etymologische Herkunft des Begriffs von lateinisch „communicare“: etwas gemeinschaftlich machen. Gerade durch reziprokes kommunikatives Handeln werden kommunikative Netzwerke geflochten, wobei gilt: je intensiver die Vernetzungen sind, desto tragfähiger (und in diesem Sinne nachhaltiger) sind die kommunikativen Beziehungen.



Abbildung 6: Vernetzung von medialer, Inhalts- und Beziehungsebene in einem hermeneutischen „Rahmen“ kommunikativer Prozesse (vgl. Goffman, 1977)

2 Kommunikationskomponenten, kommunikative Systeme und kommunikative Stile

Eine wesentliche Bedingung dafür, dass sich Kommunikations- als Interaktionsprozesse ereignen und dass sich überhaupt Kommunikationsbeziehungen konstituieren können, besteht neben der Kanalfunktion von Medien in der Existenz und dem Gebrauch von Zeichen.

Als wissenschaftliche Domänen der Lehre von den Zeichen, eben der Semiotik, betrachten sich teilweise bis in die Gegenwart hinein die Sprachwissenschaften – mit der Konsequenz, dass der Zeichenbegriff heute überwiegend auf den Aspekt verbalkommunikativer Zeichen bezogen wird. Zeichen, die für den Verlauf von Kommunikationsprozessen mindestens genauso entscheidend sind wie Sprachzeichen, finden wir jedoch auch in ganz anderen als in verbalen Bereichen. Ob jemand laut oder leise, schnell oder langsam spricht, ob er sich mimisch in einer bestimmten Weise äußert, in welcher Weise er gestikuliert, welchen Körperabstand er einhält oder auch Geruchsaspekte: All dies sind Zeichen, die in den Kommunikationsprozess einfließen, die gedeutet werden und die für den Kommunikationsverlauf, für die spezifische Gestaltung von Beziehungsebenen der Kommunikation, von entscheidender Bedeutung sein können. Da dies für interkulturelle Kommunikationsprozesse in besonderem Maße gilt, verwendet man in der interkulturellen Kommunikationsforschung (und eben nicht in der interkulturellen Sprachforschung) einen *weiten Kommunikationsbegriff*, der zwar verbale Elemente enthält, sich aber nicht in ihnen erschöpft. Dies unterscheidet im Übrigen die interkulturelle Kommunikationsforschung zum Teil auch noch von der allgemeinen Kommunikationswissenschaft. Letztere war bis weit in das letzte Drittel des 20. Jahrhunderts hauptsächlich auf Zeitungswissenschaft oder Journalistik bezogen und konzentriert sich als Medienwissenschaft auch heute noch vielfach auf informationstechnologische Aspekte des Kanals, eben des Mediums von Kommunikation. Dass in erster Linie weder medientechnologische Gegebenheiten noch Differenzen in sprachlichen Codes zu interkulturellen Missverständnissen führen, sondern vielmehr die erwähnten nicht-sprachlichen Kommunikationsmittel, war eine Erkenntnis, die in den späten 1980er Jahren aus der Beschäftigung mit Fragestellungen der interkulturellen Kommunikation heraus zur besagten Neudefinition des Verständnisses von Kommunikation führte. David Crystal (1987/1993), Els Oksaar (1988) und wenig später Hartmut

weiter Kommunikationsbegriff

Schröder (1993) ebneten einem Kommunikationsverständnis den Weg, das sprachliche, nicht-sprachliche und außersprachliche (u. a. mediale) Aspekte als gleichberechtigte und interdependente Bestandteile kommunikativen Handelns begriff. Differenziert man nicht-sprachliche Zeichen weiter in a) nonverbale und b) paraverbale Zeichen (Bolten, 1992), so resultiert ein Kommunikationsbegriff, der sich im wechselseitigen Zusammenspiel von vier Komponenten konstituiert (Abbildung 7).

vier Komponenten der Kommunikation

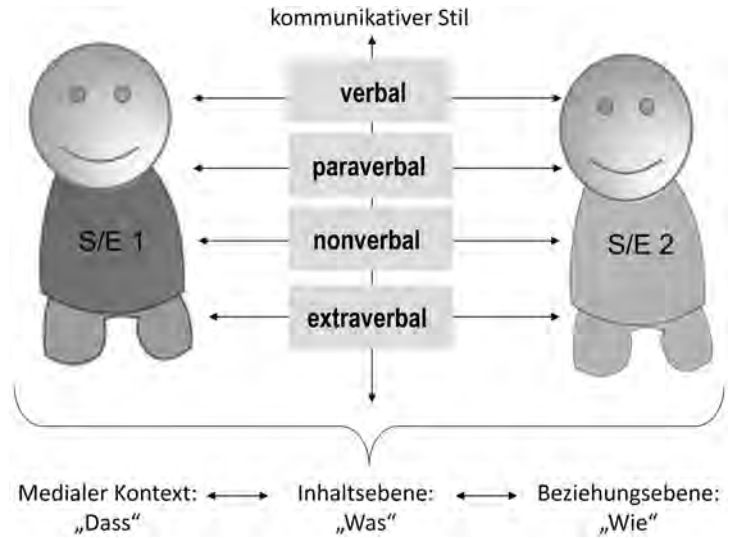


Abbildung 7: Das spezifische Zusammenspiel der vier Kommunikationskomponenten ist konstitutiv für den kommunikativen Stil

Dass es sich auch dann um einen wechselseitigen Zusammenhang aller vier Komponenten handelt, wenn eine der Komponenten anscheinend nicht realisiert wird, verdeutlicht zum Beispiel ein Pantomimentheater: Gerade dadurch, dass verbale Kommunikation entfällt, wirkt sie umso stärker auf die anderen Komponenten und bedingt beispielsweise die Notwendigkeit einer besonders intensiven Realisierung nonverbaler Kommunikationsmittel. Auch hier bestätigt sich Watzlawicks These, dass man „nicht nicht kommunizieren“ kann.

Je nach Kommunikationsart realisieren sich die vier Kommunikationskomponenten unterschiedlich. Wie sich dies im Verhältnis von mündlicher und schriftlicher Kommunikation darstellt, veranschaulicht Tabelle 1.

Tabelle 1: Unterschiedliche Realisation der vier Kommunikationskomponenten

	<i>mündliche Kommunikation</i>	<i>schriftliche Kommunikation</i>
verbal	u. a. lexikalische, syntaktische, rhetorisch-stilistische Vertextungsmittel	u. a. lexikalische, syntaktische, rhetorisch-stilistische Vertextungsmittel;
non-verbal	u. a. Mimik, Gestik, Körperhaltung, Blickkontakt	u. a. Bilder, Zeichnungen, Diagramme, Format, Farbe, Layout
paraverbal	u. a. Lautstärke, Stimmlage, Sprechrhythmus, Lachen, Hüsteln, Pausen, Akzent	u. a. Typografie, Interpunktion, Schreibweise, Zwischenräume, Satzspiegel (Block-, Flattersatz o. Ä.)
extraverbal	u. a. Zeit, Ort, Kleidung; Kontexte; taktile (fühlbare), olfaktorische (riechbare) Aspekte	u. a. Zeit (z. B. Erscheinungsweise), Raum (Ort und Modi der Textübermittlung); Papierqualität, Faltweise

Welche Realisationsformen der einzelnen Komponenten gewählt werden, hängt einerseits sehr stark von dem Kontext des kommunikativen Zusammenhangs ab, andererseits wird dieser aber auch wesentlich durch die Komponentenrealisation geprägt: Durch ein Protokoll geregelte Kommunikationssituationen wie zum Beispiel ein Bankett lassen häufig keinen Spielraum bei der Gestaltung des Kommunikationsprozesses und wirken dementsprechend nicht selten steif. Werden die Grenzen des Protokolls zum Beispiel dadurch überschritten, dass einer der Kommunikationsteilnehmer eine schlagfertige, witzige oder in anderer Weise unkonventionelle Bemerkung äußert, kann es plötzlich zu einer unverhofften Lockerung der Gesprächsatmosphäre kommen, womit sich wiederum der Kontext für den nachfolgenden Kommunikationsprozess verändert.

Zum Nachdenken und Diskutieren

Wendet man das Beschreibungsmodell auf kommunikative Ereignisse wie Filme oder Spots an, gewinnen Aspekte wie a) Ausleuchtung, Musik, b) Effekte, Schnitt, c) Ort und Medium der Vorführung Relevanz. Wie würden Sie die drei Gruppen a), b), c) den vier Komponenten zuordnen?



Ein Verfahren zur Analyse von Kommunikationsprodukten besteht darin, zunächst mit einer Merkmalsbeschreibung der vier Kommunikationskomponenten zu beginnen. Dies könnte sich zum Beispiel in Bezug auf ein Inhaltsverzeichnis des Magazins „Der Spiegel“ (30/2014 vom 21.07.2014) wie in Abbildung 8 darstellen.

The image shows a page from the magazine 'Der Spiegel' with several callout boxes highlighting different communication components:

- verbal:** Ein-Wort-Themen, grammatisch teilweise unvollständige Kurzerläuterungen usw.
- nonverbal:** u.a. Farbbilder, gegenüber dem Text abgegrenzte, rechteckige Formate
- extraverbal:** Print-Nachrichtenmagazin, wöchentliche Erscheinungsweise, geheftet, beschichtetes Papier, Format 28x21 usw.
- paraverbal:** u.a. serifenlose Schriftart, vierspaltig, Flattersatz, farbliche Absetzung der Rubriken, Fettdruck der Themen

The background image shows a table of contents with various articles and photos of people like Claus Kleber and Renata Adler. The callouts are connected to specific parts of the page by lines.

Abbildung 8: Analyse der vier Kommunikationskomponenten (Der Spiegel, Ausgabe 30/2014 vom 21.07.2014)

Die Beschreibung der einzelnen Komponenten ließe sich nahezu endlos differenzieren, wobei die jeweiligen Merkmale immer auch als Bedeutungsträger fungieren: Personenaufnahmen aus der Froschperspektive (nonverbal) rücken beispielsweise die entsprechenden Personen als Individuen in den Vordergrund, grammatische Unvollständigkeit (verbal) impliziert Sprachökonomie, farbig gestaltete Themenbalken oder größer gewählte Schrifttypen erleichtern die Orientierung im Text, lineare Spaltenanordnungen und Blocksatz wirken ruhiger als Spaltenversetzungen oder Blocksatz (paraverbal) und so weiter.

Dass die einzelnen Komponenten in einem wechselseitigen Zusammenhang stehen und sich ihre Merkmale dementsprechend gegenseitig bedingen, lässt sich in prägnanter Weise zum Beispiel am kommunikativen Ereignis Trauerrede in einer deutschen Friedhofskapelle zeigen: Die extraverbale Komponente deutsche Friedhofskapelle beeinflusst in der Regel (und zwar aufgrund von Konventionalisierungen) verbale Kommunikationsinhalte genauso wie paraverbale Elemente (ebenmäßige, getragene Modulation). Der gedämpftere Sprechrhythmus wiederum führt schon aus physiologischen Gründen in nonverbaler Hinsicht zu einem gestisch unauffälligen Verhalten, was sich letztlich wiederum bestätigend auf den Rahmen im Sinne Goffmans auswirkt. Somit haben wir es bei dem Zusammenspiel der vier Komponenten mit einem kommunikativen Systemzusammenhang (Abbildung 9) zu tun.

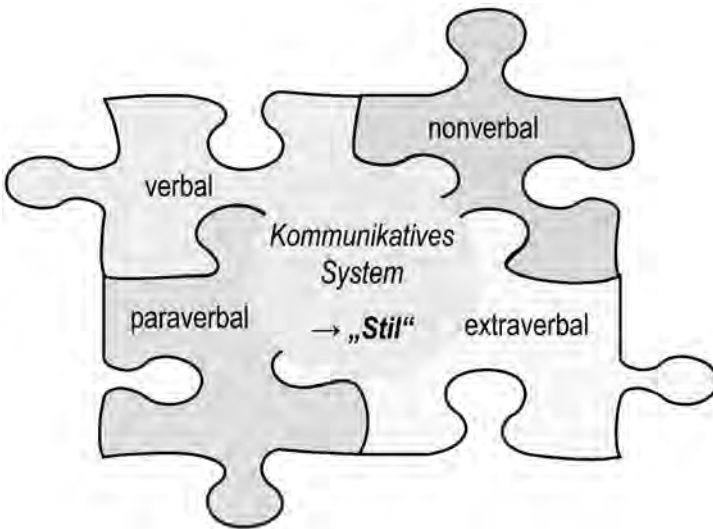


Abbildung 9: Kommunikativer Systemzusammenhang

Offenkundig ist an dem Beispiel die Bindung an einen bestimmten konventionalisierten Kontext. In anderen Zusammenhängen kann die Realisierung der einzelnen Kommunikationskomponenten völlig anders gestaltet sein. Dies wird uns zu einem späteren Zeitpunkt unter dem Aspekt interkulturellen kommunikativen Handelns noch ausführlicher beschäftigen. In jedem Fall gilt jedoch auch in diesen anderen Zusammenhängen die Interdependenz der Merkmale.

Konventionalisierung kommunikativer Systemzusammenhänge als Bedingung für die Herausbildung kommunikativer Stile

Der Grund hierfür liegt in der Konventionalisierung nicht nur von einzelnen Zeichen, sondern von komplexen kommunikativen Systemen. Würde man eine der Komponenten aus diesem Systemzusammenhang entfernen und sie durch eine außerhalb dieses Interdependenzzusammenhangs entstandene ersetzen (z.B. durch ein Rappen der Trauerrede), wäre das System selbst kaum mehr funktionsfähig. Es wäre in dem gegebenen Kontext sinnlos und damit unplausibel.

Das Verbindende, eben der konventionalisierte Zusammenhang der Komponenten, lässt sich auch mit dem Begriff des (kommunikativen) Stils belegen. Bezogen auf interkulturelle Handlungszusammenhänge wird uns später noch ausführlicher beschäftigen, inwieweit kommunikative Stile als kulturelle Stile zu verstehen sind.

kommunikativer
Stil



Zum Nachdenken und Diskutieren

Der Aspekt des kommunikativen Systemzusammenhangs (Abbildung 9) spielt in der Übersetzungspraxis eine wichtige Rolle.

Mit welchen Argumenten würden Sie das Angebot einer Übersetzungsagentur ablehnen, die Ihnen nahelegt, für Ihren Markteintritt in Russland, Vietnam und Kanada die bereits existierende deutschsprachige Imagebroschüre lediglich sprachlich an die Zielmärkte anzupassen, während Bildauswahl und Layout aus Kostengründen hingegen unverändert bleiben sollten?

3 Kommunikativer Wandel

Kommunikative Systemzusammenhänge oder kommunikative Stile entstehen – wie auch die spezifische Merkmalskonfiguration ihrer Komponenten – nicht ad hoc. Sie sind über lange Zeiträume hinweg tradiert, wobei dieser Tradierungsprozess den Akteuren selbst in der Regel nicht bewusst ist.

Veränderungsprozesse ereignen sich permanent, und dennoch vollziehen sie sich eher unmerklich und langsam. Dass Veränderungen innerhalb einer Kommunikationskomponente sich durchsetzen können, setzt a) Akzeptanz und Konventionalisierungsbereitschaft seitens der Kommunikationsteilnehmer voraus und b) eine Passung („fit“) in Bezug auf Merkmale der anderen Komponenten und damit in Bezug auf das Gesamtsystem.

Ein „misfit“ läge gegenwärtig beispielsweise vor, wenn man versuchen würde, Milch in einer schwarzen Verpackung zu verkaufen. Solche „misfit“-Kommunikate werden vom Gesamtsystem absorbiert. Umgekehrt ist allerdings auch nicht eindeutig prognostizierbar, ob und in welcher Weise sich ein Komponentenmerkmal (wie z. B. ein bestimmter Produktname) als passfähig erweist. Diese Unbestimmtheit wird unter dem Begriff der *unsichtbaren Hand* zusammengefasst, womit gerade das freie und in einem bestimmten Maß zufällige Zusammenspiel der einzelnen Systembestandteile gemeint ist. In diesem Sinne vollzieht sich kommunikativer (und historischer) Wandel (Abbildung 10) auch bei relativ restriktivem Steuerungsverhalten wie etwa im Fall der deutschen Rechtschreibreform als „invisible-hand“-Prozess. Ein solcher Prozess kann von jeder beliebigen Merkmalsveränderung innerhalb einer der vier Komponenten ausgelöst werden.

„invisible-hand“-
Prozess



Abbildung 10: Kommunikativer Wandel als „invisible-hand“-Prozess

kommunikativer
Systemwandel in
diachroner Per-
spektive

Aufgrund ihrer Einbindung in kommunikative Gesamtzusammenhänge (wie z. B. Stile) sind Veränderungen einzelner Komponentenmerkmale auch selten monokausal im Sinne isolierter Prozesse beschreibbar. So konnten sich zum Beispiel im nonverbalen Bereich seit Dürers „Vier Büchern von menschlicher Proportion“ (1528) perspektivische Darstellungen nicht schon deshalb durchsetzen, weil Rastergläser erfunden worden waren, sondern weil parallel hierzu mit der Entstehung des Frühbürgertums und der Reformationsbewegung in einem viel umfassenderen Zusammenhang bis dahin akzeptierte Größenverhältnisse infrage gestellt wurden. Umgekehrt führte die Etablierung perspektivischer Darstellungsformen dazu, dass auch Wichtiges und Bedeutendes in perspektivische Symmetrien eingebunden wurde und nicht mehr – wie in dem mittelalterlichen Madonnenbild (Abbildung 11) – eine Hervorhebung durch asymmetrische Darstellungen Größenverdopplungen erfuhr.



Abbildung 11: Mittelalterliches Madonnenbild von Piero della Francesca

Verbale Veränderungen verweisen im syntaktischen Bereich häufig auf sprachökonomische Prozesse, die ihrerseits durch veränderte Bedingungen extraverbalen Merkmale bedingt sein können. Gram-

semantisch unvollständige Sätze werden zum Beispiel dann akzeptiert, wenn sie aufgrund zunehmender Informationsmenge ein zentrales Mittel darstellen, um in einem notwendigen Maß Informationen überhaupt noch aufnehmen zu können. Paraverbal wiederum begünstigt dies beispielsweise die Einführung von Orientierungsmarkern wie Balken oder auch Differenzierungen in der Schriftgröße. Deutlich wird dies, wenn man das Inhaltsverzeichnis einer Ausgabe des Magazins „Der Spiegel“ zu Beginn unseres Jahrhunderts mit einem Inhaltsverzeichnis der gleichen Zeitschrift aus den 1950er Jahren vergleicht (Abbildung 12 und 13).



Abbildung 12/Abbildung 13: „Der Spiegel“ vom 8.1.2007 und vom 1.1.1958



Zum Nachdenken und Diskutieren

Beschreiben Sie in Hinblick auf die vier Kommunikationskomponenten, welche Veränderungen sich in der Entwicklung des Inhaltsverzeichnisses vom „Spiegel“ 1/1958 zur Ausgabe 6/2018 vollzogen haben. Was ist notwendig, um über die Hypothesen bezüglich Entwicklungen des kommunikativen Teilsystems Inhaltsverzeichnis eines Nachrichtenmagazins hinaus Schlüsse auf Wandlungsprozesse komplexerer kommunikativer Systemzusammenhänge dieses Zeitraums in der BRD (z. B. Unternehmenskommunikation) ziehen zu können?

Unter anderem aufgrund des geringeren Informationsangebots war in den 1950er Jahren auch der Umfang des „Spiegel“ geringer, sodass mehr Zeit für eine ausführlichere Magazinlektüre zur Verfügung stand. Dies dokumentiert sich beispielsweise darin, dass grammatische Vollständigkeit selbst in den Beschreibungen des Inhaltsverzeichnisses erwartet und gegeben wurde (vgl. auch die vollständige Ausschreibung der Wortmarke „Seite“). Paraverbale Orientierungshilfen waren nur bedingt notwendig, weil die Informationsmenge selbst übersichtlich war (einspaltiges Inhaltsverzeichnis). Erst mit zunehmender Informationsmenge (höhere Informationsgeschwindigkeit durch verbesserte Nachrichtentechnologien, enger werdender Zeitschriftenmarkt etc.) wurden deutlichere paraverbale Strukturierungsmaßnahmen erforderlich und erschien grammatische Unvollständigkeit nicht mehr befremdlich, sondern hilfreich. Dies galt in gleichem Maß auch für die zunehmend stärkere farbliche Gestaltung des Inhaltsverzeichnisses. Von einer Ausgabe zur nächsten wäre ein Wandel, wie er sich in unserem Beispiel oder gar im Vergleich zum aktuellen Spiegel-Layout (vgl. Abbildung 8) dokumentiert, freilich nicht durchsetzbar gewesen: Er wäre den Kontextbedingungen zu weit vorausgeeilt, hätte diesbezüglich zu einem „misfit“ geführt und wäre von den Lesern zum Beispiel als schrill, chaotisch bunt oder ähnlich abqualifiziert worden. Umgekehrt sind freilich auch bestimmte Innovationen der Drucktechnik (oder auch der Technik des Heftens) notwendig gewesen, um zum Erscheinungsbild des Inhaltsverzeichnisses von 2018 zu gelangen.

Kausalverhältnisse dingfest machen oder entschlüsseln zu wollen, ist in diesen Zusammenhängen müßig: Ob Druckerzeugnisse bunter geworden sind, weil die entsprechende Technologie plötzlich zur Verfügung stand, oder ob der entsprechende technologische Innovationsschub vom größeren Strukturierungsbedarf des wach-

senden Informationsangebots ausging, lässt sich aufgrund der Ereignisvernetzung schlechterdings nicht sagen. Von daher ist der Wandlungsprozess kommunikativer Systemzusammenhänge selbst innerhalb eines so relativ kurzen Zeitraums, wie er durch die beiden Spiegel-Inhaltsverzeichnisse markiert wird, nicht eindeutig rekonstruierbar.

Historische Analysen kommunikativer Wandlungsprozesse werden immer bei kommunikativen Teilsystemen wie zum Beispiel Inhaltsverzeichnissen, Unternehmensleitlinien, Geschäftsberichten und Werbung ansetzen. Sie gehen von einem bestimmten Vorwissen des Analysierenden aus und verfahren im Wesentlichen hypothesengeleitet.

Der Verstehensprozess selbst vollzieht sich im Sinne einer hermeneutischen Spirale (Bolten, 1985): Er ist umso komplexer und begründeter, je mehr Verweisungszusammenhänge beziehungsweise Vernetzungen zwischen den einzelnen Hypothesen hergestellt werden und je plausibler Hypothesen-Transfers in andere kommunikative Teilsysteme gelingen (Abbildung 14).

Analyse historischer Wandlungsprozesse

Hermeneutik: Lehre von der Textauslegung und vom Verstehen

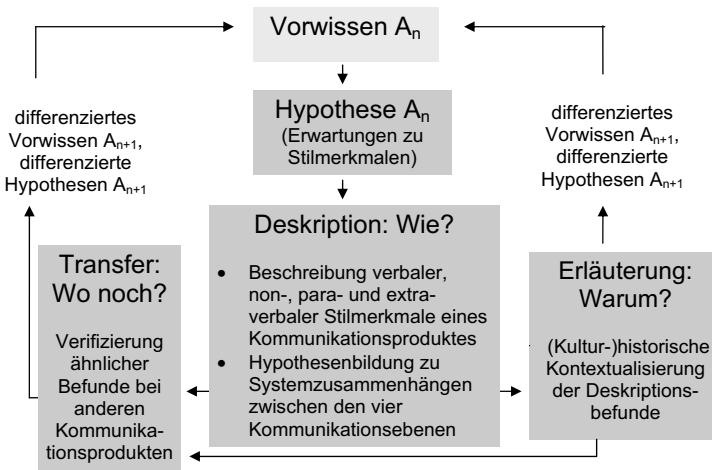


Abbildung 14: Hermeneutische Spirale

Findet man im Transfer auf unterschiedliche Textsortenrealisationen eines bestimmten Zeitraums beispielsweise die in einem Einzelfall beschriebene sukzessive Entwicklung von fragilen, verschnörkelten Schriftarten hin zu serifenlos-sachlicher Schreibweise bestätigt (vgl. Abbildung 10), dann liegt voraussichtlich eine Konventionalisierung vor, die über Einzelfälle hinausgehend auf die

Herausbildung eines Mainstreams schließen lässt. Auf der Erklärungsebene formulierte Hypothesen für das Warum eines solchen Prozesses verstärken sich auf diese Weise gegenseitig und ermöglichen weitergehende (differenziertere) Hypothesenbildungen. Festhalten lässt sich als Ergebnis der Analyse kommunikativen Wandels bereits an dieser Stelle, dass kommunikative Prozesse offenkundig in fundamentaler Weise zur Realitätskonstruktion beitragen.

4 Exkurs: Sprachen der Welt im historischen Wandel

4.1 Weltsprachen und die Anzahl ihrer Sprecher

Chinesisch, Englisch und Hindi werden von den meisten Menschen als Muttersprache gesprochen und sind in diesem Sinne die größten Sprachen (Tabelle 2).

Tabelle 2: Sprachen weltweit mit den meisten Muttersprachlern
(Quelle: Statista.de 2017)

Chinesisch, Mandarin	1197,0 Mio.
Spanisch	414,0 Mio.
Englisch	335,0 Mio.
Bengali	193,0 Mio.
Hindi	260,0 Mio.
Portugiesisch	203,0 Mio.
Russisch	167,0 Mio.
Japanisch	122,0 Mio.
Deutsch	78,2 Mio.
Lahnda	82,6 Mio.
Javanesisch	84,3 Mio.
Koreanisch	72,2 Mio.
Französisch	75,0 Mio.

Statistiken über die Nutzung von Sprachen in internationalen Kontexten zeigen allerdings deutlich veränderte Rangfolgen. *Lingua franca* ist in diesem Zusammenhang immer noch Englisch. Dies gilt auch für das Medium Internet.

4.2 Sprache und Migration: Sprachfamilien

Verwandtschaften zwischen vermeintlich sehr unterschiedlichen Sprachen sind an Wortähnlichkeiten oder grammatikalisch vergleichbaren Strukturen zu erkennen. Die Ursachen hierfür liegen zumeist in der Entstehung aus einer ursprünglich gemeinsamen Sprache. Durch Migrationsbewegungen, Kolonialisierungen, aber auch durch langandauernde Handelsbeziehungen haben sich in zum Teil weit entfernten Regionen Sprachgruppen vermischt und neue Sprachen herausgebildet, die mit den Ursprungssprachen mehr oder minder deutliche Gemeinsamkeiten aufwiesen. Dass sich derartige Prozesse in der Regel über Jahrhunderte erstrecken, belegt sehr deutlich die Entwicklung des Indogermanischen. So weiß man heute, dass sich Griechisch, Hethitisch und Sanskrit bereits um 2000 vor Christus als eigene Sprachen herausgebildet hatten, während sie 1000 Jahre zuvor noch nicht signifikant unterscheidbar waren. Dennoch: Die Verweise auf den gemeinsamen Sprachursprung sind bis heute nachweisbar, sodass man diese Sprachen mit vielen anderen der Sprachfamilie des Indogermanischen zuordnen kann (Tabelle 3).

Insgesamt ist die Zahl der Sprachfamilien undurchschaubar, da man in vielen Fällen nicht genau weiß, ob verwandte Sprachen letztlich nicht nur Dialekte einer einzigen Sprache sind. Aufgrund der Globalisierungsprozesse geht die Entwicklung zurzeit in Richtung einer sehr starken Verminderung der Sprachenvielfalt. Gerade weil die Sprachenentwicklung zu großen Teilen Resultat von Migrationsbewegungen ist, kann man mit Recht die Spezifik der Entstehung von Sprachfamilien als Resultat interkultureller Prozesse verstehen. Der Verwandtschaftsgrad von Sprachen einer Sprachfamilie wird deutlich, wenn man zum Beispiel Zahlwörter aus indogermanischen Sprachen mit denen des Japanischen (als einer nicht-indoeuropäischen Sprache) vergleicht (Tabelle 4).

Tabelle 3: Indogermanische Sprachfamilie (Quelle: <http://weikopf.de>)

Indogermanische Sprachfamilie								
Keltisch	Italisch	Germanisch	Balto-Slawisch		Griechisch	Indo-Iranisch		+ Anatolisch
	+ Latein				Albanisch			+ Hethitisch
Schottisch	Italienisch	Englisch	Baltisch	Slawisch	Armenisch	Indisch	Iranisch	+ Luwisch
Irish	Spanisch	Deutsch	Litauisch	Russisch	+ Tocharisch			Die obigen altanatolischen Sprachen sind ausgestorben. Das heutige Türkisch gehört zu den Altai-schen Sprachen.
Walisisch	Portugiesisch	Niederländisch	Lettisch	Polnisch	Die obigen vier Sprachen sind selbständige Sprachen ohne eine Unterfamilie.	+ Sanskrit	+ Avestisch	
Brettonisch	Französisch	Dänisch		Tschechisch				
	Provenzalisch	Norwegisch		Bulgarisch		Hindi/Urdu	Persisch	
	Rumänisch	Schwedisch		Serbisch/Kroatisch		Bengali	Pashtu	
	Rätoromanisch	Isländisch				Punjabi	Kurdisch	

Tabelle 4: Zahlwörter in indoeuropäischen und nicht-indoeuropäischen Sprachen (Quelle: <http://www.weikopf.de>)

Deutsch	Gotisch	Tschechisch	Lateinisch	Griechisch	Sanskrit	Japanisch
einer, eine	ains, aina	jeden, jedna	unus, una	heis, mia	ekas	hitotsu
zwei	twai, twos	dva, dve	duo, duae	dyo	dva	futatsu
drei	thries	tri	tres	treis	tryas	mittsu
vier	fidwor	cytyri	quattuor	tettares	calvares	yottsu
fünf	fimf	pet	quinque	pente	panca	itsutsu
sechs	saihs	sest	sex	hex	sat	muttsu
sieben	subun	sedm	septem	hepta	sapta	nanatsu
acht	ahtau	osm	octo	okto	asta	qattsu
neun	niun	devet	novem	ennea	nava	kokonotsu
zehn	taihun	deset	decem	deka	dasa	to

4.3 Englisch ist nicht gleich Englisch

Vergegenwärtigt man sich, dass Sprachexporte im Rahmen zum Beispiel von Wanderungsbewegungen immer auf bereits bestehende Sprachen in den Exportregionen treffen, so liegt es auf der Hand, dass die entstehenden Sprachmischungen selbst bei einer starken Dominanz der Exportsprache sehr unterschiedlich sind. Selbst in einem relativ abgegrenzten Sprachraum wie dem des Chinesischen existieren sieben gesprochene Hauptsprachen (Tabelle 5) mit wiederum zahlreichen Dialekten.

Tabelle 5: Dialekte des Chinesischen (Quelle: <http://www.weikopf.de>)

<i>Dialekt</i>	<i>Sprecher in %</i>	<i>Regionen, in denen der Dialekt gesprochen wird</i>
Mandarin (mit zahlreichen Dialekten)	71	Nördlich des Qingtsekiang und Südwest-China
Wu	9	Shanghai
Xiang	5	Hunan
Yue	5	Guangdong
Min	4	Fujian, Taiwan, Hainan
Hakha, Keija	4	Südost-China
Gan	2	Jiangxi

Noch erheblich differenzierter, aber in der Geschäftswelt viel zu wenig reflektiert, stellt sich die Situation in Bezug auf das Englische dar. Hier existieren eine Reihe von regionalen Standard-Varietäten (Tabelle 6), die sich nochmals in deutlich über fünfzig Sub-Varietäten differenzieren lassen.

Tabelle 6: Standard-Varietäten des Englischen

<i>Regionale Standard-Varietäten</i>
British and Irish Standard English
American Standard English
Canadian Standard English
Caribbean Standard English
West African Standard(izing) English
East African Standard(izing) English

Standard-Varietäten des Englischen

South(ern) African Standard(izing) English
South Asian Standard(izing) English
East Asian Standardizing English (Hongkong)
Australian Standard English
New Zealand Standard English
South Pacific Standard English

Vor diesem Hintergrund ist es sehr trügerisch, von der Weltsprache Englisch zu sprechen. Häufig ist die Aussprache so unterschiedlich, dass Missverständnisse vorprogrammiert sind: „Today“ wird beispielsweise in Australien wie „to die“ im britischen Standardenglisch ausgesprochen, während das Verb „to arrow“ (jemanden zur Arbeit zwingen) aus der Singapur-Variante des Englischen im britischen Standardenglisch gar nicht existiert und allenfalls Assoziationen zum Substantiv „arrow“ (Pfeil) wecken würde. Ein anderes Beispiel dokumentiert die Bezeichnung Barbie: Im amerikanischen Standardenglisch verweist sie auf eine Puppe, im Australischen auf einen Grill („barbecue“). Was würde man in den USA unter zartem Barbie-Fleisch verstehen? Englisch ist also nicht gleich Englisch, und dies gilt umso mehr, wenn man bedenkt, dass von den weltweit 1,4 Milliarden Sprechern des Englischen nur ungefähr 350 Millionen Muttersprachler sind. Die bereits hier nachweisbaren Varietäten potenzieren sich, wenn man die 350 Millionen Menschen einbezieht, die Englisch als zweite Landessprache sprechen und die 700 Millionen, die weitere – zum Teil sehr vereinfachte – Formen des Englischen als Fremdsprache praktizieren.

Kultur

1 Kulturbegriffe der Interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung

Definitionen des Kulturbegriffs sind so zahlreich und vielfältig, dass man schon aus diesem Grund Erwartungen an eindeutige und verbindliche Bedeutungsregelungen enttäuschen muss: Den allgemein gültigen Kulturbegriff gibt es nicht.

Dass der „Begriff nicht zu definieren ist“ (Baecker, 2003, S. 33) und allenfalls ein „bequemes Kürzel“ (Moosmüller, 2009, S. 13) darstellt, wenn es darum geht, Realitätskonstruktionen jedweder Art begrifflich zu etikettieren, scheint zumindest unter Kulturwissenschaftlern inzwischen konsensfähig zu sein. So heißt es in der Einleitung eines Lehrbuchs zur Kulturwissenschaft:

„Kultur oszilliert, auch als Begriff. Unsere Wahrnehmung und Vorstellung von ihr wabert, kann sich in Jahrhunderten nicht entscheiden zwischen homogener Ganzheit und dynamischer Differenz“ (Treichel u. Mayer, 2011, S. 17).

Den Kulturbegriff aufgeben?

Den Kulturbegriff angesichts seiner semantischen Zerfaserung gänzlich aufzugeben, wäre eine mögliche Konsequenz, die in den vergangenen Jahren durchaus und mit guten Argumenten zur Diskussion gestellt worden ist (vgl. Busch, 2011; Hann, 2007). Die Erfolgchancen eines solchen Vorhabens dürften angesichts der jahrhundertealten lexikalischen Verankerung des Kulturbegriffs allerdings nicht sehr groß sein.

Eine andere Option besteht darin nach begriffs- und bedeutungsgeschichtlichen Entwicklungen der Verwendungen des Kulturbegriffs zu suchen, um auf diese Weise eventuell doch auf einen kleinsten gemeinsamen Bedeutungsrahmen zu stoßen, der den erwähnten Entscheidungszwängen zwischen „Ganzheit“ und „Differenz“, zwischen Struktur und Prozess vorgelagert ist.

Gerade bei scheinbar inkohärenten Begriffsgeschichten und semantisch vielfacettigen Begriffen kann ein solcher Blick in die Etymologie hilfreich sein, weil sich hier sozusagen Gebrauchsspuren oft vergessener, aber kontextbezogen durchaus sehr relevanter Bedeutungen sammeln. Ein „objektives“ Verständnis von Kultur kann auch hieraus nicht resultieren, weil jedwede Begriffsreflexion

letztlich ein Konstrukt des Kontextes darstellt, in dem sie durchgeführt wird.

In diesem Sinne gilt es, die in der Geschichte des Kulturbegriffs generierten Begriffsbedeutungen methodisch als Ausdruck jeweiliger zeitgenössischer Bezeichnungsbedarfe ernst zu nehmen: jede dieser Semantiken hat(te) im Kontext der Wirklichkeitskonstruktionen, denen sie sich verdankt, ihre Berechtigung – sonst hätte sie sich nicht durchsetzen und über mehr oder minder lange Zeiträume diskursbestimmend wirken können. Wirklichkeitskonstruktionen erfolgen ihrerseits immer kontext- und perspektivenabhängig, so dass ein Wandel der Kontexte und Perspektiven auch notwendigerweise Veränderungen in den Bedeutungszuweisungen nach sich zieht. Und so sind auch die vielfältigen Bedeutungen des Kulturbegriffs gleichermaßen ernst zu nehmen, weil sie unterschiedliche Schwerpunktsetzungen innerhalb der Weltansichten ihrer Nutzer verdeutlichen. Was veranlasst(e) zu diesen unterschiedlichen Sichtweisen? Und bestehen zwischen den einzelnen Sichtweisen Zusammenhänge, die gerade durch länger andauernde, semantisch einseitige und andere Bedeutungen dominierende oder gar ausschließende Instrumentalisierungen des Kulturbegriffs aus dem Blick geraten sind?

Was bei einer wortsyntaktischen Analyse des Kulturbegriffs zunächst auffällt, ist der strukturell-prozessuale „Doppelaspekt“ (Mühlmann, 1995, S. 94), der die Auslegung des lateinischen Lehnworts *cultum* bestimmt hat: Als Partizip Perfekt Passiv von *colere* mit der Grundbedeutung „pflegen“ und den weiteren vier Bedeutungen „bebauen“, „ansässig sein“, „ausbilden“, „verehren“ verweist es darauf, dass etwas getan *worden* ist. „Kultur“ ist dementsprechend sowohl das Ergebnis menschlicher Werke (*erga*), als auch „das menschliche Wirken selbst“ (*en-ergeia*), das heißt ein „gestaltendes Handeln“ (Mühlmann, 1995, S. 94): es ist zugleich Struktur und Prozess. Das Wirken selbst, die „Pfleger“, lässt sich den im Deutschen geläufigen Übersetzungen des Verbs *colere* entsprechend auf vier Gegenstandsbereiche beziehen (vgl. Georges, 1879, S. 1195 f.; Petschenig u. Skutsch, 1923, S. 140). Auf sie verweisen auch die etymologisch belegten Bedeutungsfelder des Begriffs „Kultur“, so wie sie in den meisten Wörterbüchern zu finden sind. Kultur bedeutet demnach:

- (1) bebauen, Ackerbau betreiben → Pflege natürlicher Umwelten durch Bearbeitung, *techné*: Agri-/Ökokultur
- (2) (be-)wohnen, ansässig sein → Pflege sozialer Lebens-/Umwelten: Soziokultur (vgl. *colonus* i. S. des Rechtsverhältnisses zwischen Pächter und Grundbesitzer)

- (3) (aus-)bilden, schmücken, veredeln → Pflege des Selbst eines Akteurs: *cultura animi*, „Geistes“kultur
- (4) verehren, anbeten → Pflege sinnstiftender Imaginationen: z. B. *cultura Dei*



Abbildung 15: Gegenstands- und Funktionsbereiche des Kulturbegriffs entsprechend der Grundbedeutungen des Lehnworts *colere*

Besondere „Pflege“ wird Gegenstandsbereichen zuteil, wenn man sich hiervon – in umfassendem Sinne – etwas erhofft. Insofern ist die Funktion, die Beziehung zwischen den sowohl menschlichen als auch nicht-menschlichen Akteuren (Latour, 2007), zwischen Pflegendem und Gepflegtem, reziprok. Dies gilt in Bezug auf alle vier Bedeutungsfelder (Abbildung 15):

- (1) Umweltreziprozität im Sinne eines verantwortungsvollen Umgangs mit Natur (und damit auch mit Technologie),
- (2) soziale Reziprozität im Sinne der „Pflege“ gesellschaftlicher Beziehungen,
- (3) Selbstreziprozität als „Pflege“ von Geist und Körper (Bildung, Erziehung, Kunstschaffen und -genuss bzw. „Körperkultur“ – oder in aktueller Lesart: *wellness*) und

Im Sinne Bruno Latours konstituieren sich Akteursnetzwerke sowohl aus menschlichen als auch aus nicht-menschlichen Akteuren: *Facebook*, „das Computernetzwerk“, „Industrie 4.0“ oder letztlich auch Naturereignisse sind solcherart „hybride“ Akteure.

- (4) imaginative Reziprozität als Konstruktion und „Pfleger“ von Sinnstiftungsinstanzen und -medien (z. B. Göttliches, Spiritualität, Einbildungskraft).

Realisations-
transformen als
Reziprozität

Umweltreziprozität, soziale Reziprozität, Selbstreziprozität und imaginative Reziprozität stehen als Funktionsweisen des *colere* ihrerseits in einem wechselseitigen Zusammenhang (vgl. Bolten, 2009, 2014, 2014c): Die Art und Weise, wie soziale Praxis geregelt ist, welche gesellschaftlichen Normen für soziale Interaktionen existieren, steht beispielsweise in einem direkten Verweisungszusammenhang mit spezifischen Sinnkonstruktionen der sozialen Akteure (→ Formen imaginativer Reziprozität). Dies wiederum bestimmt, welche Modalitäten des Selbstbezugs akzeptabel erscheinen und welche eher tabuisiert werden. Ähnlich multirelational stellt sich die Umweltreziprozität dar: Welche natürlichen Ressourcen von Akteuren in welchem Umfang in Anspruch genommen werden, hängt in nicht unerheblichem Maß von der lokalen Verfügbarkeit in einem Akteursfeld ab. Dies wiederum nimmt unter anderem Einfluss auf die Gestaltung sozialer Beziehungen (Berufs- und Machtstrukturen) und auf die spezifische Ausformung von Sinnkonstruktionen: Ein Meereshottel wird in Gebirgsgebieten vermutlich weniger zur Sinnstiftung herangezogen als in Küstenregionen, genauso, wie in Tropengebieten das Sinnpotenzial protestantischer Wirtschaftsethik nur schwerlich nachvollziehbar sein wird.

Kultur als Resultat
konventionalisier-
ter Reziprozitäts-
dynamiken

„Kultur“ konstituiert sich in der Vernetzung (Prozess) und als Netzwerk (Struktur) dieser vielfältigen (multirelationalen) Reziprozitätsdynamiken von Akteuren eines Handlungsfeldes. Je nachdem, wie ein Handlungsfeld konstituiert ist, werden die vier Reziprozitätsbeziehungen zwar grundsätzlich vorhanden, aber auf sehr unterschiedliche Weise gewichtet sein: Zunehmende Bevölkerungsdichte kann beispielsweise die Bedeutung sozialer Reziprozität erhöhen, Akteursfelder in erdbebengefährdeten Gebieten werden stärker auf Umweltreziprozität fixiert sein, „die Lüneburger Heide in ihrer typischen Ausprägung festzuhalten ist nur durch ständige Pflege möglich (Biotop-Schutz)“ (Sossinka, 2003, S.45) usw. Das heißt, jedes Akteurshandeln realisiert sich grundsätzlich im Spannungsfeld aller vier Reziprozitätsdynamiken und konstituiert damit über Konventionalisierungen – ähnlich den „Rückkopplungsschleifen“ im Netzwerk eines Ökosystems (Capra, 2003, S.56) – ein „kulturelles“ Netz (Stegbauer 2016). Kontextuell unterschiedlich sind, wie an den Beispielen deutlich wird, die einzelnen, von kontextspezifischen „Attraktoren“ (Zink, 1992, S.6ff.) bestimmten „Zugkräfte“ (vgl. Holenstein, 1985, S.42), mit denen die

einzelnen Reziprozitätsdynamiken auf ein Akteursfeld wirken. Relevanzeinschätzungen der Akteure entscheiden, welche der Dynamiken in einem Handlungsfeld gegebenenfalls dominieren und wodementsprechend Zentren des Akteurshandelns und damit primäre Orientierungen innerhalb einer „Kultur“ positioniert sind. So werden beispielsweise Veränderungen der Intensität imaginativer Reziprozitätsdynamiken etwa durch Missions- oder Säkularisierungsprozesse auf die „Zugkräfte“ der drei anderen Reziprozitätsdynamiken Auswirkungen haben und das Akteursnetzwerk qualitativ verändern (et vice versa).

Zugkräfte von Reziprozitätsdynamiken

Da jedes Akteurshandeln, jeder kulturelle Prozess im Sinne des Verhältnisses von *colere* und *cultum* auf bereits Entstandenem, Strukturiertem aufbaut und nicht bei Null beginnt, sind Reziprozitätsdynamiken zumindest zu Teilen auch immer historisch vermittelt, tradiert.

Dies wirkt sich letztlich auch auf die sehr kulturspezifischen Bedeutungsentwicklungen von Kulturbegriffen aus, was es nahelegt, von „Kulturbegriffskulturen“ zu sprechen: Je nach aktueller Relevanz und Gewichtung der einzelnen Reziprozitätsbeziehungen werden die Akteure unterschiedlicher Handlungsfelder auch die vier konkurrierenden Bedeutungen des Kulturbegriffs in Hinblick auf ihre jeweiligen Bezugskontexte unterschiedlich gewichten. Würden sie sich über ihre unterschiedlichen Handlungskontexte hinweg darüber austauschen, kämen sie im Rahmen einer solchen „Reziprozität der Perspektive“ (vgl. Waldenfels, 1997, S.78) vermutlich nicht zu einem „common sense“ hinsichtlich dessen, was sie unter „Kultur“ verstehen.

Beispiele hierfür bieten Einträge zum Kulturbegriff in Lexika aus unterschiedlichen historischen Kontexten, aber auch aus unterschiedlichen Sprachen und Regionen: So gibt es im Sino-Koreanischen kaum Verweise auf Aspekte des Umweltbezugs. In Bantusprachen ist Kultur primär „ubuntu“, Mitmenschlichkeit, und damit auf Soziozreziprozität bezogen. Im Arabischen sind „Hadâra“ und „Thaqâfa“ (Bildung) als Bezeichnungen für Kultur Unterbegriffe zu „Madaniyya“ (Zivilisation), wiederum abgeleitet von Madina, der Stadt, in die der Prophet Mohammed 622 geflohen war. Auch im Englischen werden „Kultur“ und „Zivilisation“ nicht als Gegenbegriffe verstanden – ganz anders als in italienisch- und deutschsprachigen Lexika, die „Kultur“ vielfach immer noch auf hochkulturelle Aspekte der „cultura animi“ (ausbilden, wahren, schmücken, veredeln) reduzieren und von soziokulturell-zivilisatorischen Kontexten abgrenzen (vgl. Bolten, 2009).

Kulturbegriffskulturen

1.1 Von den Tücken eines engen Kulturbegriffs

Zu den geläufigsten Differenzierungen, die im deutschsprachigen Kontext bei Beschreibungen des Kulturbegriffs angetroffen werden, zählt die Unterscheidung zwischen *engem* und *erweitertem* Kulturbegriff.

Der enge Kulturbegriff geht zurück auf die vor allem von den Philosophen Immanuel Kant und später von Oswald Spengler vertretene Trennung von „Kultur“ und „Zivilisation“. Diese Differenzierung wirkt noch heute in alltagssprachlichen Wendungen nach wie etwa: „Zivilisation ist, wenn man eine Badewanne besitzt; Kultur, wenn man sie benutzt“ (Hansen, 2011, S. 10).

Der Ausspruch verweist auf antike Sichtweisen, „Kultur“ im Sinne der „cultura animi“ (Cicero) wertend als Repräsentant des Schönen, Wahren und Guten zu verstehen. Besonders nachhaltig gewirkt hat Platons Interpretation. Er hatte in seinem Höhlengleichnis (Politeia, 7. Buch) zwischen der Welt der raumzeitlichen Wirklichkeit und der Welt der Ideen, der Wahrheit, unterschieden. Während die überwiegende „Masse“ der Menschen einschließlich der – man würde heute sagen: „trivialen“ – Schriftsteller ihr Leben lang in den Niederungen der Höhle gefangen bleiben, besitzt der göttlich inspirierte (Dichter-)Philosoph kraft seiner Erinnerungsfähigkeit („anamnesis“) die Möglichkeit, die Höhle zu verlassen und der Idee des Wahren, Schönen und Guten ansichtig zu werden. Seine Aufgabe besteht darin, als Volksaufklärer tätig zu werden, indem er der Masse mitteilt, was er außerhalb der Höhle gesehen hat. Auf diese Weise versucht er, die „Nichtwissenden“ zu bilden, zu „kultivieren“.

Hochkulturbegriff

Ein in diesem Sinne auf Hochkultur zielender Kulturbegriff verengt und schließt aus, weil er sich logisch nur durch die Setzung seines Gegenteils, eben des „Nicht-Kultivierten“, der „Unkultur“ (der Masse), erhalten kann: Zum einen unterstellt er ein erhebliches Machtpotenzial der „Sehenden“ und Gebildeten gegenüber den „Blinden“, Ungebildeten, weil erstere beliebig festlegen können, was „Kultur“ ist und was nicht. Zum anderen ist er unhistorisch und damit undynamisch, weil er die philosophischen bzw. religiösen Ideen, denen er sich verschreibt, (zu Unrecht) als „ewig“ und unwandelbar ausgibt.

Wer im Sinne Platons eine solche Kraft des „Erinnerns“ und der Ideenschau zu besitzen behauptet, erhebt sich – quasi im Banne seiner Selbstreziprozität oder auch als Sprachrohr imaginativer Reziprozität – in den Stand, über andere richten, ihnen „Kultur“ zuzusprechen oder absprechen zu können. „Entwickelte“ Kulturen werden auf

diese Weise gegen „naive“ Kulturen abgegrenzt und messianisch zu Lehrmeistern gegenüber „Bedürftigen“ ausgerufen. Ethische Religionen, aber auch alle anderen Formen dogmatischer Praxis verfahren zum Teil strukturanalog. Und da Wahrheitsansprüche letztlich eben nicht universal, sondern sehr kontextspezifisch sind, drohen sie untereinander immer wieder in Konflikt zu geraten und können dann – im Namen einer „wahren“ Kultur – zu Diffamierungen, Unterdrückungen, Menschenrechtsverletzungen und kriegerischen Auseinandersetzungen führen.

1.2 Der erweiterte Kulturbegriff: Kultur als Lebenswelt

Erste deutliche politische Vorbehalte gegenüber dem Alleinstellungsanspruch eines engen, kunstbezogenen Kulturbegriffs wurden in Deutschland in den späten 1960er Jahren laut – zu einer Zeit, in der mit dem Bildungsbürgertum auch das Elitedenken in Verruf geriet, in der die Akzeptanz von Massenmedien und „Massenkultur“ wuchs und die Freiheit zu individueller und sozialer Selbstentfaltung ein ganz entscheidendes Gewicht in der Werteskala erhielt.

Ralf Dahrendorf, seinerzeit in der BRD Parlamentarischer Staatssekretär im Auswärtigen Amt, plädierte dafür, von einem „engen Kulturbegriff der Madrigalchöre“ wegzukommen, „hin zu einem weiten Kulturbegriff, in dem beispielsweise die Umweltprobleme ebenso sehr einen sicheren Ort haben wie Literatur und Kunst, die nicht hinausgeworfen werden sollen, aber die eingebunden werden sollen in ein weiteres Verständnis der menschlichen Lebensverhältnisse“ (Kretzenbacher, 1992, S. 180).

In ähnlicher Weise sprach sich 1970 der damalige Außenminister und spätere Bundespräsident Walter Scheel für die Verwendung eines erweiterten Kulturbegriffs aus: „Kultur ist kein Privileg mehr für wenige, sondern ein Angebot an alle. Wir dürfen nicht in Ehrfurcht vor Dürer, Bach und Beethoven sitzen bleiben; wir müssen Interesse aufbringen für brennende Fragen der Gegenwart, darunter Erwachsenenbildung, Bildungshilfe, Schulreformen, Umweltprobleme“ (Kretzenbacher, 1992, S. 180).

Auch wenn der enge („hochkulturelle“) Kulturbegriff heute durchaus noch verwendet wird, dominiert inzwischen der „erweiterte“ Kulturbegriff. Dieser lebensweltlich orientierte Kulturbegriff ist es auch, mit dem wir vorwiegend arbeiten, wenn wir uns mit interkulturellem Lernen beschäftigen. Er ist nicht auf das vermeintlich „Besondere“ eingeschränkt, sondern umfasst alle Reziprozitätsbe-

Einführung des erweiterten Kulturbegriffs in die politischen Diskurse

Wechselbeziehung
von Kultur und
Natur

ziehungen der Akteure. Hierzu zählen im Sinne der beschriebenen Reziprozitätsbereiche Religion, Ethik, Recht, Technik, Kunst, Bildung ebenso wie beispielsweise die seinerzeit in der Äußerung Scheels erwähnten Umweltprobleme. Gerade der Hinweis auf Umweltkontexte macht sehr deutlich, dass das seit der griechischen Antike immer wieder als Gegensatz diskutierte Verhältnis von „Natur“ und „Kultur“ nicht im Sinne eines Antagonismus verstanden werden kann: Kultur, wenn man sie als Lebenswelt versteht, ist immer durch konkrete Formen der Umweltreziprozität ihrer Akteure charakterisiert. Sie steht – in der einen Richtung beispielsweise über Technologieentwicklungen, in der anderen über Ressourcenvorräte und Klimabedingungen – in einer permanenten Wechselbeziehung mit der natürlichen Umwelt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass dem erweiterten bzw. lebensweltlich definierten Kulturbegriff im Gegensatz zum engen Kulturbegriff keine zeitlos-statische, sondern eine stärker historisch-dynamische Bedeutung eigen ist. Er bezieht sich vor allem auf soziale Praxis von Akteuren eines konkreten Handlungsfeldes, schließt dabei aber Selbst- und imaginative Reziprozität sowie Umweltbezüge nicht aus.

1.2.1 Geschlossene und offene Varianten des erweiterten Kulturbegriffs

Aber auch der erweiterte Begriff von „Kultur als Lebenswelt“ birgt Konfliktpotenzial. Beispielsweise dort, wo der Versuch unternommen wird, Lebenswelten als homogen darzustellen um im Sinne der zweiwertigen Logik eindeutig festlegen zu können, was zu einer Kultur gehört und was nicht. Aus pragmatischer Sicht mag ein in diesem Sinne geschlossener Kulturbegriff hilfreich sein, weil er komplexitätsreduzierend wirkt und mit vereinfachenden Typisierungen erste Orientierungen in Hinblick auf kulturelle Lebenswelten jedweder Art ermöglicht. Problematisch sind Abgrenzungen, weil aufgrund jahrtausendelanger Migrationsbewegungen und Kommunikationsprozesse natürlich faktisch keine Lebenswelt als homogene und von Außeneinwirkungen unbeeinflusste Kultur denkbar ist (Said, 1996).

Kritik am „Containerdenken“

Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre nehmen Argumentationen zu, die ein solches „Containerdenken“ ablehnen. Im Zentrum der Kritik steht dabei insbesondere der unter den Varianten des erweiterten Kulturbegriffs immer noch dominierende nationalstaatliche Kulturbegriff. Zu einer Zeit, in der sich der in jeder Hinsicht klar abgegrenzte, weitgehend autonome Nationalstaat in weiten Teilen

der Welt als brüchig erweist, verleiten – immer noch – vorwiegend nationalstaatliche Kulturkonstruktionen zu unzulässigen und stereotypenfördernden Generalisierungen. Für den Soziologen Ulrich Beck signalisierte der Globalisierungsprozess die Endphase der bisherigen „Ersten Moderne“ und gleichzeitig den Beginn eines neuen Denkens, das der „Zweiten Moderne“:

„Globalisierung stellt eine Grundprämisse der ‚Ersten Moderne‘ in Frage, nämlich die Denkfigur, die A.D. Smith ‚methodologischen Naturalismus‘ nennt: Die Konturen der Gesellschaft werden als weitgehend deckungsgleich mit den Konturen des Nationalstaats gedacht. Mit Globalisierung in all ihren Dimensionen entsteht demgegenüber nicht nur eine neue Vielfalt von Verbindungen und Querverbindungen zwischen Staaten und Gesellschaften. Viel weiter gehender bricht das Gefüge der Grundannahmen zusammen, in denen bisher Gesellschaften und Staaten als territoriale, gegeneinander abgegrenzte Einheiten vorgestellt, organisiert und gelebt wurden. Globalität heißt: Die Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft zerbricht; es bilden sich neuartige Macht- und Konkurrenzverhältnisse, Konflikte und Überschneidungen zwischen nationalstaatlichen Einheiten und Akteuren einerseits, transnationalen Akteuren, Identitäten, sozialen Räumen, Lagen und Prozessen andererseits“ (Beck, 1997, S. 46 f.).

U. Becks Untersuchung zwischen „Erster“ und „Zweiter Moderne“

Im Rahmen des aktuellen Globalisierungsgeschehens hätten sich, wie in diesem Kontext argumentiert wird, quer durch nationalstaatliche Grenzen hindurch vor allem ökonomisch, informationstechnologisch und politisch initiierte Vernetzungen etabliert, die über die Schaffung von hybriden oder „transnationalen“ Handlungs- und Identifikationskontexten sehr schnell zu einem Brüchigwerden der etablierten Institutionen des Nationalstaates führten (Hepp u. Löffelholz, 2002; Münch, 1999, S. 463).

Damit verknüpft ist ein Perspektivenwechsel, der in der jüngeren Vergangenheit auch über nationalkulturelle Kontexte hinaus dazu geführt hat, kulturelle Lebenswelten als eher offene Netzwerke kohäsiv verbundener Kollektive zu verstehen (Hansen, 2009; Rathje, 2009; Bolten, 2014, Henze 2018) denn als kohärent aufzufassende Homogenitätskonstruktionen.

In jedem Fall scheint es sinnvoll zu sein, den erweiterten Kulturbegriff unter zwei unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und zwischen einem *geschlossenen* und einem *offenen* Kulturbegriff zu differenzieren (Abbildung 16):

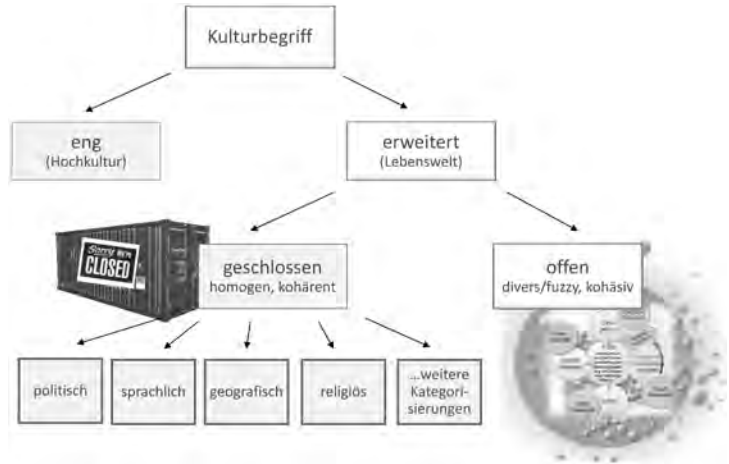


Abbildung 16: Varianten des Kulturbegriffs

1.2.1.1 Der „geschlossene“ Kulturbegriff

Wie wir bereits gesehen haben, sind geschlossene Verwendungsweisen des erweiterten Kulturbegriffs vor allem aufgrund der Orientierungsfunktion beliebt, die sie in Bezug auf Nationen, Ethnien, Gruppen oder auch historische Epochen vermitteln (vgl. Samuel Huntingtons „Kampf der Kulturen“, 1996).

Das mag in vielen Anwendungskontexten (Entsendungsvorbereitung, journalistische Berichterstattung über Konfliktregionen, Unternehmensbewertung im Rahmen von Mergerprozessen etc.) hilfreich sein, kann aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich aufgrund der transkulturellen Vernetzungen um einen fragwürdigen Behelf handelt: Kulturen sind keine Container, sie erweisen sich – je näher man an sie heranzoomt und sich auf ihre Details konzentriert – weder als homogen noch als scharf voneinander abgrenzbar, sondern – als Zeichen ihrer Vernetzung – an den Rändern mehr oder minder stark „ausgefranst“ oder im Sinne der mehrwertigen Logik: „fuzzy“ (Bolten, 2010a). Ob man Kulturen eher als kohärente und klar abgrenzbare Container versteht oder eher als offene Netzwerke, hängt demzufolge wesentlich von dem Blickwinkel ab, aus dem man sie betrachtet. Mandelbrots Beispiel der Grenzlängenmessung aus seiner Einführung in die fraktale Geometrie bietet hier eine passende Analogie: Demnach ist die Länge von Staatsgrenzen

Mehrwertige Logiken und „fuzzy cultures“

„vom Maßstab der Karte abhängig, die man zeichnen will [...] Spanische Behörden schätzten ihre Grenze zu Portugal auf 987 km, während die tapferen Portugiesen 1214 km zählten. Die Niederländer maßen ihre Grenze zum kleineren Belgien mit 390 km, während die Belgier auf 449 km kamen. ‚Wie lang ist sie denn nun wirklich? Eine nutzlose Frage‘“ (Mandelbrot u. Hudson, 2007, S. 188).

Der Effekt entspricht laut Mandelbrot dem Versuch die Länge von Küsten exakt zu bestimmen: Je stärker man auf einem Satellitenbild zum Beispiel eine vermeintlich geradlinige Küste heranzoomt, desto mehr Vorsprünge und Einbuchtungen treten zutage und je länger bzw. „fuzziger“ erscheint sie (Abbildung 17).

Perspektiven-
relativität

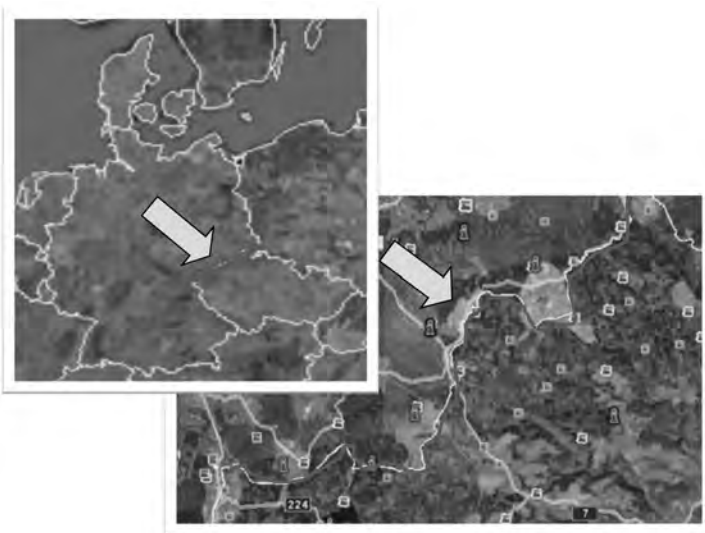


Abbildung 17: Vergleich einer ausgezoomten und einer eingezoomten Perspektive auf die deutsch-tschechische Grenze

1.2.1.2 Der „offene“ Kulturbegriff

Dass immer wieder auf die geschlossenen Varianten des erweiterten Kulturbegriffs zurückgegriffen wird, stellt zurzeit in Konzeptionen zum interkulturellen Lernen einen der größten Widersprüche dar, weil gerade durch homogenisierende Sichtweisen jene Kulturalisierungen und Stereotypisierungen befördert werden, an deren Überwindung interkulturelles Lehren und Lernen interessiert sein sollte (Aydt 2015).

Ulrich Beck greift in seiner Diagnose unserer Gegenwart diese Probleme auf. Er sieht die Industriestaaten in einem „Dazwischen“,

das sich zwischen dem Nicht-Mehr der „Ersten Moderne“ und dem Noch-Nicht der „Zweiten Moderne“ bewegt. Die „Erste Moderne“, an deren Ende sich die großen westlichen Industriestaaten laut Beck befinden, ist charakterisiert durch den Glauben an Strukturen und deren Steuerbarkeit, durch Homogenitätszwänge einerseits und Polarisierungen andererseits.



Abbildung 18: Übergang von der „Ersten“ zur „Zweiten Moderne“ im Sinne Ulrich Becks (1997)

Dagegen zeichne sich die aufkommende, durch Globalisierungskontexte geprägte, „Zweite Moderne“ durch Prozess- und Netzwerkdenken, durch hohe Veränderungsdynamik sowie die Notwendigkeit zur Akzeptanz von Gegensätzen aus (Abbildung 18). Das Verhängnisvolle dieser Zwischensituation besteht darin, dass Industrie und Politik heute einerseits mit der Architektur der „Zweiten Moderne“ befasst sind, dies aber mit Instrumenten der „Ersten Moderne“ bewerkstelligen müssen, weil kulturelle und gesellschaftliche Denkweisen noch von der „Ersten Moderne“ geprägt sind.

Vor diesem Hintergrund ist auch die beschriebene Unsicherheit im Umgang mit dem erweiterten Kulturbegriff zu verstehen, wobei die geschlossene Variante auf die „Erste“, die offene Variante auf die „Zweite Moderne“ verweist.

Dementsprechend werden mit dem Zerbrennen der Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft sowie der Verbreitung pluralistischer Weltansichten einerseits automatisch auch alle anderen Denkweisen infrage gestellt, die – geprägt durch diese Einheitsvorstellungen und -zwänge – über Jahrhunderte hinweg Einfluss auf individuelle und soziale Selbstverständigungsprozesse genommen haben.

Dass dieser Wandlungsprozess andererseits eben nicht mit einer Zäsur bei einer „Stunde Null“ einsetzt, begründet sich mit dem seit

Jahrhunderten tradierten und in gegenwärtigen Bildungsprozessen immer noch verankerten Bestreben nach klaren Kategorisierungen, nach eindeutiger, wenn nicht gar „absoluter“ Erkenntnis. Was es heute so schwierig macht, interdisziplinär zu arbeiten, national-staatliche und ethnische Grenzen im Alltagshandeln zu verflüssigen oder sich an Prozessen statt an Strukturen zu orientieren, ist im Wesentlichen das hartnäckige Fortbestehen dieser zu Abgrenzung neigenden Denktradition. Sie lässt sich anhand eines Bildes darstellen, das der Philosoph Gottfried Herder 1774 in seiner Schrift „Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit“ verwendet hat. Er bezeichnet dort unter anderem Nationen als „Kugeln“, die den „Mittelpunkt der Glückseligkeit in sich“ tragen (Herder, 1774/1990, S.24f.). Kugeln haben bekanntlich einen konstanten Schwerpunkt, sind klar abgegrenzt, vermessen mit der Bestimmung des „Eigenen“ immer auch das Terrain des Anderen, „Fremden“ und sind hinsichtlich Größe und Inhalt mathematisch exakt erfassbar.

Herders Bild
von Nationen als
„Kugeln“

Heute verlaufen die Globalisierungsvorgänge aus allen Richtungen – transkulturell – quer durch die Kugeln hindurch und lassen sie zu Netzwerkbestandteilen auseinanderfallen, die mit „geschlossenen“ Kategorien der „Ersten Moderne“ kaum mehr erfassbar sind. Wie ist ein in diesem Sinne „offener“ Kulturbegriff konkret zu denken? Kulturen definieren sich vor diesem Hintergrund als soziale Lebenswelten wechselnder Größe und Zusammensetzung. Genauso, wie individuelles Selbstverständnis in der Zeit der „Ersten Moderne“ in erheblichem Maße durch eine bestimmte nationale Zugehörigkeit bestimmt war, so trifft dies im Globalisierungskontext gerade deshalb weniger zu, weil lebensweltliche Relevanzbezüge häufig auch außerhalb des Nationalstaates liegen. Bedingt durch Mobilität und Kommunikationstechnologie, aber auch durch das Aufbrechen politischer „Container“ an der Wende zu den 1990er Jahren realisiert sich das einzelne Subjekt als zugleich vielseitige und räumliche Identität ohne dabei durch konkrete geografische Fixierungen definiert sein zu müssen.

Lebensgeschichten werden dementsprechend auch nicht mehr von einem Ort oder einem „Land“ aus gedacht, sondern vom Lebensprozess selbst. So wie sich individuelle Identität bei räumlicher Ungebundenheit aus mehr oder minder rasch wechselnden Gruppenzugehörigkeiten heraus konstruiert, so lässt sich auch die Frage nach der lebensweltlichen oder kulturellen Zuordnung des Individuums in erster Linie pluralistisch und prozessual beantworten. Der Kulturwissenschaftler Klaus Peter Hansen hat in diesem Zusammenhang – allerdings eher aus einer strukturorientierten Per-



Polykollektivität
und Multikollektivität

spektive – die Begriffe „Polykollektivität“ und „Multikollektivität“ eingeführt (Hansen, 2009): So wie sich Kulturen (z.B. Gruppen, Unternehmen, Ethnien, Nationalstaaten) demnach aus einer Vielzahl von Kollektiven (i. S. von Subkulturen) zusammensetzen und als polykollektiv bezeichnet werden können, sind die einzelnen Akteure durch Multikollektivität charakterisiert, weil sie gleichzeitig als Mitglieder unterschiedlichster Lebenswelten handeln. Lenkt man den Blick stärker auf die Prozesshaftigkeit, auf die Reziprozitätsbeziehungen zwischen den Kollektiven, liegt es nahe, von *Multirelationalität* und *Polyrelationalität* zu sprechen (Bolten, 2014). „Eindeutige“ Zuordnungsversuche im Sinne des Entweder-Oder-Prinzips zweiwertiger Logiken verlieren aus solchen strukturprozessualen Blickwinkeln an Plausibilität, wie etwa Diskussionen um die kulturelle „Zugehörigkeit“ von Migranten der zweiten oder dritten Generation vor Augen führen. Es geht nicht darum, ein Element entweder einer Menge zuzuordnen oder es auszuschließen, sondern darum, Zugehörigkeits- bzw. Vernetzungsgrade von Elementen zu einer Menge zu modellieren. In diesem Sinne erscheinen kulturelle Grenzen aus einer solchen Perspektive zunehmend unscharf – oder im Sinne der mehrwertigen Logik „fuzzy“. Eine solche „fuzzy culture“ ist dementsprechend eher beziehungs- als substanzorientiert aufzufassen: Sie definiert sich vor allem über die Intensität, mit der sich Akteure auf sie beziehen. Abbildung 19 veranschaulicht dies durch die unterschiedliche Stärke der Beziehungspfeile:

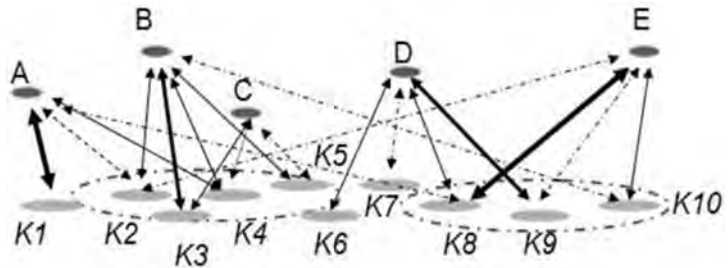


Abbildung 19: Multikollektivität/Multirelationalität der Individuen; Polykollektivität/
Polyrelationalität der Kollektive/kulturellen Akteursfelder

Polyrelationalität
und Multirelationalität

Jeder der Akteure A–E ist über unterschiedlich intensive (bzw. konventionalisierte) Reziprozitätsbeziehungen (Pfeildarstellung) in verschiedene lebensweltliche Strukturen (Familie, Freundeskreise, Ausbildung, Vereine, Unternehmen etc.) eingebunden (K 1–K 10).

Diese „communities“ oder „Kollektive“ sind als Strukturelemente aufgrund der Multikollektivität der Individuen untereinander vernetzt und dementsprechend durchlässig. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: K 8 definiert sich – in dem dargestellten Ausschnitt – über eine hohe Reziprozitätsintensität mit Akteur E und eine etwas geringere mit Akteur D. Dementsprechend ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Akteur E im Vergleich mit Akteur D stärkeren Einfluss auf die Gestaltung von K 8 nimmt und damit auch seine Reziprozitätserfahrungen in Bezug auf K 10, K 2 und K 9 hierbei in höherem Grad einfließen werden als die Reziprozitätserfahrungen von D in Bezug auf K 6, K 7 und K 9. Wenngleich in unterschiedlicher Gewichtung, dafür möglicherweise aber untereinander vernetzt, tragen D und E (neben/mit vielen anderen auf K 8 referierenden und teilweise untereinander interagierenden Akteursbeziehungen, die in der Abbildung nicht dargestellt sind) dazu bei, dass die inhaltliche bzw. „kulturelle“ Dynamik des Kollektivs neue Impulse erhält. Diese Impulse lösen, ähnlich wie bei einem neuronalen Netz, und mit einem nicht zu unterschätzenden Grad an Emergenz, neue Reziprozitätsdynamiken aus, die aufgrund der Multikollektivität der K 8-Akteure in modifizierter Form auch in andere Kollektive Eingang finden und wiederum deren kulturelle Dynamik beeinflussen. Auf diese Weise können Kohäsionsbildungen zwischen den einzelnen Kollektiven initiiert werden wie beispielsweise zwischen K 8, K 9 und K 10.

Identitäten – sowohl auf der Mikroebene von Individuen als auch in Makrobereichen von „Kollektiven“ wie virtuellen Teams, internationalen strategischen Allianzen oder transnationalen Unternehmen – sind aus einer solchen Perspektive nicht „autonom“ und kohärent, sondern kohäsiv zu denken. „Kohäsion“ ist hierbei durchaus in naturwissenschaftlichem Sinn gemeint: Wie Wassermoleküle aufgrund von Kohäsionskräften eine Oberflächenspannung erzeugen, aus der sie sich aber zu jeder Zeit „unbeschädigt“ auch wieder lösen und anderweitig „andocken“ können, so gilt dies auch für lebensweltliche Identitätsbildungsprozesse der „Zweiten Moderne“. Begriffe wie „Joint Venture“, „multiple Identität“ oder auch „Lebensabschnittspartner“ sind in diesem Zusammenhang zu verstehen. Verdeutlichen lässt sich dies unter anderem am Beispiel des Wandels der Einbindung von Individuen in die Arbeitswelt: Weniger die lebenslange Beschäftigung bei einem Arbeitgeber oder die Tätigkeit in einem bestimmten Beruf wird künftig das dominierende Arbeitsmarktmodell darstellen, sondern die gleichzeitig-multiple Orientierung einer „Ich-AG“ an verschiedenen Auftraggebern.

Indizien hierfür sind gegenwärtig die Rückbildung der staatlichen Steuerkapazität in Bezug auf Sozialleistungen, Mitgliederschwund in den Gewerkschaften, das Outsourcing vor allem der größeren Unternehmen oder die größere Selbstverantwortlichkeit des Einzelnen bei den Neuregelungen zur Altersvorsorge. Ein anderes Beispiel sind Unternehmenskulturen. Gerade bei größeren Unternehmen weisen sie immer weniger nationale Bindungen auf. Ganz abgesehen davon, dass ein Markenzeichen wie „Made in Germany“ längst abgelöst ist von „Made by Volkswagen“ oder inzwischen sogar von „Made for Volkswagen“: Offenkundig ist, dass selbst geozentrisch oder multikulturell besetzte virtuelle Unternehmen eine eigene „Kultur“ ausbilden – einfach dadurch, dass in der Interaktion ihrer Mitglieder bestimmte Konventionen und Routinen entwickelt werden, die ein Gemeinschaftsgefühl erzeugen.

So einleuchtend die beschriebene Öffnung des Kulturbegriffs in Globalisierungszusammenhängen auch sein mag: man sollte – im Gegensatz zu Beck – bezüglich einer vorschnellen Verabschiedung von Varianten des geschlossenen Kulturbegriffs sehr zurückhaltend sein. Einwenden kann man gegen eine solche „verabschiedende“ Sichtweise, dass sie sich zu einseitig an den Vorreitern der ökonomischen Globalisierung orientiert, ohne zu berücksichtigen, dass sich vielerorts Nationalstaatlichkeit im Sinne der „Ersten Moderne“ gerade erst etabliert oder – vor allem seit 2015 – neu formuliert, bzw. dass nur ein geringer Teil der Weltbevölkerung aktiv in Globalisierungsprozesse eingebunden ist.

In diesem Sinne sind Definitionen des Kulturbegriffs immer abhängig von dem historischen und sozialen Kontext, in dem sie verwendet werden. Weil es dementsprechend keine „richtigen“ oder „falschen“, sondern nur mehr oder minder angemessene Kulturbegriffe gibt, ist es gerade in interkulturellen Zusammenhängen unverzichtbar, deutlich zu machen, was man meint, wenn man von „Kultur“ spricht. Und dies hängt auch zu einem großen Teil von der individuellen Perspektive ab, mit der man sich mit einer spezifischen Lebenswelt befasst: Je näher man an sie heranzoomt, desto verschwommener stellen sich zuvor anscheinend noch klar konturierbare (Kultur-)Grenzen dar und desto heterogener erscheint das, was man zuvor noch als homogen empfunden hat (Zeutschel 2015). Das Homogene und vermeintlich Kohärente ist deswegen nicht „falsch“ und erst recht nicht „verschwunden“. Spätestens beim Wegzoomen, bei der Veränderung des Blickwinkels – zum Beispiel aufgrund eines anderen Erkenntnisinteresses –, erscheint es wieder (wenngleich unter anderen Vorzeichen, weil man jetzt zumindest weiß, dass Homogenität Heterogenität einschließt).

Den geschlossenen Kulturbegriff nicht vorschnell verabschieden!

1.2.1.3 Holistischer Kulturbegriff

Während der enge – meist kunstorientierte – Kulturbegriff weitgehend auf Formen der Selbst- und der imaginativen Reziprozität beschränkt ist, schließt der erweiterte Kulturbegriff grundsätzlich keine der vier Reziprozitätsdynamiken aus, bezieht sich aber meistens auf Aspekte der Sozio-Reziprozität. Zudem hält er dabei in der Regel an einem Kulturverständnis fest, das sich auf „von Menschen Gemachtes“ (→ gr. *téchne*) bezieht. Die Beziehungen zur Natur werden dementsprechend einseitig linear-monokausal und nicht reziprok gedacht: *entweder* als Bedrohung der Natur durch die Kultur *oder* als Bedrohung der Kultur durch die Natur. Der zugrunde liegende Dualismus von Kultur und Natur wird seit der antiken griechischen Philosophie tradiert und bestimmt das Spektrum abendländischer Naturbild-Konstruktionen bis heute durch ein permanentes Schwanken zwischen natur- und kulturdeterministischen Positionen.

Erst seit dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts beginnt sich ein Bewusstsein für das Sowohl-als-auch, für die wechselseitige Vernetztheit beider Bereiche herauszubilden.

Wesentliche Impulse hierfür stammen aus der Human- und der Kulturökologie, aber auch aus philosophischen, politischen und ökonomischen Diskussionen um die Realisierung von Nachhaltigkeitsprinzipien. Oder wie der Kulturökologe Peter Finke schreibt:

„Auch die Zukunft der Kultur und die Zukunft der Natur sind ko-evolutiv miteinander verkoppelt. Ihre begriffliche Trennung wird nicht sinnlos, wohl aber wird es immer wichtiger, beide als Einheit zu sehen“ (Finke, 2003, S. 277).

Ein in diesem Sinne aus dem zweiwertigen Natur-Kultur-Gegensatzdenken herausgelöster Kulturbegriff wird in netzwerkfähigem Sinn unscharf, „fuzzy“ und mehrwertig. Er beschränkt sich nicht auf soziale Lebenswelten bzw. soziale Praktiken, sondern schließt mit der Betrachtung der Dynamik komplexer Mensch-Umwelt-Systeme nicht-menschliche Akteure mit ein (vgl. z.B. Latour, 2008). Er ist holistisch, ganzheitlich, weil „Kultur“ als Netzwerk verstanden wird, in dem *sowohl* natürliche Umwelt- *als auch* Selbst-, imaginative und soziale Reziprozitätsdynamiken als sich wechselseitig beeinflussend gedacht werden. Die Besonderheiten oder die „Kulturspezifika“ eines solchen Akteursfeldes resultieren, wie eingangs beschrieben, aus der unterschiedlichen Relevanz („Zugkraft“), die den vier Reziprozitätsdynamiken aus Akteurs-sicht zugewiesen wird, und die auf diese Weise das Handeln und Verhalten der Akteure bestimmt.

Sowohl
„Entweder-oder“
als auch
„Sowohl-als-auch“

Ein holistisches Kulturverständnis setzt dementsprechend voraus, dass die unterschiedlichen Bedeutungsvarianten des Kulturbegriffs („cultura Dei“, „cultura animi“, „colonus“, „agricultura“) nicht gegeneinander abgegrenzt oder ausgespielt, sondern – unter Einschluss der „Reziprozität der Perspektive“ – in ihren gegenseitigen Verweisungszusammenhängen verstanden werden. So schließt beispielsweise ein erweiterter, auf soziale Lebenswelten bezogener Kulturbegriff einen auf Kunst oder „Geisteskultur“ bezogenen engen Kulturbegriff keineswegs aus – ebenso wenig, wie dieser nicht zwangsläufig die Wirkmächtigkeit einer „Cultura Dei“ infrage stellt.

Gelingt es, bei Analysen kultureller Akteursfelder alle vier Bedeutungen des *colere* einschließlich ihrer Interdependenzen im Blick zu behalten, erschließt sich folgerichtig auch am ehesten die Komplexität kultureller Entwicklungen. Vergleichbares gilt für das Handeln in konkreten Akteursfeldern: je passfähiger die Interdependenzen zwischen den Reziprozitätsdynamiken sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit „nachhaltiger“ kultureller Entwicklungen.



Zum Nachdenken und Diskutieren

In den vergangenen Jahren ist der Begriff der *Leitkultur* in Deutschland sehr kontrovers diskutiert worden. Warum? Welcher Variante des Kulturbegriffs würden Sie ihn zuordnen?

Zum Nachdenken und Diskutieren

Die nachstehenden Einträge zur Wortmarke Kultur- aus verschiedenen Ausgaben des Duden (Abbildung 20 bis 22) weichen teilweise erheblich voneinander ab. Versuchen Sie unter Bezugnahme auf die jeweiligen Quellenangaben die zwischen 1941 und 2006 vollzogene Entwicklung zu erklären.



Kult [*ʰ*] (o)Pflēge; [Göttes]dient; Zer-
ehrung, Singabe) *m.*;
-[e]s, -e; Kultus
m.; -, Kulte || kul-
tiff(d) || Kultivat
[nL; ..'va:] (Boden-
bearbeitungsgerät)
m.; -s, ..toren || kul-
tibieren (Sand)
bearbeiten, urbar
machen; [aus]bil-
den; sorgsam pfe-
gen) || kultiviert
(gefittet; hochgebil-
det) || Kultstätte
|| Kultur [*ʰ*; *ʃ*]
(Gesamtheit der gei-
stigen u. künstleri-
schen Lebensäuße-
rungen; [Aus]bil-
dung; Andau und
sorgsame Pflege;
[An]pflanzung) *w.*;
-, ..en || kulturell
(alle Äußerungen der
Kultur betreffend,
kulturlich) || Kultur-
geschichte *w.*;
|| kulturgeschicht-
lich || kulturell
<nicht gut: kultür-
lich> || Kultur-
pflanze, -politik,
-propaganda || Kul-
tus, Kult; vgl. d.
|| Kultus_gemeinde

Kultur (Gesamtheit der
geistigen und der künstle-
rischen Lebensäußerungen;
[Aus]bildung; Andau u.
sorgsame Pflege; [An]pflan-
zung) *w.*; -, -en; Kultur-
abkommen; kulturell
(alle Äußerungen der Kul-
tur betreffend); Kultur-
film, ...geschichte *w.*; -;
kulturgeschichtlich; kul-
turell, nicht gut: kultür-
lich; Kulturpflanze;
Kultus; vgl. Kult; Kul-
tus-freiheit (*w.*; -), ...ge-
meinde; Kultusminister-
ium, Kultministerium
Kumano *m.*; -n, -n (in süd-
osteurop. Völkern aufge-
gangenes Turkvolk); ku-
manisch

Kultur, die; -, -en
Kultur|ab|kom|men; Kultur|at|ta-
chē; Kultur|at|ta|chēe; Kultur-
aus|tausch; Kultur|b|a|n|a|u|se;
Kultur|b|a|n|a|u|s|in
Kultur|be|trieb, der; -[e]s; Kultur-
be|tel (Beutel für Toilettensa-
chen); Kultur|denk|mal
kultu|rell
Kultur|er|be, das; Kultur|film
Kultur|flü|chter (Biol. Pflanzen-
od. Tierart, die von der Kultur-
landschaft verdrängt wird)

Abbildung 20–22: Dudeneinträge aus den Jahren 1941, 1961 und 2006

2 Vertrautheitsgrade in Bezug auf Kulturen

Mit der unter anderem durch das aktuelle Globalisierungsgeschehen bedingten Zunahme der Durchlässigkeit lebensweltlicher Grenzen schwindet die Legitimität klarer Zuordnungen von Individuen zu bestimmten, festumrissenen Räumen der Identitätskonstitution, wie es bis vor kurzem durch die weitgehend exkludierende und zumeist langfristige Zugehörigkeit zu einem bestimmten Stand oder einer Klasse, einer Partei, einer Kirche, einer Freizeitorganisation oder einem sozialen Milieu möglich gewesen ist.

Unter dem Titel „Die kleinen Lebens-Welten der Existenz-Bastler“ bemerkt Ronald Hitzler (1999, S. 239 ff.) hierzu:

Lebensweltzugehörigkeit

„Die Lebenswelt des individualisierten Menschen besteht symptomatischerweise aus vielen [...] kleinen ‚Welten‘ sowohl im privaten als auch im öffentlichen (das meint: institutionell vorgeordneten) Bereich. Der moderne Mensch lebt typischerweise nicht – zumindest nicht nur – in einer (massenkulturell nivellierten) Welt, sondern in einer Vielzahl teilzeitlicher Sinnwelten, innerhalb deren er mit jeweils verschiedenen anderen durchaus verschiedene ‚Zwecke‘ verfolgt [...] Dieser sozusagen neo-existentialistische Typus ist kaum noch irgendwo ‚eingeboren‘, ist kaum noch Mitglied. Er ist, in der Terminologie von Anthony Giddens (1991), aus Selbstverständlichkeiten ‚ausgebettet‘. Um sich wieder ‚einzubetten‘, muss er sich für irgendwelche (typischerweise biografisch mehr oder minder rasch wechselnden) Mitgliedschaften entscheiden. Das heißt, er sucht Anschluss, nimmt Kontakt auf, geht Beziehungen ein, tritt bei, schließt sich mit anderen, mit ‚Gesinnungsfreunden‘ wieder zu (Teilzeit-)Gemeinschaften aller möglichen Art zusammen und wird (nicht nur freiwillig, manchmal auch unfreiwillig) wieder (irgendwo) Mitglied.“

Gerade angesichts dieser zunehmenden Ausdifferenzierung ohnehin schon multipler Identitätsstrukturen und der bewussten Orientierung des Einzelnen an sehr unterschiedlichen Lebenswelten stellt sich die Frage nach der Konstitution individueller Identität auf eine andere Weise, als es noch unter den Prämissen der Heidegger'schen „Geworfenheit“ in bestimmte Lebenskontexte der Fall gewesen ist.

Da lebensweltliche Zusammenhänge nicht mehr ausschließlich „fraglos gegeben“ (Schütz u. Luckmann, 2003, S. 47 f.) und erst recht nicht lebenslanglich stabil sind (weil sie nicht mehr vererbt, sondern eher quasi auf Zeit konstruiert werden), ist auch die Unterscheidung von Eigenem und Fremdem keineswegs mehr so ein-

deutig vollziehbar, wie es unter den Prämissen des Herder'schen „Kugeldenkens“ scheinbar möglich gewesen ist.

Vorteilhaft ist dies sicherlich in der Hinsicht, dass auf diese Weise eine zentrale Polarisierungskategorie des Entweder-oder-Denkens der „Ersten Moderne“ ins Wanken gerät, die nicht erst unter dem Vorzeichen nationalstaatlicher Blockbildungen gesellschaftlich und politisch immer wieder zu schwersten Konflikten geführt hat (und immer noch führt).

Das geschieht vor allem dort, wo die Verwendung der Begriffe Eigenes und Fremdes eine Entgegensetzung voneinander unabhängiger Substanzen suggeriert. Dies hat dann zur Folge, dass das Eigene vor dem Fremden bewahrt, geschützt werden muss. Umgekehrt gilt: Fremd (aus dem rekonstruierten germanischen Wort „fram“: „fern von“, „fort“ abgeleitet) ist mir etwas so lange, wie ich es nicht als Bestandteil meines lebensweltlichen Kontextes anzueignen, zu integrieren vermag. Der Aneignungsprozess selbst ist freilich immer usurpatorisch. Er wird in der Regel dadurch legitimierbar, dass er dem Wohl des Eigenen dient, dass er Gefahr abwendet. Nicht von ungefähr wird der/das Fremde im scheinbar antithetischen Spannungsfeld von „ego“ (ich) und „alter“ (der/die/das Andere) negativ als Randseiter (Soziologie), als das Unheimliche (Philosophie) oder gar als Sünder (Theologie) deklariert.

Wie das Unheimliche zum Beispiel durch Erfahrungs- oder Rationalisierungsprozesse seiner Fremdheit benommen und in diesem Sinne heimlich zu werden vermag, so kann sich etwas einmal der eigenen Lebenswelt als zugehörig Erachtetes in umgekehrter Form natürlich mit der Zeit auch entfremden, und es hängt von der Positionierung des Eigenen ab, wann und unter welchen Bedingungen es als fremd deklariert wird. Faktisch sind Fremdes und Eigenes damit jedoch relationale Begriffe, die sich erst durch ihre Wechselbeziehung bestimmen lassen. Als fremd erfährt man beispielsweise jemanden, der zwar die gleiche Sprache aber einen ausgeprägten anderen Dialekt spricht als man es selbst gewohnt ist. Begegnete man dieser Person in einer entfernten geografischen, klimatischen oder ähnlichen Umgebung, würde man sie aufgrund der gemeinsamen Sprache hingegen überhaupt nicht als fremd sondern als der eigenen Lebenswelt zugehörig wahrnehmen. Etwas kann damit sowohl vertraut als auch fremd erscheinen.

Vor diesem Hintergrund scheint es angeraten, die in der interkulturellen Kommunikationsforschung immer wieder von neuem inszenierte Entgegensetzung von Eigenem und Fremdem aufzugeben – ganz abgesehen davon, dass eine solche Trennung angesichts der Veränderungsgeschwindigkeit multipler Identitätsstrukturen nicht

Problematik der Differenzierung zwischen Eigenem und Fremdem

Relativität des Fremden

aufrechterhalten werden kann (beim Einzelnen nicht und erst recht nicht in Gruppen wie z. B. in virtuellen Teams oder in Unternehmen, die befristet strategische Allianzen eingegangen sind – wohl wissend, dass sie nach einigen Jahren eventuell mit einem aktuellen Wettbewerber kooperieren werden).

Der Übergang vom vertrauten Anderen zu unbestimmten Anderen ist graduell und kontextgebunden. Besser gerecht als binäre Denkmuster werden diesem Sachverhalt dynamische Spektren, die nicht zwischen Eigenem und Fremdem oszillieren, sondern die zum Beispiel Auskunft über den Grad der Vertrautheit mit einer Sub-Lebenswelt geben, ohne letztere damit schon als eigene oder fremde reklamieren zu wollen.

Vertrautheitsgrade

Zu den Voraussetzungen, unter denen eine solche Lebenswelt als vertraut (oder in der Sprache der Ersten Moderne: als eigene) bezeichnet werden kann, zählt insbesondere ihre Sinnhaftigkeit für das alltägliche Handeln. Sinnhaftig ist etwas dann, wenn es für den Einzelnen charakterisiert ist durch:

Grundbedingungen kultureller Vertrautheit

- Relevanz,
 - Plausibilität,
 - Normalität,
 - Ermöglichung von Routinehandeln
- (Vgl. Schütz u. Luckmann, 1979, Bd. 1, S. 30 ff.).

Je länger der Einzelne in einen konkreten intersubjektiven Prozess der Herstellung von Plausibilität, Normalität und Routine eingebunden ist, desto vertrauter ist er mit der auf diese Weise generierten Lebenswelt, weil er selbst einer ihrer Konstrukteure ist. Je weniger hingegen er an dem Prozess des Gemeinschaftlich Machens (→ Kommunikation) mitwirkt, desto weniger vertraut wird ihm die Lebenswelt sein.

Zu Recht beziehen Schütz und Luckmann den Aspekt des „Problematismen“ in ihre Überlegungen mit ein: Lebensweltliche Diskurse zur Herstellung von Plausibilität in indexikalischen Situationen wie zum Beispiel eine richterliche Entscheidung zählen selbst zu den Bestandteilen lebensweltlicher Plausibilitätsstrukturen – mit dem Unterschied, dass dies auf einer reflexiven (metakommunikativen) Ebene stattfindet.

indexikalisch: un-eindeutig, interpretationsbedürftig

Dennoch: Für den Einzelnen kann eine Lebenswelt, an deren Konstruktion er selbst einmal mitgewirkt hat (z. B. das Elternhaus, ein Arbeitskollektiv, eine „special-interest“-Arbeitsgruppe während der Studienzeit oder eine Elterninitiative) auch nach längerer Zeit der Abwesenheit noch durch Plausibilität beziehungsweise Norma-

lität charakterisiert sein und Routinehandeln ermöglichen, ohne dass sie im Netzwerk seiner lebensweltlichen Zusammenhänge einen aktuellen Knotenpunkt darstellen würde. Sie tut dies deshalb nicht, weil sie für das Handeln des Betroffenen nicht mehr in dem Maße relevant ist, wie es für andere Sub-Lebenswelten gilt. Dennoch werden diese längere Zeit zurück liegenden Sozialisationserfahrungen tradiert, weil die Konstruktion aktueller Sinnzusammenhänge partiell beeinflussen.

Zur Einschätzung der Bedeutung von Sub-Lebenswelten im individuellen lebensweltlichen Handlungszusammenhang ist dementsprechend neben ihrer Vertrautheit auch ihre Relevanz für das aktuelle Identitätswohlgefühl zu berücksichtigen.

Vertrautheit und Relevanz lebensweltlicher Bezug

Zum Nachdenken und Diskutieren

Inwieweit ist Fremdheit als diskursives Konstrukt zu verstehen? Diskutieren Sie die These von Wilden (2013, S. 288), dass „Fremdheit keine natürliche Eigenschaft eines Anderen [...] ist, sondern dass Fremdheit, ebenso wie andere Konstruktionen von Wirklichkeit auch, ein Konstrukt ist, das diskursiv innerhalb kultureller Kontexte und Machtverhältnisse, innerhalb von Verständigungsgemeinschaften, auf Zeit verhandelt wird.“



Kulturelles Handeln

1 Soziales Gedächtnis und kultureller Wissensvorrat

Trotz der zunehmenden Pluralisierung individueller Lebensweltbezüge und dem damit verbundenen Aufbrechen von kulturellen Grenzlinien wird es vermutlich auch im Zukunftsmodell der „Zweiten Moderne“ nicht jenen Idealtypus des *Global Managers* geben, der weltweit in beliebigen lebensweltlichen Zusammenhängen einen gleich hohen Vertrautheitsgrad entwickelt, beziehungsweise der umgekehrt aufgrund einer solchen Vertrautheit überall in gleicher Weise als „kultureller Kollege“ (Patzelt, 1987, S.59) akzeptiert wird. Seine Zugehörigkeit oder zumindest seine Affinität zu einem oder mehreren bestimmten lebensweltlichen Kollektiven (Nation, Sprachgemeinschaft, Region, Unternehmen etc.) wird immer dann offenkundig werden, wenn er in seinem Handeln und Verhalten gegen alltagspraktische Plausibilitäts- und Normalitätserwartungen seiner Interaktionspartner verstößt. Und bei allen sozialwissenschaftlichen Beschwörungen des Endes nationalstaatlicher Container scheint die Praxis der Nationalitätszuschreibung nach wie vor nicht nur beliebt zu sein, sondern in vielen Fällen auch relativ treffsicher zu gelingen.

Ist die Lebensweltzugehörigkeit doch durch nationalstaatliche Bezüge bestimmt?

1.1 Handlungskontinuität und Handlungskoordination

Dass es dementsprechend Verhaltens- und Handlungsmerkmale geben muss, die etwas oder jemanden beispielsweise als *deutsch*, *türkisch* oder *US-amerikanisch* identifizieren lassen, wird man kaum ernsthaft leugnen können.

Ein wesentlicher Grund für die Herausbildung solcher individuenübergreifender Merkmalsbündel ist in den Bedingungen zu suchen, unter denen Normalität, Plausibilität und Routinehandeln möglich werden: Je größer das Kollektiv ist, das gemeinschaftlich handelt, desto weniger kann es sich bei dem, was von den Kollektivmitgliedern als plausibel empfunden wird, um ad-hoc-Vereinbarungen handeln. Die Beliebigkeit und kurzfristige Gültigkeit solcher Vereinbarungen würde die Etablierung von Normalität oder Routinehandeln gerade verhindern.

Handlungskontinuität und -koordination als Voraussetzungen gemeinsamer sozialer Lebenswelterfahrung

Normalität setzt folglich Konventionalisierungsprozesse voraus, die zum einen aus historischer Tradierung schöpfen, und die zum anderen diese Tradierungen durch aktuelles Handeln sanktionierend oder korrigierend fortschreiben. Die Herstellung einer solchen lebensweltlichen Kontinuität wird gegenwärtig in großen Teilen der Welt noch in entscheidender Weise durch Koordinierungstätigkeiten nationaler politischer oder politisch initiierten Instanzen gesteuert. Deren Aufgabe besteht darin, das Funktionieren des politischen *Körpers* dadurch zu sichern, dass Faktoren wie Plausibilität und Routinehandeln für einen möglichst hohen Anteil der Mitglieder des nationalen Kollektivs erfahrbar werden. Dies geschieht mittels Sicherung von Handlungskontinuität (diachron) und Handlungskoordination (synchron).

So ist beispielsweise das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) seit 1899 in seinem Kern relativ unverändert geblieben (Kontinuität), während auf der Grundlage der richterlichen Alltagspraxis spezifische Gesetzesformulierungen permanent an aktuelle lebensweltliche Kontexte angepasst und korrigiert werden, damit sie in Bezug auf das Gesamtsystem schnittstellenfähig bleiben (Koordination). Wird eine solche Koordination versäumt, erscheinen Gesetze nach einiger Zeit unplausibel. Das gilt freilich für alle lebensweltlichen Bereiche, aber da die Koordinationsfunktion gesellschaftlichen Interagierens überwiegend noch durch nationalstaatlich gebundene Legislativ- und Exekutivinstanzen geregelt wird, ist es vor allem der nationale Wissensvorrat, der gegenwärtig noch tradiert wird und wesentlichen Einfluss darauf nimmt, ob etwas als plausibel oder normal erscheint.

Das war nicht immer so, wenn man an die Rolle der Kirchen bis zu frühen Neuzeit denkt, und es wird auch vermutlich nicht so bleiben, wenn sich beispielsweise lebensweltliche Organisationsformen im offenen Stil der „Zweiten Moderne“ durchsetzen sollten. Doch selbst wenn durch fortgesetzte Koordinationsprozesse (z. B. Anpassungen deutscher Gesetze an EU-Rechtsvorschriften) auch nationalspezifische Kontinuitätslinien und Tradierungsbereiche sukzessiv korrigiert werden, bilden sie noch über Generationen hinweg den Wissensvorrat, aus dem künftige Koordinationsleistungen schöpfen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die beschriebene Problematik, dass Herausforderungen der „Zweiten Moderne“ gegenwärtig noch vorwiegend mit Werkzeugen der „Ersten Moderne“ gelöst werden: Der Wissensvorrat, auf den bei der Werkzeu- fertigung zurückgegriffen wird, ist unweigerlich aus der „Ersten Moderne“ tradiert und steht dementsprechend auch in einem direkten Kontinuitätszusammenhang damit (weshalb es sich bei dem

die Rolle national gebundener Wissensvorräte

Übergang auch nicht um einen Paradigmenwechsel, sondern nur um eine Paradigmenkorrektur handeln kann).

1.2 Unthematisierte Kontinuitätssicherung

Maurice Halbwachs, französischer Soziologe (1877–1945), prägte Begriff des kollektiven Gedächtnisses („*mémoire collective*“)



Aleida und Jan Assmann

Rückgriffe auf kollektive Wissensvorräte oder auf die Metapher des kollektiven beziehungsweise des sozialen Gedächtnisses, wie es im Anschluss an Maurice Halbwachs bei Jan und Aleida Assmann heißt, finden in der Alltagspraxis überwiegend in der Form unthematisierter Tradierungen statt.

Ein einfaches Beispiel für eine solche unthematisierte Kontinuitätsfortschreibung ist die Tradierung von Zeitkonzepten, wie sie einer im Deutschen häufigen Form der Namengebung wie Peter – Peters – Peters(en) zugrunde liegt: Die darin ausgedrückte Generationenfolge von Peter, Peters Sohn und wiederum dessen Sohn („sen“: Sohn) dokumentiert eine Weltansicht, die sich von einem in der Vergangenheit gesetzten Fixpunkt her interpretiert (abgesehen davon, dass in der Endungswahl zudem deutlich maskuline Erbfolgeorientierungen zum Ausdruck kommen).

In diesem Sinn definieren sich die Models der Wal-Mart-Werbung auch explizit als Kinder ihrer Eltern (Abbildung 23).



Abbildung 23: Deutsche Teknonymie am Beispiel einer Werbeanzeige

Teknonymie: Namenrangfolge in Verwandtschaftsbeziehungen

Eine ganz andere Form der Weltansicht resultiert hingegen beispielsweise aus einer Typik der Namengebung, die wir unter anderem auf Bali antreffen (Abbildung 24), wo die Benennung nach den Nachfahren erfolgt: So heißt jemand zum Beispiel Vater von Jane. Bekäme Jane eine Tochter namens Liza, so würde sie selbst nicht mehr Jane, sondern Mutter von Liza heißen, während ihr Vater ab diesem Moment nicht mehr Vater von Jane, sondern Großvater von Liza genannt werden würde. Individuelles Selbstverständnis definiert sich hier folglich in erster Linie aus der Gegenwart heraus und ist anders als im Deutschen nicht über die Vergangenheit vermittelt.

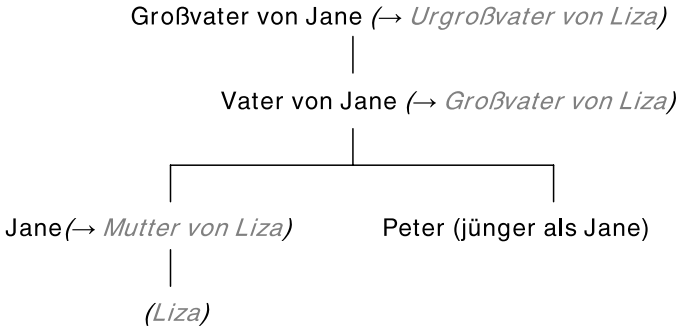


Abbildung 24: Balinesische Teknonymie

Es ist offenkundig, dass so unterschiedliche Weltansichten, wie sie im deutschen und balinesischen System der Namensgebung zu Tage treten, auch im jeweils weiteren lebensweltlichen Kontext voneinander abweichende Denk- und Handlungsorientierungen fordern (und selbst erzeugen). Dies gilt deshalb, weil diese lebensweltspezifischen Sichtweisen ihrerseits Bestandteile komplexer Netzwerke sind, in denen sie sich nur deswegen erhalten können, weil sie zu anderen Weltansichten dieses Netzwerks passen und mit ihnen in Wechselwirkung stehen. Wäre ein solcher fit nicht gegeben, würde die Plausibilitäts- beziehungsweise Routineforderung verletzt.

Auf das Beispiel der deutschen Namensgebung bezogen, lässt sich dementsprechend schlussfolgern, dass die Traditionsorientierung als Bestandteil eines Gesamtkonzeptes zu sehen ist, das sein Selbstverständnis auch in anderen Bereichen aus den unterschiedlichsten Formen historischer Vergewisserung (oder Verleugnung) schöpft. Wenn nun derartige Schemata durch eine beständige Alltagspraxis (z. B. Namensnennung) – und sei es noch so unreflektiert – immer weiter vertieft werden, betrifft dies zumindest indirekt auch alle weiteren in diesem Kontext assoziierbaren Schemata des Netzwerks sowie andere damit wiederum verbundene Konzepte. So wird im Fall der deutschen Namensgebung das Konzept Vergangenheit im Sinne einer Bezugsgröße beziehungsweise eines Maßstabes für gegenwärtiges Handeln geformt, was dann natürlich auch Konsequenzen für mögliche Schemabildungen zu Konzepten wie beispielsweise denen von Autorität nach sich zieht. Hieran lässt sich dann wiederum sehr unproblematisch die Tatsache andocken, dass dem Lebensalter im Deutschen im Sinne des Anciennitätsprinzips nach wie vor eine bedeutende Rolle zugewiesen wird. Einen Beleg hierfür finden wir im Urteil der Abbildung 25.



Abbildung 25: Lebensalter kann entscheiden (Thüringische Landeszeitung, 3.11.1999)

Um noch einmal auf das balinesische System zurückzukommen: Auch hier existieren freilich Autoritäts- und Vergangenheitskonzepte, die allerdings – wie man am Beispiel der Namensgebung sehen kann – durch andere Denkweisen geformt sind und damit untereinander auch in ganz anderem Bezug stehen. Folglich sind mit dem Konzept Autorität im balinesischen System ganz andere Vorstellungen verknüpft als es im deutschen System der Fall ist. Wenn man sich im interkulturellen Kontakt über diese Differenz nicht verständigt, sind Missverständnisse vorprogrammiert. Das gilt vor allem dann, wenn die Verständigung über eine dritte Sprache wie etwa das Englische erfolgt. Die Gemeinsamkeit, die damit geschaffen wird, ist nur eine scheinbare und umso notwendiger ist es, auch scheinbar unbedeutende Indexikalitäten zu thematisieren.

1.3 Thematisierte Kontinuitätssicherung

Aber auch innerhalb eines lebensweltlichen Handlungszusammenhangs vollzieht sich Kontinuitätssicherung keineswegs ausschließlich in Form von unthematisierten Tradierungsprozessen. Immer dann, wenn etwas nicht mehr plausibel erscheint und indexikalisch geworden ist, weil sich seine Kontextbedingungen (und damit die Netzwerkeinbindungen) verändert haben, wird man diesen Sachverhalt infrage stellen und dementsprechend thematisieren. Der Rückgriff auf das soziale oder kollektive Gedächtnis der betroffenen Lebenswelt erfolgt in diesem Fall nicht mehr im Sinne einer unbewussten Traditionsfortschreibung, sondern in reflektierter Weise mit dem Ziel der Vermittlung, der Koordination zwischen dem nicht mehr Plausiblen und dem aktuellen Relevanzsystem. Das kollektive Gedächtnis ist in diesem Zusammenhang laut Aleida und Jan Assmann (1994) als eine Art Archiv zu denken, in dem auf dem Wege der Tradierung über Tausende von Jahren hinweg

kollektives Gedächtnis als Archiv, aus dem Interpretationsvorräte geschöpft werden

unzählige Erfahrungen abgespeichert sind. Vor dem Beginn der Schriftlichkeit erfolgte eine derartige Tradierung vor allem über Erzählungen, Bräuche, Lieder und Sprichwörter, aber auch über Alltags- und Kunstgegenstände sowie Bauwerke, die etliche Generationen überdauerten und damit natürlich auch komplexe Sinnkonstruktionen fortbestehen ließen.

Während mündliche Tradierungen (Erlebnisberichte, Familiengeschichten, Witze etc.) selten über drei Generationen hinweg beziehungsweise über einen Zeitraum von 90 bis 110 Jahren fortbestehen, ist die Lebensdauer schriftlicher Überlieferungen theoretisch unbegrenzt. Bücher, Briefe und Dokumente sind – sofern sie Gewalt- oder Umwelteinflüsse überstanden haben – über Jahrhunderte hinweg in Bibliotheken, Kirchen, Klöstern und Staatsarchiven gespeichert worden. Elektronische Medien können die Speicherkapazität inzwischen unbegrenzt vergrößern, sodass auch das potenziell zur Verfügung stehende Wissen unendlich erweiterbar ist. Den auf diese Weise entstandenen Wissensvorrat kann man sich als eine Art Netzwerk vorstellen: Es stellt ein Reservoir an Erfahrungen bereit, auf das die nachfolgenden Benutzer-Generationen notwendigerweise zurückgreifen müssen, um eigene Erwartungen formulieren und eigene, neue Erfahrungen sammeln zu können. Diese neuen Erfahrungen werden an den bestehenden Wissensvorrat (Abbildung 26) angedockt, womit sie ihn erweitern beziehungsweise di-

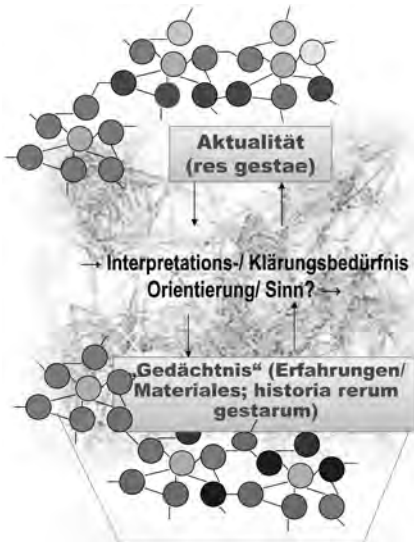


Abbildung 26: Wissensvorrat als „Archiv“

Herausbildung von
Traditionszusammenhängen
Medien und Gedächtnisfunktion

versifizieren. Für das Nutzerkollektiv bildet sich dergestalt sukzessive ein Traditionszusammenhang heraus, der insofern Verbindlichkeit erlangt, als er im Sinne eines Gedächtnisses oder Archivs die Basis darstellt, von der aus die Mitglieder des Kollektivs alle künftigen (und wiederum erfahrungsleitenden) Erwartungen an Sinnhaftigkeit, Normalität und Plausibilität formulieren werden.

Entsprechende Formen der Thematisierung von Wissen finden immer dann statt, wenn Erfahrungen gemacht werden, deren Passfähigkeit (oder anders gesagt: deren Normalität) in Bezug auf das bestehende Denk- und Handlungssystem nicht fraglos gegeben ist. Ein alltägliches Beispiel bieten sprachgeschichtliche Entwicklungen, die – wie etwa die Prägung beziehungsweise Aufnahme neuer Wörter – in der Öffentlichkeit erst dann bemerkt und thematisiert werden, wenn sie nicht automatisch integrierbar sind. Dies ist der Fall bei sogenannten Unwörtern wie Lügenpresse, Gutmensch, Volksverräter oder alternative Fakten (Unwörter des Jahres 2014–2017), aber auch bei konkurrierenden Begriffen wie Atomkraft versus Kernkraft.

In solchen wie in allen anderen thematisierungsbedürftigen Fällen fungiert das kollektive Gedächtnis als Argumentationspool. Es stellt einen Interpretationsvorrat bereit, der sowohl Möglichkeiten der Legitimierung als auch solche der Delegitimierung der infrage stehenden Sachverhalte enthält, wie etwa die Diskussionen um die Todesstrafe in vielen Ländern zeigen. Auf welche der möglichen Argumente beziehungsweise auf welche Bestandteile des tradierten Wissensvorrats im jeweiligen Einzelfall zurückgegriffen wird, hängt unter anderem von den Interessen ab, mit denen die Überwindung der aktuell indexikalischen Ausgangssituation verknüpft ist. Wenn beispielsweise das Interesse an einer Aufrechterhaltung der Todesstrafe besteht, wird man in legitimatorischer Absicht nach historisch fürsprechenden Belegen suchen; ist man an einer Abschaffung der Todesstrafe interessiert, wird man hingegen nach delegitimatorisch wirksamen Quellen fahnden. Nicht selten dient auch ein und dieselbe Quelle als Beleg gegensätzlicher Auslegungen, wie etwa Interpretationen von Schillers „Wilhelm Tell“ als sozialistisches Freiheitsdrama einerseits und als Inbegriff politischer Restauration andererseits zeigen.

Legitimation und
Delegitimation als
Aufgaben des
Funktionsgedächtnisses

Wie der Begriff Thematisierung bereits impliziert, handelt es sich bei diesen von Assmann dem Funktionsgedächtnis zugeschriebenen Prozessen grundsätzlich um kommunikative, so wie das kollektive Gedächtnis einer Lebenswelt ebenfalls nur als Kommunikationsprodukt vorstellbar ist (Abbildung 27).

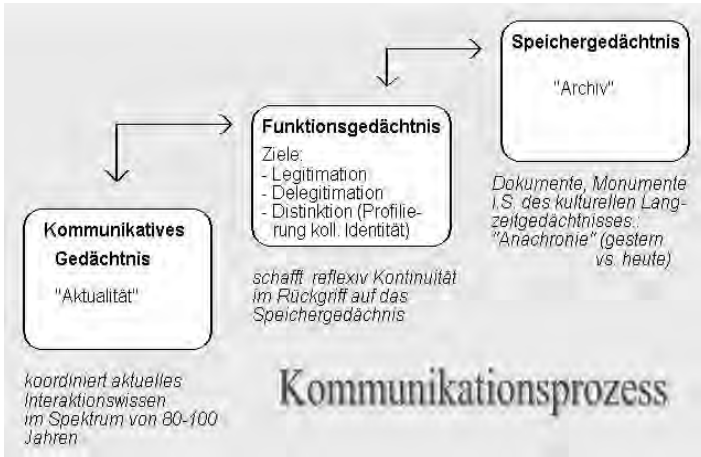


Abbildung 27: Kollektives Gedächtnis als Kommunikationsprodukt (nach Assmann u. Assmann, 1994)

Anschaulich lässt sich ein solcher Prozess seit einiger Zeit am Beispiel der Diskussionen über den Ladenschluss dokumentieren. Mit zunehmender Flexibilisierung der Arbeitsabläufe und -zeiten, größerer Mobilität, aber auch aufgrund entsprechender Erfahrungen aus anderen Ländern, erschien spätestens seit der Jahrhundertwende ein Fortbestand der starren Ladenschlussregelung vielen nicht mehr plausibel. Dementsprechend wurde auch die bislang geltende Norm(alität) infrage gestellt (Abbildung 28). Sowohl Gegner als auch Verfechter des alten Ladenschlussgesetzes griffen bei ihren Strategien der Delegitimation beziehungsweise der Legitimation notwendigerweise auf vorhandene Wissensvorräte zurück. Welche dieser Wissensvorräte ihnen dabei aus der nahezu unendlichen Menge der tradierten Möglichkeiten jeweils zugänglich sind, hängt ganz von der Passfähigkeit in Bezug auf die aktuelle Situation ab. Wissensvorräte, die interpretatorisch keine aktuell relevanten Anschlussstellen an die zu klärende Situation besitzen, sind auch nicht erinnerbar. Der (assoziative) Weg zu ihnen ist quasi versperrt, weshalb es zum Beispiel in der Rezeptionsgeschichte literarischer Werke nach Popularitätswellen auch immer wieder Vergessenheitsphasen gibt, weil der jeweilige Autor möglichen Rezipienten einer bestimmten Zeitphase nichts sagt beziehungsweise keine Anstöße zur individuellen und gesellschaftlichen Selbstinterpretation zu vermitteln mag.

Um auf die Ladenschlussdiskussion zurückzukommen: Analysiert man Argumente sowohl der Gegner als auch der Fürsprecher des

Nachdem das Ladenschlussgesetz seit 1960 unverändert Bestand hatte, folgten ab 1989 mehrere Liberalisierungsvorstöße:

- 1989: Donnerstag als Dienstleistungsabend (bis 20.30 Uhr)
- 1996: wochentags bis 20 Uhr, samstags bis 16 Uhr
- 2003: samstags bis 20 Uhr
- 2004: Sonntagsfreigabe wird vom Bundesverfassungsgericht abgelehnt, aber Ladenschluss wird Ländersache
- 2006: Freigabe der Ladenschlusszeiten an Werktagen

Ladenschlussgesetzes, stellt man schnell fest, dass sowohl Legitimations- als auch Delegationstrategien auf das tradierte Wissen vom Gebot des Sonntags als Ruhetag Bezug nehmen.

Samstag schließen Läden um 20 Uhr

CDU-Fraktion lenkt bei Öffnungszeiten ein

■ Von Elmar Otto

Erfurt. (tlz) Am Samstag sollen die Geschäfte in Thüringen nun doch um 20 Uhr schließen. Nur auf Antrag können Landkreise und kreisfreie Städte aus besonderen Anlässen Ausnahmen beschließen. Darauf hat sich die CDU-Landtagsfraktion nach kontroverser Diskussion gestern geeinigt. Damit lenkt die Union nicht zuletzt gegenüber den Kirchen ein, die einen „Schutzkorridor“ um den Sonntag gefordert hatten.

Im Gesetzentwurf war noch ein Einkaufen rund um die Uhr an sechs Tagen in der Woche vorgesehen. Allein am

Namen sei zu erkennen, dass der Sonnabend zum Sonntag gehöre, so die Kirchen.

Der wirtschaftspolitische Sprecher der CDU-Fraktion, Thomas Kretschmer sprach von einem „vernünftigen Kompromiss“. Zudem verständigte man sich darauf, die Zahl der Sonn- und Feiertage, an denen Arbeitnehmer beschäftigt werden dürfen, auf 22 zu begrenzen.

Die Unionsmehrheit im Landtag will das Ladenöffnungsgesetz in der Plenarsitzung der kommenden Woche verabschieden, damit die Geschäfte vor Weihnachten ihre Öffnungszeiten ausdehnen können.

Abbildung 28: Ladenschluss (Thüringische Landeszeitung, 18.11.2005)

Während sich die Befürworter der bis vor kurzem geltenden Ladenschlussregelung, zu denen gemeinschaftsorientierte Gruppen und Institutionen wie Kirchen, Gewerkschaften oder auch das Sozialministerium zählten, explizit auf den Sonntag als Tag der Arbeitsruhe und der Besinnung bezogen, geschah dies bei den Verfechtern einer Freigabe der Ladenöffnungszeiten eher indirekt. Hier kann man an ein in Bezug auf Veränderungsbestrebungen des Status quo allenfalls halbherziges Motto wie sonntags nur Besichtigung, kein Verkauf, keine Beratung denken oder daran, dass sich Ausnahmen von dem Gebot der Sonntagsschließung nur auf solche Branchen beziehen, die ermöglichen, den Sonntag feierlich

begehen zu können (Blumenhändler, Bäcker). Interessant ist, dass in derartigen Deligitimations-Vorstößen immer auch beachtet wird, dass bei den Sonntags-Öffnungszeiten keine Überschneidungen mit der Kirchzeit entstehen dürfen. Noch indirekter, aber letztlich trotzdem plausibel, sind Positionen, die verlängerte Ladenöffnungszeiten mit dem damit verbundenen Zugewinn an Freizeitqualität und Freizeiterlebnis zu rechtfertigen versuchen (z.B. die Freigabe der Adventssonntage in einigen Bundesländern) oder sie als strikte Ausnahme deklarieren (z.B. während der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland). Zumindest für die Gruppe der Konsumenten lässt sich auf diese Weise noch eine Beziehung zum christlichen Gebot des Feierns konstruieren.

Chancenlos wäre hingegen in Deutschland eine Argumentation, die sich bei dem Versuch, das Ladenschlussgesetz abzuschaffen, ausschließlich auf Aspekte der Umsatzmaximierung konzentriert hätte. Eine solche Delegitimationsstrategie wäre zumindest gegenwärtig nicht hinreichend plausibel gewesen, weil sie sich nicht auf eine gemeinsam akzeptierte Wissensbasis berufen könnte beziehungsweise weil die gemeinsame Wissensbasis vom Sonntag als Ruhetag derzeit noch zu dominant ist. Anders gesagt: Die Wertigkeit des Sonntags im gesellschaftlichen Bewusstsein ist derzeit (noch) höher als die Wertigkeit möglichst hoher Umsätze.

Zwei Aspekte werden an dieser Stelle offensichtlich: Der erste bezieht sich auf den Tatbestand, dass kulturelle Wissensvorräte anscheinend sehr resistent sind gegenüber kurzfristigeren historischen Veränderungen. Anders ist zumindest nicht zu erklären, dass im Mittelpunkt der ostdeutschen Diskussionen um das Ladenschlussgesetz immer noch genuin christliche Argumentationen stehen, obwohl die christlichen Kirchen als Institutionen mit einem Mitgliederanteil von unter 28 Prozent der Bevölkerung hier nur noch eine marginale Rolle spielen. Wie es zu diesen langfristigen Tradierungen kommt, wird uns noch näher beschäftigen.

Zweitens zeigt gerade das Beispiel der Ladenschlussdiskussion aber auch sehr deutlich, wie sich das für eine kulturelle Gruppe relevante Wertgefüge verändert beziehungsweise auf welche Weise Wertewandelprozesse stattfinden. Im Gegensatz zu Normen verändern sich Werte eher schleichend und von vielen in diesem Veränderungsprozess unbemerkt. So entstehen neue Wert-Normalitäten nie durch eine Zäsur, sondern immer durch eine Korrektur der alten Normalität. Derartige Korrekturen finden permanent statt und sind sowohl Resultat als auch Movers kultureller Dynamik. Sie gehen von Ideen und Vorstellungen einzelner Individuen aus und werden dann für eine neue Normalität einer Lebenswelt charakte-

ristisch, wenn die Mehrheit der Mitglieder dieser Lebenswelt sich mit den entsprechenden Werten identifiziert.

Damit ist auch das Verhältnis von Kultur und Individuum als Wechselverhältnis in der Weise bestimmbar, dass individuelles Handeln sich einerseits durch eine spezifische Auswahl jener Wissensvorräte auszeichnet, von denen es sich ein Höchstmaß an Plausibilität für Problemlösungen seiner aktuellen Lebenswelt verspricht. Andererseits ist damit – unter Voraussetzung einer Mehrheitsfähigkeit dieser neuen individuellen Sichtweisen – auch immer eine Veränderung des gesamten Wertesystems einer sozialen Lebenswelt initiiert. So wird – um auf den Ladenschluss zurückzukommen – eine Freigabe der Öffnungszeiten zum Beispiel bis Mitternacht Veränderungen der Konventionen familiären Zusammenlebens nach sich ziehen, die dann auf anderer Ebene ebenfalls Werteveränderungen zur Folge haben können.

Offenkundig ist in jedem Fall, *dass eine Kultur sich immer nur in den (kommunikativen) Handlungen ihrer Individuen äußert und dokumentiert*. Da jedes Individuum innerhalb des Wissensvorrats, der ihm durch seine Sozialisation zur Verfügung steht, eine Vielzahl eigenständiger Problemlösungsalternativen kreieren kann, die wiederum durch individuenspezifische Erfahrungen überhaupt erst möglich werden, ist jede Verallgemeinerung im Sinne von „die Deutschen sind ...“ strikt unzulässig. Andererseits sind einzelne Abschnitte des individuellen Sozialisationsweges (Kindergarten, Schule, Berufsumwelt etc.) immer auch durch Gruppenerfahrungen geprägt, womit kollektives Wissen erworben und weitervermittelt wird. Diese Spannung von Allgemeinem und Individuellem begründet überhaupt erst die Möglichkeit kultureller Dynamik. Sie lässt sich gleichzeitig bestimmen als das Verhältnis von Rahmen im Sinne des auf dem Wege der Sozialisation vermittelten Wissensvorrats und Realisierung im Sinne der individuellen Operationalisierung dieses Wissensvorrats.

Habermas (1981, S.2, S.209) beschreibt das Verhältnis von kulturellem Wissensvorrat, sozialer Lebenswelt und individuellem Handeln in diesem Zusammenhang wie folgt:

„*Kultur* nenne ich den Wissensvorrat, aus dem sich die Kommunikationsteilnehmer, indem sie sich über etwas in der Welt verständigen, mit Interpretationen versorgen. *Gesellschaft* nenne ich die legitimen Ordnungen, über die die Kommunikationsteilnehmer ihre Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen regeln und damit Solidarität sichern. Unter *Persönlichkeit* verstehe ich die Kompetenzen, die ein Subjekt sprach- und handlungsfähig machen, also instandsetzen, an Verständigungsprozessen teilzunehmen und dabei die eigene Identität zu behaupten [...]. Die zum Netz kommu-

Kultur dokumentiert sich immer nur in den Handlungen einzelner Individuen



Jürgen Habermas
(*1929)

nikativer Alltagspraxis verwobenen Interaktionen bilden das Medium, durch das sich Kultur, Gesellschaft und Person reproduzieren. Diese Reproduktionsvorgänge erstrecken sich auf die symbolischen Strukturen der Lebenswelt“.

1.4 Zur Abgrenzbarkeit sozialer Gedächtnisse

Wie wir bereits gesehen haben, kann man von einer strikten Abgrenzbarkeit kollektiver Wissensvorräte schon deswegen nicht ausgehen, weil jede Kultur – angefangen bei Siedlungsbewegungen bis hin zur globalen Internetkommunikation – zu wesentlichen Teilen selbst Produkt transkultureller Prozesse beziehungsweise interkultureller Interaktionen ist und kulturelles Wissen von daher auch über Sprach- und Ländergrenzen hinweg Überlappungen aufweist. Dennoch existieren zweifellos Wissensbestände, die in jeweils spezifischer Konstellation für bestimmte ethnische Gruppen signifikant sind, weil sie für deren Selbstdeutung und Normalitätskonstruktion immer wieder eine besonders wichtige Rolle gespielt haben.

Die Erfahrung, dass der Rückgriff auf derartige Wissensbestände erfolgreich ist, um eigenes Handeln vor sich und anderen plausibel zu machen, stimuliert erneute Rückgriffe, sodass eigentlich nicht die Wissensbestände, sondern die Rückgriffmechanismen fossilieren und eine Kultur so spezifisch erscheinen lassen, wie sie erscheint.

So ist es sehr wahrscheinlich, dass man zum Beispiel als Migrant der zweiten Generation aus seinen schulischen Sozialisationserfahrungen Zugriff auf den Wissensvorrat der Migrationskultur besitzt, zugleich aber auch über die häusliche Sozialisation über den Wissensvorrat der elterlichen Kultur verfügt. Die Frage nach einer Abgrenzbarkeit der Wissensvorräte aus den beiden Kulturen beziehungsweise Lebenswelten ist nicht mehr beantwortbar. Entscheidend ist vielmehr, auf welche Wissensbestände die betreffende Person in Selbstdeutungsprozessen oder Ähnlichem zurückgreift, um Normalität wiederherzustellen.

Und gerade in diesem Zusammenhang steht die häufig zu beobachtende und von den Betroffenen beklagte Heimatlosigkeit der Migranten der zweiten Generation. Von ihrer Umgebung wird unterschwellig erwartet, dass sie zum Beispiel bei Problemlösungen auf den Wissensvorrat derjenigen Kultur zurückgreifen, in der sie aufgewachsen sind. Unverständnis ist das Resultat, wenn dies nicht geschieht, sondern wenn – den Betroffenen zumeist nicht bewusst

– auf tradierte Wissensvorräte der elterlichen Herkunftskultur rekurriert wird.

Erschwerend wirkt sich für die Migranten der zweiten Generation aus, dass aus den gleichen Gründen Generationskonflikte viel heftiger ausgetragen werden, sodass das elterliche Zuhause in diesem Sinne nicht unbedingt als Heimat angesehen wird. Erwähnt sei an dieser Stelle das Beispiel eines elfjährigen türkischen Mädchens, das während der Abwesenheit ihrer Eltern einen Klassenkameraden mit zu sich nach Hause nahm, um gemeinsam die Hausaufgaben anzufertigen. Als der Vater des Mädchens von diesem Besuch erfuhr, brachte er das Kind unverzüglich zu einer gynäkologischen Untersuchung in die Klinik.

kulturspezifische
Merkmalsbildung

1.5 Zur Kulturspezifität sozialer Wissensvorräte: Die Rolle der Medien

Bislang haben wir uns im Wesentlichen damit beschäftigt, Hypothesen darüber zu formulieren, wodurch kulturelles Wissen charakterisiert ist und in welcher Weise es im Rahmen des Alltagshandelns eingesetzt wird. Als ganz entscheidend hat sich hierbei das Relevanzkriterium herausgestellt: Was für das Problemlösehandeln und damit für die Wahrung von Normalität und Plausibilität eines (ethnischen) Systems große Relevanz besitzt, wird häufiger abgerufen und rekonstruiert als das, was hierfür weniger bedeutsam ist. Umgekehrt wird die Relevanz von Wissensvorräten dadurch erzeugt und aufrechterhalten, dass eine solche Rekonstruktion permanent stattfindet. Wie wir gesehen haben, wird auf diesem Weg überhaupt erst ein kulturspezifischer und kollektiv weitgehend verbindlicher Handlungsrahmen erzeugt. Als Beispiel mag an dieser Stelle auf Kanonbildungen (z.B. für den Literaturunterricht) oder auf Ritualbildungen verwiesen sein.

Kultur = t (Kommunikation ↔ Medien ↔ Gedächtnis)



Zum Nachdenken und Diskutieren

Nationalhymnen sind paradigmatische Beispiele für Ritualisierungen. Sie tradieren nationalspezifische Elemente sozialer Gedächtnisse. Auch wenn sie unter inhaltlichen Aspekten keinen Kontinuitätszusammenhang mit der Aktualität aufweisen, fungieren sie als Erinnerungsfiguren eines ursprünglich gemeinsamen nationalen Nenners.

Nebenstehend sehen Sie Texte verschiedener Nationalhymnen (Abbildung 29). Welche Verbindung sehen Sie zum jeweiligen kulturellen Gedächtnis? Warum hat man sich in Deutschland 1990 letztlich doch nicht für die Brecht-Hymne entschieden?

■ Die meistgenutzte Hymne: *God Save The Queen* ist in verschiedenen Fassungen Nationalhymne von elf verschiedenen Staaten: Großbritannien, Bermuda, Falklandinseln, Gibraltar, Britische Jungferninseln, Liechtenstein, Montserrat, Neuseeland, Pitcairnsinseln, St. Helena sowie Turks- und Caicosinseln. Früher nutzten unter anderem auch Russland, Schweiz und Deutsches Reich die Melodie. In der britischen Fassung heißt es:

*Gott schütze unsere gnädige Königin,
Lang lebe unsere edle Königin,
Gott schütze die Königin!
Sorge für eine siegreiche,
Glückliche und glorreiche,
Lange Herrschaft über uns.
Gott schütze die Königin!*

*Oh Herr, unser Gott stehe auf,
Zerstreu ihre Feinde
Und lass sie untergehen;
Verwirre deren Politik,
Verettele ihre Halunkenricks,
Auf dich setzen wir unsere Hoffnungen.
Gott schütze uns alle!*

■ Die kürzeste Hymne: Neben Japans Vierzeiler fasst sich auch Jordanien kurz:

*Es lebe der König,
Es lebe der König,
Erhaben sei seine Stellung,
in Würde wehe seine Fahne.*

■ Die verhinderte Hymne: Sie hätte Hymne der DDR werden können und war 1990 als Nationalhymne des vereinten Deutschlands im Gespräch – Bertolt Brechts „Kinderhymne“ von 1949:

*Anmut sparet nicht noch Mühe,
Leidenschaft nicht noch Verstand,
Dass ein gutes Deutschland blühe
Wie ein andres gutes Land.
Dass die Völker nicht erleichen
Wie vor einer Räuberin,
Sondern ihre Hände reichen
Uns wie andern Völkern hin.*

*Und nicht über und nicht unter
Andern Völkern wolln wir sein
Von der See bis zu den Alpen
Von der Oder bis zum Rhein.
Und weil wir dies Land verbessern,
Lieben und beschirmen wir's,
Und das liebste mag's uns scheinen
So wie andern Völkern ihr's.*

Man kann Brechts Kinderhymne zur Haydn-Melodie des Deutschlandliedes singen, dessen dritte Strophe die bundesrepublikanische Hymne ist.

■ Die martialischsten Hymnen: Vor allem nach dem 11. September 2001 empfanden viele US-Amerikaner ihre 1931 gewählte Nationalhymne als unpassend brutal und kriegerisch. Bei vielen offiziellen Veranstaltungen wurde stattdessen das ebenso patriotische, aber friedvollere *America the beautiful* gesungen. Die Debatte ebte jedoch schnell wieder ab und das 1814 im Krieg gegen Großbritannien („War of 1812“) verfasste *Star-Spangled Banner* blieb unangetastet:

*Oh sag, kannst du sehen
Im frühen Licht der Morgendämmerung,
Was wir so freudig bejubelten
Im letzten Schimmern der Dämmerung!
Dessen breite Streifen und helle Sterne,
Die wir durch den gefährlichen Kampf
Über die Wälle beobachteten,
So stattlich wehten!*

*Und der rote Schein der Raketen,
Die in der Luft zerberstenden Bomben,
Zeigten die Nacht hindurch,
Dass unsere Flagge noch da war.
Oh sag, weht dieses
Sternenbanner noch immer
Über dem Land der Freien
Und der Heimat der Tapferen?*

Noch martialischer wirkt allerdings die Hymne Portugals mit ihrem Text von 1890:

*Zu den Waffen, zu den Waffen!
Über Land und über See,
Zu den Waffen, zu den Waffen!
Für das Vaterland kämpfen,
Gegen Kanonen marschieren!*

■ Die deutsche Hymne: Als August Heinrich Hoffmann von Fallersleben das „Lied der Deutschen“ 1841 auf Helgoland dichtete, gab es kein einiges Deutschland, sondern eine Vielzahl souveräner Staaten. Das Lied ist Ausdruck der Sehnsucht nach nationaler Einheit. Die Melodie hatte Joseph Haydn 1797 komponiert. 1922 wurde das Deutschlandlied zur Nationalhymne erklärt. Nach dem Zweiten Weltkrieg verboten die Militärregierungen zunächst alle drei Strophen. Später sang man nur noch die dritte Strophe, die seit 1990 auch offizielle Hymne des wiedervereinigten Deutschlands ist.

*Einigkeit und Recht und Freiheit
Für das deutsche Vaterland!
Danach lasst uns alle streben
Brüderlich mit Herz und Hand!
Einigkeit und Recht und Freiheit
Sind des Glückes Unterpfand;
|; Blüh' im Glanze dieses Glückes,
Blühe, deutsches Vaterland! |; SEGY/UTA*

Abbildung 29: Hymnen (Frankfurter Rundschau, 23.11.2005)

Welche Wissensbestände für uns bis heute einen besonders hohen Aktualitätsgrad besitzen und dementsprechend auch unser Handeln bestimmen, hängt in nicht zu unterschätzendem Ausmaß davon ab, wie Kommunikationsprozesse und damit auch die Produktion von Wissen über Jahrhunderte hinweg koordiniert worden sind (Assmann u. Assmann, 1994). So ist es naheliegend, dass in westlichen Lebenswelten zum Beispiel die christliche Lehre deshalb einen noch heute so nachhaltigen Einfluss auf Denk- und Handlungsweisen ausübt, weil es Klöster und Kirchen waren, die seit dem Beginn von Schriftlichkeit für den immerhin längsten Zeitraum der Geschichte mehr oder minder monopolistisch Wissen tradiert und koordiniert haben. Spätere Steuerungszentren von Kommunikation, zu denen beispielsweise Institutionen politischer Herrschaft, bürgerliche Wissenschaft, Kunst oder gegenwärtig die Medienwirtschaft selbst zu rechnen sind, haben diese Traditionen notwendigerweise fortgeschrieben.

Auf diese Weise ist ein sehr komplexer, zugleich aber auch zumindest im Kern kohärenter, spezifisch westlicher Kommunikationszusammenhang entstanden, der sich selbst wiederum nur als Rahmen eigenständiger und zum Teil sehr unterschiedlicher Subkulturen darstellt: Während die deutsche Kommunikationsgeschichte zum Beispiel wesentlich durch eine über lange Zeit antagonistische Polung zwischen katholischer Lehre einerseits und reformatorischen Ansätzen andererseits geprägt ist, haben wir es in der frankophonen und in der angelsächsischen Tradition mit Entwicklungen zu tun, die erheblich weniger durch derartige Widersprüche charakterisiert sind. So sind unter französischer Koordinationshoheit vollzogene Selbstverständigungsprozesse entscheidend durch die kommunikationssteuernde Funktion der katholischen Kirche im Mittelalter und der frühen Neuzeit geprägt worden. Dies hat wiederum die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass sich Denk- und Handlungsstrukturen wie Rationalismus und Zentralismus etablieren und bis in die Gegenwart hinein erhalten konnten. Ähnliches gilt zweifellos in Bezug auf die alltägliche Ästhetik des „savoir vivre“, deren Bedeutung sich ohne Berücksichtigung des Einflusses der katholischen Kirche nicht erschließen ließe.

Anders die angelsächsischen Regionen: Hier bot die im weitesten Sinne protestantische Prägung des Wissensvorrats eher eine Basis für erfahrungsorientierte, pluralistische, individualistische, aber auch puritanischere Formen der Selbstverständigung. Das unter diesen Vorzeichen vernetzte Archiv kommunikativen Handelns unterscheidet sich dementsprechend maßgeblich von demjenigen frankophoner oder deutscher Prägung. Es ist weniger hierarchisch

strukturiert, dafür aber empirischer und personenbezogener ausgerichtet. Dass diese Merkmale noch heute stilbildend wirken, drückt sich nicht nur in der „open door policy“, den flachen Hierarchien in der Unternehmensorganisation oder der spezifischen Art angelsächsischer Rechtsprechung aus. Es wird auch deutlich, wenn man sich angelsächsische Homepages, Geschäftsberichte oder Verkaufsprospekte ansieht: Nicht der Autor steht im Vordergrund, sondern der Rezipient. Und der wird nicht mit einer ausschweifenden Philosophie, sondern mit knappen Daten und Fakten zu überzeugen versucht.

Nicht zuletzt verdanken sich auch aktuelle makroökonomische und ordnungspolitische Strukturkonzepte wie etwa das der Marktwirtschaft spezifischen Formungen kultureller Wissensvorräte. Ein Beispiel hierfür ist die unterschiedliche Gewichtung der drei Säulen marktwirtschaftlichen Denkens (Personalität, Solidarität und Subsidiarität) in marktwirtschaftlich organisierten Staaten: So spielt das Prinzip der Personalität in denjenigen Marktwirtschaften eine dominierende Rolle, die sich primär unter dem Einfluss der protestantischen Wirtschaftsethik entwickelt haben: Das Individuum ist frei für seine eigene ökonomische Entfaltung, es ist aber auch im Wesentlichen frei von der Absicherung durch die Solidargemeinschaft – ein Tatbestand, der mit der katholischen Soziallehre nicht vereinbar wäre. Aus diesem Grund konnte sich eine freie Marktwirtschaft im Gegensatz zu einer sozialen folglich auch primär in den USA und nicht in Deutschland oder Frankreich etablieren.

Wenn nun, wie diese Beispiele zumindest andeutungsweise zu erkennen geben, die Wissensvorräte lebensweltlicher Denk- und Handlungszusammenhänge wesentlich dadurch geprägt sind, dass kommunikationskoordinierende Instanzen und Institutionen wie Kirche und Staat mittels Legitimations- und Deligitimationsstrategien mediensteuernd auf soziale Selbstverständigungsprozesse (und damit auf die Wissensproduktion) eingewirkt haben, dann erweist sich „die Geschichte des Gedächtnisses“ in entscheidendem Maße als „die Geschichte seiner Medien“; (Assmann, 2002, S. 414; vgl. Tabelle 7) – oder wie man zusammenfassend folgern kann: „Kultur stellt sich dar als historisch veränderlicher Zusammenhang von Kommunikation, Gedächtnis und Medien“ (Assmann u. Assmann, 1994, S. 116).



Zum Nachdenken und Diskutieren

Welche Konsequenzen hat die Verbreitung elektronischer Medien voraussichtlich für die Entwicklung sozialer Gedächtnisse? Kann es so etwas wie ein gemeinsames soziales Weltgedächtnis geben?

Tabelle 7: Geschichte der Medien (nach Assmann u. Assmann, 1994)

<i>Merkmale gesellschaftlicher Kommunikation</i>	<i>Medien</i>	<i>Spezifika sozialer Gedächtnisse</i>
lokal begrenzte Verständigungsräume, Dominanz kommunikativer Primärerfahrung; Tradierung durch Riten	Oralität durch Personen, mündliche Darbietungen; soziale Gedächtnistradierung wird durch Weise, Stammesälteste etc. koordiniert	Archive sozialer Gedächtnisse existieren nur in Form mündlicher Tradierungen (als max. drei Generationen umfassende „kommunikatives“ Gedächtnisse): soziale Gedächtnisse basieren überwiegend auf Oralität
Rezitation und Lektüre des Wissenden: asymmetrische Kommunikation	Schriftlichkeit Skriptorien, Handschriften; primäre Steuerungsinstanz sozialer Gedächtnistradierung und -koordination: kirchliche Institutionen	Archive, aus denen sich soziale Gedächtnisse mit Interpretationen versorgen, existieren als materiale auch unabhängig von mündlichen Tradierungen; Entstehung von Geschichtsschreibung
einsame Lektüre, Pluralisierung von Erfahrung; Diskurskultur	Druckwerke (Buch, Zeitschrift etc.); Steuerungsinstanzen: Politik (Macht) und gehobenes Bürgertum (Wirtschaft/Geld)	Archive sozialer Gedächtnisse werden im Sinne von Funktionsgedächtnissen zum Zwecke der Politisierung lebensweltlichen Handelns eingesetzt; Entstehung der modernen, diskursgeprägten Wissenschaft
Massenkommunikation; Sekundärerfahrung dominiert; Kommunikationsbeschleunigung	Rotationsdruck, Radio, Fernsehen, Telefon; Steuerungsinstanzen: ?	Kanon-Aufweichung, Öffnung, Pluralisierung und Interpenetration der Archive sozialer Gedächtnisse

2 Kommunikative als kulturelle Stile

2.1 Kultur und Kommunikation

Wie wir gesehen haben, sind soziale beziehungsweise kulturelle Wissensvorräte im Wesentlichen durch Prozesse intersubjektiven Handelns und intersubjektiver Selbstverständigung erzeugt und durch dieses Gemeinschaftlich-Machen überhaupt erst für die Handelnden plausibel geworden. Wie eng in diesem Kontext Kultur und Kommunikation miteinander verknüpft sind, mag das Beispiel aus der Lebenswelt der Mescalero-Apachen verdeutlichen:

„Wenn unsere Sprache verloren geht, verlieren wir alles

Sidney Baca ist Apache, in seinen Adern mischt sich das Blut der früher als äußerst gefährlich geltenden Mescalero-Apachen und der Chiricahua-Apachen. Seit er denken kann, lebt er in der Mescalero Apache Reservation, die sich auf einer Fläche von der Größe des Saarlands im Zentrum des amerikanischen Bundesstaates Neu-Mexiko erstreckt. Und fast ebenso lange ist er Mediziner [...]

Nicht nur das Behandeln von Patienten gehört zu den Aufgaben eines Mediziners. Er ist auch eine Respektperson, zugleich ein Weiser, ein Konservativer und ein Hüter der indianischen Kultur. Deswegen hat Baca im vergangenen Jahr gemeinsam mit den anderen Medizinerinnen im Reservat einen Vorstoß unternommen, um seinen Stamm vor dem Untergang zu bewahren. Das hört sich dramatisch an und ist es auch. Die Initiative bestand darin, die Einführung des zweisprachigen Unterrichts an der Grundschule von Mescalero durchzusetzen, nachdem die Männer festgestellt hatten, dass immer weniger Kinder die Sprache ihrer Vorfahren verstanden: Nun unterrichten die einheimischen Lehrer nicht mehr nur in englischer Sprache, sondern auch in ihrer eigenen – jener der Mescalero-Apachen. Baca meint, dass außerdem ein Fernsehprogramm in der Sprache der Mescalero ausgestrahlt werden sollte, damit die Kinder sie häufiger hörten: ‚Wenn unsere Sprache verloren geht, verlieren wir alles‘, sagt er ernst und berichtet vom Stamm der ebenfalls in Neu-Mexico ansässigen Jicirricia, die zuerst ihre Sprache, dann ihre Tänze und schließlich auch ihre Mediziner verloren haben“ (Hummel, 2000, S.9).

Ohne den Zugriff auf ihre eigene Sprache wäre den Mescaleros unweigerlich auch der Zugriff auf sämtliche in dieser Sprache formulierten Traditionen, Interpretationsvorräte und Wissensbestände versagt. Gerade weil Konventionen, Regeln, Rituale und alles andere, was als Wissensvorrat unser Handeln bestimmt, über Jahrhunderte hinweg kommunikativ ausgehandelt und tradiert worden ist,

Kulturspezifika sind durch Tradierungen sozialer Wissensvorräte kommunikativ vermittelt

bilden die Medien dieser Kommunikationsprozesse gleichsam die Nabelschnur zu der solchermaßen kommunikativ erzeugten und hinsichtlich ihrer Entstehung auch gar nicht anders denkbaren Lebenswelt. Ein Primärmedium ist in dieser Hinsicht die Sprache. Und das ist beispielsweise auch ein Grund, weshalb man in der Europapolitik heute sehr bemüht ist, die sogenannten kleinen Sprachen zu fördern, und weshalb auch die Skepsis gegenüber einer Lingua franca wie zum Beispiel dem Englischen sehr verbreitet ist. Wir werden sehen, dass das Besondere einer Kultur, das, was sie charakterisiert und was sie von anderen Kulturen unterscheidet, im Wesentlichen ein Produkt von – nicht nur sprachlich vermittelten – Kommunikationsprozessen ist, die sich auf dem Wege der Tradierung über Jahrhunderte hinweg in die Wissensbestände eingeschrieben haben, über die wir heute verfügen. Gerade durch die Tradierung nicht nur der Kommunikationsinhalte (Was), sondern auch der spezifischen Art und Weise der kommunikativen Praxis (Wie) haben sich unter dementsprechend unterschiedlichen kulturellen Vorzeichen kommunikative Stile nicht nur herausbilden, sondern auch fortschreiben können – oder wie wir bereits gesehen haben: Englisch in Indien ist nicht gleich Englisch in Australien. Hieraus resultieren beispielsweise die Schwierigkeiten, mit denen ein standardisierungsorientiertes Marketing hauptsächlich konfrontiert ist.

2.2 Kommunikative Stile sind kulturelle Stile

Mondeo-Verkaufsprospekte

Ein Ford Mondeo ist ein Ford Mondeo und doch kein Ford Mondeo. So oder ähnlich könnte das Resümee eines verwirrten Kunden lauten, der nacheinander einen australischen, einen italienischen und einen spanischen Verkaufsprospekt des ersten *Weltautos* zur Kenntnis genommen hat. Das vorgestellte Fahrzeugmodell ist abgesehen von den Ausstattungsmerkmalen und den angebotenen Farbpaletten auf den zweiten Blick zwar das Gleiche. Gänzlich unterschiedlich sind jedoch Konzeption und Gestaltung der Verkaufsprospekte, was sich unter anderem am Umfang der Verkaufsprospekte ablesen lässt: In Australien stehen 16 Seiten zur Verfügung, in Spanien 30 und in Italien 60. Ebenfalls unterschiedlich sind die verwendeten Schriftarten, die Spaltenanordnungen, die verwendete Farbvielfalt, die Bildmotive und natürlich auch der Text. Ein Blick auf zeitgleich in verschiedenen Ländern im Internet präsente Eingangswebseiten von Ford (Abbildung 30) bestätigt eine entsprechende Differenziertheit:



Abbildung 30: Unterschiedliche Start-Websites von Ford am 17.8.2014 in China, Frankreich und Kanada

Ähnlich vielfältige Beobachtungen wird man sammeln, wenn man die Internetauftritte anderer bekannter Weltmarken wie McDonalds oder Coca-Cola in unterschiedlichen Ländern vergleicht: Gerade weil die Erfahrungen gezeigt haben, dass standardisierte Werbung zwar billig, aber wenig erfolgreich ist, weil sie den spezifischen kulturellen und kommunikativen Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen nicht gerecht wird, setzen sich heute mehr und mehr länder- oder zumindest regionendifferenzierende Konzepte durch, die den spezifischen Wahrnehmungs- und Kommunikationsgewohnheiten der jeweiligen Konsumenten Rechnung tragen.

Vergleicht man in diesem Zusammenhang beispielsweise angelsächsische und deutsche Kommunikationsprodukte, trifft man häufig auf signifikante, jeweils wiederkehrende Stilmerkmale. So wird auch bei den Beispielen auf den ersten Blick deutlich, dass angelsächsische Kommunikationsprodukte viel stärker persönliche und individuelle Aspekte betonen, als dies etwa bei deutschen Pendants der Fall ist, in denen immer noch eher Sachlichkeit und Technik im Vordergrund stehen. Der konkrete individuelle Einzelfall auf der einen und das abstrakte allgemeine Prinzip auf der anderen Seite – dies sind Aspekte, die nicht nur auf die jeweiligen Bildinhalte beschränkt sind. Sie lassen sich notwendigerweise schon deshalb auch in allen anderen Teilen des jeweiligen Kommunikationssystems entdecken, weil ein solches System wenig plausibel und überzeugend wäre, wenn es beispielsweise in seinen Abbildungen und im Layout Offenheit, Dynamik und Individualität dokumentieren würde, im textlichen Bereich hingegen abstrakt und unpersönlich wäre.

Da derartige Kommunikationssysteme oder -stile lebensweltliche Interaktion insgesamt begleiten und prägen, findet man Entsprechungen im Führungsstil, Verhandlungsstil, Lernstil sowie in Merkmalen gesamtgesellschaftlicher Organisation wie etwa in politischen oder wirtschaftlichen Strukturen (Abbildung 31). Hierbei gilt: Je kleiner die Interaktionsgruppen oder Lebenswelten qua Kulturen sind, desto größer werden die fits zwischen den Stilbereichen sein.

Um dies zum Beispiel auf die Makroebene von Stilbildungsprozessen im angelsächsischen Sprachraum zu übertragen: Varianten des persönlicheren und offeneren Kommunikationsstils findet man zum Beispiel in der „open door policy“ amerikanischer Unternehmen und Institutionen, in flachen Hierarchien, in der Anrede mit Vornamen auch bei flüchtigen Bekannten, in der ausgeprägteren Leserfreundlichkeit wissenschaftlicher Texte oder in dem eher an konkreten Fällen als an abstrakten Theorien orientierten Lehr- und Lernstil.

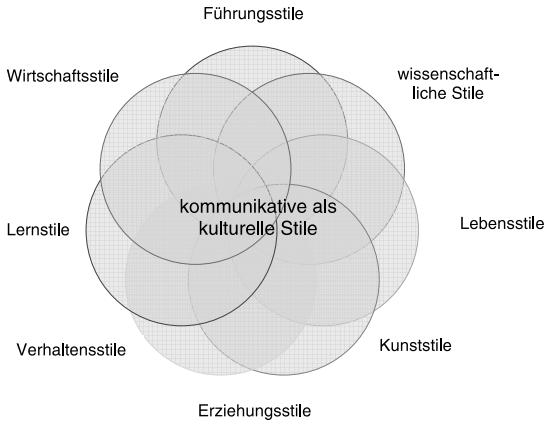


Abbildung 31: Kommunikative als kulturelle Stile

In diesem Sinne sind kommunikative Stile in dem bereits diskutierten Sinn von Kommunikation gleichzeitig auch als kulturelle Stile identifizierbar.

Kultur und intellektueller Stil – Galtungs beschreibende Perspektive: Johan Galtung (2003) hat in seinem überaus verallgemeinernden, aber dennoch erhellenden Essay „Struktur, Kultur und intellektueller Stil“ verschiedene intellektuelle Stile (Tabelle 8) unterschieden, die in Zentren stark, in Peripherien schwach ausgebildet sind (und sich dort auch vermischen können).

kommunikative Stile sind kulturelle Stile

Galtungs „intellektuelle Stile“ als deskriptive Analyse

Tabelle 8: Intellektuelle Stile (nach Galtung, 2003)

Stil	Zentrum	Peripherie	Charakteristika
sachsonisch	a) USA b) Großbritannien	Kanada, Australien	faktenorientiert, empirisch, personen- zugewandt, humorvoll, aufbauend, pragmatisch
nipponisch	Japan	Ostasien	Primat sozialer Beziehungen, Einheit, enzyklopädisch, Vagheit, Meister-Be- zug (Ancienität)
teutonisch	Deutschland	Ost- europa	Theoriebildung: Daten illustrieren, be- weisen aber nicht; Strenge, Polarisie- rung, humorlos, hierarchisch rational
gallisch	Frankreich	Italien, fran- kophones Afrika, Rumänien	ästhetisch, theorieorientiert (rational); polarisiert aber über Elegance der Sprache zusammengeführt

Unter Einbeziehung von Spezifika des mündlichen Fachdiskurses in den Sozialwissenschaften ergeben sich laut Galtung kulturspezifische Merkmalszuschreibungen für bestimmte Formen der Dozenten-Studierenden Interaktion (Tabelle 9), der Theorieorientierung und der wissenschaftlichen Thesenproduktion, die er mit den Bildern der großen (teutonisch) und der kleinen (sachsonisch) Pyramiden, dem Kreismodell (nipponisch) und der Hängematte (gallisch) etikettiert:

Tabelle 9: Merkmalszuschreibung für Interaktionen (nach Galtung, 2003)

<i>Stil</i>	<i>wissenschaftliche Kommunikation</i>	<i>Theorieorientierung</i>	<i>Thesenproduktion</i>
sachsonisch	andere aufbauen, schmeicheln, Humor (USA): „anything goes“	„Daten verbinden, Theorien trennen“, induktiv-empirisches Vorgehen; „viele kleine Pyramiden“	USA: „Wie lässt sich das operationalisieren?“ UK: „Wie lässt sich das belegen?“ *horizontal, individualistisch *nicht-polarisiert
nipponisch	Höflichkeitsbezeugungen, Autoritätsrespekt, organische Solidarität	eher gesellschaftliche als intellektuelle Debatten; prästabilisierte soziale Beziehungen dürfen nicht verletzt werden: Sowohl-als-auch-Denken; Kreismodell	„Wer ist Ihr Meister?“ *vertikal, kollektivistisch *nicht-polarisiert
teutonisch	kaum Höflichkeitsbezeugungen, kühl, spöttisch	Daten illustrieren, beweisen aber nichts: deduktives Verfahren (z. B. Rechtswiss.), antithetisches Entweder-oder-Denken; „große Pyramide“	„Wie können Sie das begründen/ableiten?“ *vertikal, individualistisch *polarisiert
gallisch	ästhetisch	theoriegeleitet wie teutonisch, aber eher balanceorientiert; „Hängematte“	„Kann man das auch gut auf Französisch sagen?“ *horizontal, individualistisch *polarisiert

Wenn intellektuelle Stile als kulturelle Stile klassifiziert werden können, gilt in gleicher Weise, dass kulturelle Stile kommunikative Stile sind. Wie wir gesehen haben, kann Kultur ohne Kommunika-

tion weder konstituiert noch tradiert werden, so wie sich umgekehrt Kommunikation immer als kulturgebundene vollzieht. Mit anderen Worten: Kommunikative Stile sind zwar immer individuell unterschiedlich – genau so wie es kommunikative Stile von Subkulturen wie Interessen- und Altersgruppen oder Unternehmen und Behörden gibt. Gemeinsam ist ihnen jedoch der Rekurs auf den sie konstituierenden gemeinsamen Wissensvorrat.

Entstehungsmilieus kultureller Stile – Münchs erklärende Perspektive: In seiner Arbeit „Code, Struktur und Handeln“ (1990) geht der Soziologe Richard Münch über den deskriptiven Ansatz Galtungs hinaus, indem er nach den Entstehungsbedingungen der spezifischen Ausprägung kommunikativer als kultureller Stile fragt. Seine These lautet in diesem Zusammenhang, dass die Entwicklung der modernen Wissenschaft sich seit dem 17. Jahrhundert schwerpunktmäßig in Großbritannien, Frankreich (18. Jh.), Deutschland (19. Jh.) und den USA (20. Jh.) vollzogen habe, wobei jeweils bestimmte soziale Milieus auf die spezifische Formung, eben den *Stil* der Wissensproduktion Einfluss genommen hätten. Die sozialen Milieus der Zentren westlicher Wissensproduktion (Tabelle 10) haben – wenn man Münch im Sinne Assmanns auslegt – über ihre Zeit hinaus vor allem deswegen stilprägend wirken können, weil sie in entscheidender Weise koordinierend gewirkt und sich dementsprechend in den sozialen Wissensvorrat der jeweiligen (intellektuellen) Communities eingeschrieben haben.

Richard Münchs diachronisch-erklärende Analyse

Tabelle 10: Soziale Milieus der Zentren westlicher Wissensproduktion (nach Münch, 1990)

Jh./ Land	soziales Milieu	primäres Medium	Spezifika
17. Jh. GB	wissenschaftliche Gemeinschaften, Clubs	Untersuchung („enquiry“)	„Reason“ (was gemeinhin einsichtig und empirisch erfahrbar ist). Zweckmäßigkeitsdenken, Utilitarismus. Zustimmung wird durch praktische Plausibilität erzielt. Zentraler Stellenwert des „common sense“.
18. Jh. F	Salon, Café	Essay	„Raison“ wird dokumentiert durch Selbstdarstellung, „schöne“ Expressivität (Salon: Einladung durch eine Dame), Zustimmung durch Sprachgewandtheit wird durch „esprit“ und „élégance“ eingeworben.

<i>Jh./ Land</i>	<i>soziales Milieu</i>	<i>primäres Medium</i>	<i>Spezifika</i>
19. Jh. D	Studierstube, Universitätsseminar	„Großes Werk“, theoretische Abhandlung	„Rationalität“ als umfassendes und abstraktes Vernunftprinzip steht im Vordergrund. Daraus folgen: Wahrheitsuche, Geringschätzung von Empirie und utilitaristischen Prinzipien, Ideensuche und Theoriekonstruktionen.
20. Jh. USA	Öffentliche Versammlung, Meeting, Wettbewerb	Artikel	Kurzfristige Erfolge auf dem wissenschaftlichen Markt vor dem Hintergrund des Wettbewerbsprinzips, rascher Wandel, angepasst an Praxisziele und Publikumsgeschmack. Zweckmäßigkeit als leitendes Forschungsprinzip begünstigt empirisches Arbeiten: Vernünftig ist, was sich als zweckmäßig erweist.

In diesem Sinne wird die von Galtung konstatierte „*élégance*“ des französischen intellektuellen Stils bei Münch unter anderem aus dem spezifischen sozialen Milieu der Salons heraus erklärbar, in denen vor (zumeist weiblichen) Gastgebern wissenschaftliche Überlegungen entsprechend publikumszugewandt vorgetragen werden mussten. Im Gegensatz hierzu verleitete die Studierstube als soziales Milieu der Formulierung moderner Wissenschaft in Deutschland zu publikumsabgewandten, abstrakten und keineswegs schönen Darstellungsformen.

Von Münchs Untersuchung ausgehend könnte man wiederum fragen, auf welchen Voraussetzungen die beschriebenen sozialen Milieus aufbauen, inwieweit zum Beispiel das Stilelement *élégance* nicht nur durch das soziale Milieu Salon befördert wurde, sondern inwieweit beispielsweise auch der Einfluss der katholischen Lehre eine Verstärkung ästhetischer Stilelemente unterstützt (hat), welcher Zusammenhang sich von hier aus zu zentralistischen Denksätzen ergibt oder inwieweit von dort aus wieder Vernetzungen zur geordneten Struktur französischer Gärten oder zum französischen Rationalismus bestehen. Vergleichbaren Vernetzungen kann man in Bezug auf Erklärungen der spezifischen Ausprägung des sachsenischen Stils nachspüren: Ob ein Zusammenhang zwischen protestantischem Denken und der hohen Wertschätzung von Indi-

vidualität besteht, inwieweit empirisches Denken hiermit einen „fit“ bildet, und ob eventuell sogar die naturbelassene Gestaltung englischer Gärten oder die für den angelsächsischen Bereich signifikante fallorientierte Rechtsprechung Knotenpunkte in einem solchen Netzwerk darstellen.

Lohnenswert ist es sicherlich auch, Zusammenhänge mit Lernstilausprägungen in die hermeneutische Analyse einzubeziehen (Barmeyer, 2001).

In jedem Fall stellt der Problemzugang über kommunikative Elemente (Analyse von Schlüsselwörtern, Beschreibung von Kommunikationsebenen, Thematisierungen des öffentlichen Sprachgebrauchs) eine gemeinsame Basis von Stiluntersuchungen dar. So unterscheidet sich innerhalb einer Kultur der wissenschaftliche Stil zumindest in seinen grundlegenden Elementen (z. B. „*élégance*“) nicht von dem Stil beispielsweise der Marketingkommunikation oder auch der Arzt-Patienten-Kommunikation. Das ist einerseits naheliegend, weil ihnen zumindest partiell der Rückgriff auf die gleichen kommunikativen Formungselemente von Wissensvorräten gemeinsam ist und sie damit Bestandteile eines teilweise gemeinsamen interdependenten kommunikativen Systems sind. Wäre dem nicht so, gäbe es innerhalb einer Kultur kein Routinehandeln und auch keine Plausibilitätsgrundlagen.

Damit bestätigt sich, das kulturelle Akteursfelder aufgrund von Konventionalisierungsprozessen sowohl über relativ veränderungsresistente Kerne verfügen, zugleich aber an den Peripherien durch Interpenetrationsprozesse charakterisiert und in diesem Sinne „fuzzy“ sind.

Verhaltens- und Kommunikationsregeln, die in einem Handlungsfeld von der Mehrzahl der Akteure zum Beispiel aufgrund von Gesetzesvorgaben oder aufgrund tradierter Interaktionsregeln über lange Zeit hinweg kontinuierlich praktiziert werden, besitzen eine hohe Verbindlichkeit und werden von den so sozialisierten Akteuren meist unhinterfragt als „normal“ und plausibel erachtet. Weil es sich hierbei um oft über Jahrhunderte hinweg tradierte und eingespielte Handlungsregeln handelt, ist die Veränderungsdynamik in diesem Bereich meistens gering und die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich fest strukturierte Interaktionskonventionen wie beispielsweise kommunikative Stile langfristig etablieren und nur geringfügig verändern.

Um die Veränderungsdynamiken von Konventionen, Stilen oder auch Trends besser zu verstehen, lohnt sich ein (metaphorischer) Blick auf analoge Prozesse bei der Entwicklung von Sandbergen (vgl. Bolten, 2014b): Während deren Fundamente über lange Zeit

Akteursfeld-
peripherien sind
„fuzzy“

hinweg sedimentiert und relativ veränderungsresistent sind, erweisen sich die darüber liegenden Schichten als zunehmend flüchtiger, veränderbarer und in Bezug auf das Ganze als weniger wirkungsrelevant. Interpenetrationsprozesse innerhalb eines Sandbergs wie Sickerungen oder Verschiebungen verlaufen sowohl auf- als auch absteigend, wobei – durchaus im Sinne von „invisible-hand“-Prozessen – nicht klar prognostizierbar ist, wie sich ein Sandberg im Verlauf einer bestimmten Zeit entwickeln wird. So können Umweltfaktoren auf die Entwicklung Einfluss nehmen, die mit dem eigentlichen Corpus eines (abgegrenzt vorgestellten) Sandbergs zunächst gar nicht in Zusammenhang zu stehen scheinen.

Übertragen auf kulturelle Akteursfelder repräsentiert das Sandberg-Fundament das Repertoire jener Handlungsnormen, deren Beachtung von den jeweiligen Akteuren in der Regel im Sinne eines gemeinsam geteilten Wissens vorausgesetzt wird, um in einem solchen Kontext „sicher“ handeln zu können. Hierzu zählen beispielsweise Gesetze und Rechtsvorschriften, deren Einhaltung ein Muss ist, um nicht sanktioniert oder aus dem Akteursfeld ausgeschlossen zu werden. Verlieren Normen – etwa durch Kontextveränderungen – an Plausibilität, können sie freilich infrage gestellt und verdrängt bzw. aufgelöst werden. Sie spielen für die Tragfähigkeit des Akteursfelds dann keine Rolle mehr. Ersetzt werden sie gegebenenfalls durch Regeln, die sich diesbezüglich als plausibler und relevanter erwiesen haben und dadurch die Aufwertung von einer Soll- zu einer Muss-Verbindlichkeit vollziehen. Dadurch, dass solcherart neu geschaffene Normen nicht in vollem Ausmaß kompatibel zu bestehenden Normen sein können, entstehen weitere potenzielle Veränderungsimpulse auch innerhalb der kulturell scheinbar sedimentierten Bereiche, also „von innen“ heraus.

Blickt man – im Sinne der Sandberg-Metapher – weiter vom Fundament weg in Peripheriebereiche bis hin zur Spitze und damit in strukturell weniger gefestigte Areale, desto vielfältiger, konkurrierender und damit hinterfragbarer bzw. unverbindlicher erscheinen die Handlungsregeln: Es gibt dementsprechend viele temporäre „Kann-Regeln“, die – auch für kleinere Akteursfeldbereiche bzw. Kollektive und für eine kürzere Zeit – relevant sind, und daher überwiegend nicht in nachhaltiger Weise struktur- bzw. stilbildend wirken. Sie „verwehen“ in übertragenem Sinn relativ schnell oder gehen im Rahmen des langen Filterungs- und Sedimentierungsprozesses hin zum Fundament verloren, weil es ihnen an Relevanz und/oder Plausibilität und damit an Vernetzungsmöglichkeiten mit anderen Bereichen des Handlungsfeldes mangelt (Abbildung 32).

Sandberg-
Metapher



Abbildung 32: Sandberg-Modell

Unter Berücksichtigung der Multirelationalität der Akteure ist naheliegend, dass sie mit zunehmender Komplexität dieser Mehrfachzugehörigkeit zu diversen kulturellen Akteursfeldern und mit zunehmender Geschwindigkeit des Wechsels zwischen diesen auch hohen Prozessdynamiken in Hinblick auf ihre eigene kommunikative oder intellektuelle Stilentwicklung vollziehen. Das erklärt, warum gerade in Globalisierungskontexten Annäherungen kultureller Stile stattfinden, und warum die Herkunft von Akteuren heute auch nicht mehr als Indiz für bestimmte zu erwartende Denk- oder Handlungsstile verwendet werden kann. Dies mag in Bezug auf konkrete Akteursfelder wie Nationalstaaten oder Unternehmen noch eher der Fall sein, wobei sich aber aufgrund der hohen Veränderungsdynamiken auch hier eine Zuweisung bestimmter kultureller Stilmerkmale immer dem Vorwurf der Kulturalisierung aussetzen dürfte: nämlich der Festschreibung eines kulturellen Konstrukts, das ohne derartige Zuweisungen gar nicht erfahrbar wäre.

kulturelle Mehrfachzugehörigkeit

3 Unternehmenskultur und Kulturanalyse

Während man bis vor wenigen Jahren den Begriff *Unternehmenskultur* vor allem unter normativen beziehungsweise leitkulturellen Gesichtspunkten der Formulierung von Corporate-Identity-Konzepten diskutiert hat, ist eine solche homogenisierende Sichtweise gerade im Bereich des internationalen Managements heute eher in den Hintergrund gerückt. Angesichts der hohen Geschwindigkeit, mit der im Globalisierungskontext Merger, Kooperationen oder strategische Allianzen eingegangen und wieder gelöst werden, ist

es kaum mehr möglich und vermutlich auch nicht sinnvoll, auf eine langfristige Gültigkeit einheitlicher Unternehmens-Erscheinungsbilder zu setzen.

Wie wir zu einem späteren Zeitpunkt noch ausführlicher diskutieren werden, ist eine Auseinandersetzung mit Unternehmenskulturen heute vor allem unter Gesichtspunkten der Unternehmensbewertung interessant: Bevor sich ein Unternehmen für den Kauf oder die Übernahme eines anderen Unternehmens entscheidet, wird es eine betriebswirtschaftlich fundierte „Due Diligence“ durchführen beziehungsweise eine Unternehmensberatung damit beauftragen. Nach einer Vielzahl gescheiterter Übernahmen insbesondere in der Blütezeit der New Economy zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist man jedoch gerade bei internationalen Mergerprozessen von einer Einschränkung der Unternehmensbewertung auf rein finanzielle Aspekte abgekommen. Vielmehr werden bei der Unternehmensanalyse sowohl harte (finanzielle) als auch weiche (kulturelle) Faktoren berücksichtigt. Idealerweise werden beide als zwei Seiten ein und derselben Münze verstanden (Bolten, 2003). Bei einer solchen „Cultural Due Diligence“ (Strähle, 2004) steht die Unternehmenskultur dann wieder – allerdings weniger aus konstruktiver als aus analytischer Sicht – im Mittelpunkt des Interesses.

Eines der bekanntesten Modelle zur Analyse von Unternehmensbeziehungsweise Organisationskulturen stammt von dem Amerikaner Edgar H. Schein. In seinem „Drei-Ebenen-Modell“ der Organisationskultur (Abbildung 33) unterscheidet er Artefakte, gemeinsam geteilte Werte und Grundannahmen (Schein, 1995, S. 14). Durch Neufassung der Abbildung 33 in der Datei „Neue Grafiken“ ersetzen.



Edgar H. Schein (*1928)

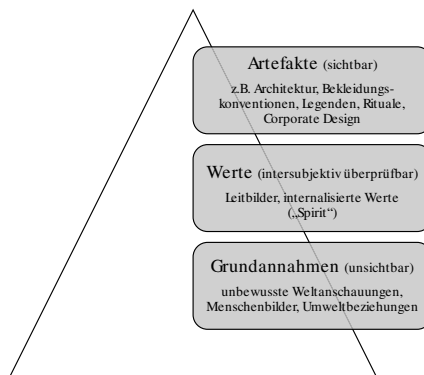


Abbildung 33: Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur (nach Schein, 1995)

Während Artefakte wie etwa ein Bürogebäude oder ein Logo direkt sichtbare Zeichen einer Unternehmenskultur repräsentieren, gilt dies für Werte und Grundannahmen eher mittelbar. Aus diesem Grund unterscheidet Schein zwischen der Ebene des Wahrnehmbaren (Perceptas) und dem zugrunde liegenden (nicht wahrnehmbaren) Handlungskonzept (Conceptas): Man wird die Arbeitsatmosphäre in einer Unternehmensabteilung zwar wahrnehmen und vermutlich auch ansatzweise beschreiben können; es wird aber (selbst Unternehmensangehörigen) nicht möglich sein detailliert zu erklären, warum sich die Atmosphäre in dieser bestimmten Weise herausgebildet hat und immer wieder neu herausbildet.

Scheins „Drei-Ebenen-Modell“ der Unternehmenskultur

Perceptas: das Wahrnehmbare

Conceptas: das zugrunde liegende, nicht wahrnehmbare Handlungskonzept (z. B. das Netzwerk des sozialen Gedächtnisses)

3.1 Perceptas und Conceptas – Kulturelle Oberflächen- und Tiefenstrukturen

Damit ist letztlich das Dilemma jedweder „objektiven“ Kulturanalyse bezeichnet. Denn bei dem Versuch einer vollständigen inhaltlichen Bestimmung konkreter Kulturen – und seien es noch so kleine Lebenswelten – würde selbst die umfangreichste Darstellung notgedrungen scheitern müssen. Gerade weil sie nur auf der Grundlage des Miteinander-Handelns einer Vielzahl von Individuen existieren, lassen sich Kulturen nicht objektiv beschreiben; jeder diesbezügliche Versuch kann nur eine subjektive Annäherung an das Verstehen kultureller Konstrukte darstellen. So taugt das Archiv des sozialen Gedächtnisses schon deswegen lediglich als Metapher, weil wir vor dem Hintergrund aktueller Kontextbedingungen nicht auf tradierte Wissensbestände „an sich“ zurückgreifen, sondern bei diesem Rückgriff immer auch schon Interpretationsleistungen vornehmen, um diesen Wissensbeständen Relevanz für uns zu verleihen.

Vor diesem Hintergrund ist das in der Unternehmenskulturforschung gerne verwendete Eisberg-Modell (Hall 1976) unter Vorbehalt zu sehen. Es differenziert zwischen einer tiefenstrukturellen, durch unbewusste Wahrnehmungen bestimmten Conceptas-Ebene und einer oberflächenstrukturellen, der Wahrnehmung zugänglichen Perceptas-Ebene. In Anlehnung an Sigmund Freuds These, dass der weitaus größte Teil unseres Handelns durch unbewusste Wahrnehmungen bestimmt wird, fungiert die Conceptas-Ebene des Eisberg-Modells als tragende, weil hier kollektiv geteilte Normen, Werte und Einstellungen verortet werden. Sie sind nicht sichtbar, sondern aus den Merkmalen der Perceptas-Ebene nur erschließbar. Einwenden lässt sich gegen ein solches binäres Denkschema, dass es (Unternehmens-)Kulturen essentialistisch fest-

schreibt und deren Eigendynamiken bzw. ihren Konstruktcharakter nicht hinreichend berücksichtigt.

Wesentliche Kritikpunkte gegen das Eisberg-Modell werden seit 2013 in dem von Milton J. Bennett initiierten Blog „Culture is not like an iceberg“ gesammelt und unter dem Label „Beyond Iceberg“ diskutiert. Dies geht in der Regel einher mit der Ersetzung essentialistischer Kulturbegriffe durch ein Verständnis von Kultur als mentales Muster im Sinne von Geertz (1987).

3.2 Dülfers Schichtenmodell

Zur Erklärung der lebensweltlichen Gebundenheit unternehmerischen Handelns häufig herangezogen wird Eberhard Dülfers „Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung“ (Abbildung 34; Dülfer, 1999). Es besteht aus mehreren wechselseitig verbundenen Schichten, die auf das Managerhandeln Einfluss nehmen und es damit als kulturgebunden ausweisen:

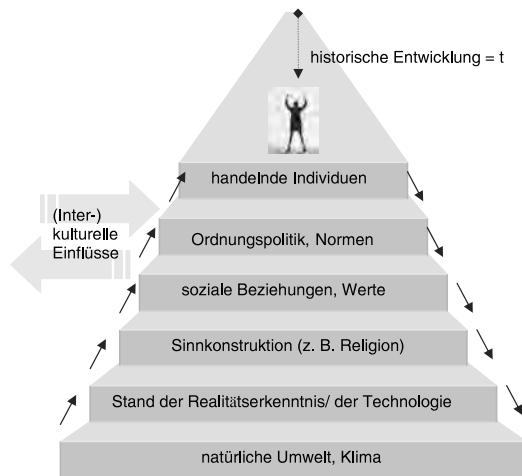


Abbildung 34: Modifiziertes Schichtenmodell (in Anlehnung an Dülfer, 1999, S. 221)

Um es an einigen Beispielen zu verdeutlichen: Bodenschätze, klimatische und topografische Bedingungen fordern die Ausbildung bestimmter Technologien wie zum Beispiel Bohrtechniken, Schiffsbau und Klimatechnik und schaffen Rahmenbedingungen für Sinnkonstruktionen, die sich wiederum in bestimmten Norm-

setzungen zum Beispiel rechtlicher und politischer Art reflektieren. So wird häufig darauf hingewiesen, dass sich die sogenannten Entwicklungsländer mit wenigen Ausnahmen auf den Gebieten zwischen 40 Grad nördlicher Breite und 30 Grad südlicher Breite finden, während die weltwirtschaftlich bedeutenden Industriezentren nahezu sämtlich in der nördlichen gemäßigten Zone liegen, wo die menschliche Leistungsfähigkeit naturgemäß höher ist. Dass eine strikt leistungsorientierte Form der Sinnggebung, wie sie die protestantische Wirtschaftsethik verkörpert, in tropischen Klimazonen nur schwer zu verwirklichen wäre, liegt auf der Hand.

3.3 Ausblick: Interkulturelle Unternehmenskultur – Die Nichtidentität des Identischen

Bei der Realisierung internationaler Mergers wird heute in der Regel berücksichtigt, „dass die lokale Unternehmenskultur, eingebunden in die nationale Gesellschaftskultur, weitest möglich ihre Identität wahren kann“ (Bleher u. Götz, 1999, S.74). Darüber hinaus bemüht man sich freilich auch, globale Mergerkulturen im Sinne einer übergreifenden *Corporate Identity* zu formulieren. Dass diese Merger-Identität eine vollkommen andere Qualität besitzt und besitzen muss, als es bei der Corporate Identity eines nationalen Unternehmens der Fall ist, liegt auf der Hand: Während sich die Selbstverständigungsprozesse innerhalb eines nationalen Unternehmens im Rekurs auf das fraglos Gegebene der gemeinsamen Lebenswelt ihrer Mitglieder vollziehen und damit tiefenstrukturell eine Basis gemeinsamer Letztverständigung besitzen, ist dies bei internationalen Mergers gerade nicht der Fall. Ihre Identität ist temporäres Produkt eines Aushandlungsprozesses; hinsichtlich der Handlungsvoraussetzungen ihrer Agenten ist sie wesensmäßig durch Nichtidentität charakterisiert.

Ob sich ein Merger in diesem Sinn als „deal“ oder als „desaster“ erweist, hängt nicht zuletzt damit zusammen, inwieweit seine Akteure in der Lage sind, diese prinzipielle Nichtidentität des (oberflächenstrukturell) Identischen bewusst zu leben und metakommunikativ zu thematisieren. Dass dies häufig zu misslingen scheint, liegt nicht nur an der mangelnden Reflexivität, mit der interkulturelle Prozesse vollzogen werden, sondern auch in der nahezu zwanghaften Neigung vieler Kulturen, Konsens um jeden Preis zu suchen. Konsens erscheint „angesichts des immer dagewesenen und nie enden wollenden Dissenses“ zwar „als etwas Wertvolles und Beruhigendes, weil dessen Abwesenheit einen reibungs-

losen Verlauf der menschlichen Handlungen beeinträchtigt“ (Mall, 2000, S. 34); er impliziert aber auch Idealzustände, Strukturen, Ordnungen und eine Statik, die der permanenten Prozessualität von Interkulturen widersprechen.



Zum Nachdenken und Diskutieren

Internationale Unternehmenszusammenschlüsse werden auch dann, wenn sie für eine kürzere Kooperationsphase geplant sind, über Handlungsgrundsätze verfügen. Worin werden sich solche Unternehmensleitlinien hauptsächlich von konventionellen Corporate-Identity-Konzepten nationaler Unternehmen unterscheiden?

4 Kulturbedingtheit des Wahrnehmens und Handelns

Probleme der Produktstandardisierung

Versuche international agierender Unternehmen, Produkte oder auch Produktwerbung weltweit anzugleichen, sind in der Vergangenheit häufig daran gescheitert, dass kulturspezifische Gewohnheiten, Geschmäcker und Wahrnehmungsformen nicht hinreichend berücksichtigt worden sind. Wie wir bereits gesehen haben, sind heute selbst Weltmarken keine Weltmarken im Sinne einer universalen Standardisierung: Eine Marlboro in Polen liegt bezogen auf den Teer- und Nikotingehalt beispielsweise deutlich über dem Niveau ihres US-amerikanischen Gegenstücks, ein Weichspülmittel wie Vernel enthält länderspezifisch unterschiedliche Geruchsstoffe, und der Nescafé in Italien ist wesentlich stärker geröstet als der in England.

Derartige Unterschiede bestehen vor allem deshalb, weil sich in den entsprechenden Akteursfeldern über Jahrhunderte hinweg sehr unterschiedliche Erfahrungs- und Wahrnehmungswelten herausgebildet haben, die noch heute in dem einen Kontext als normal erscheinen lassen, was in dem anderen unakzeptabel wäre.

Ursachen hierfür sind zum Beispiel spezifische klimatische Verhältnisse, besondere Technologien oder auch konzeptionelle Eigenarten von Sprachen. Dies lässt sich gut am Beispiel eines Vergleichs von Kopfschmerzwerbung für Europa einerseits und für arabische Länder andererseits zeigen (Abbildung 35): Die in der europäischen Werbung verwendete Bildfolge (der von links nach rechts weisende Weg vom Leiden zur Erleichterung) muss in ara-

bischen Ländern aufgrund der von rechts nach links verlaufenden Schreib- und Leserichtung umgekehrt werden, da man ansonsten der für das Arabische normalen Wahrnehmungsbewegung nicht gerecht würde.



Abbildung 35: Wahrnehmung der Bildfolge bei Kopfschmerzmittelwerbung

Viele interkulturelle Missverständnisse und Probleme resultieren daraus, dass man sich der Kontextgebundenheit der Wahrnehmungsgewohnheiten nicht hinreichend bewusst ist: Es werden von dem einen Akteur Dinge und Sachverhalte unhinterfragt als normal angesehen, die für die Wahrnehmungsgewohnheiten des anderen keineswegs plausibel sind (vgl. Abbildung 36).

Um derartige Missverständnissituationen grundsätzlich verstehen zu können, ist es zunächst wichtig, mit der Funktionsweise von Wahrnehmungsvorgängen im Allgemeinen vertraut zu sein (5.1). Sind wir dies, können wir einen Schritt weitergehen und fragen, warum Wahrnehmen kulturell geprägt ist (5.2).



Abbildung 36: K. Ichiyusai, Ein Mensch aus Menschen (Rock, 1998, S. 9)

4.1 Wie Wahrnehmung funktioniert

Wahrnehmung ist selektiv und subjektiv: Jeder, der schon einmal mit dem Flugzeug in ein anderes Land geflogen ist, hat die Erfahrung gemacht, dass er spätestens nach dem Verlassen des Flughafengebäudes mit einer Vielzahl von visuellen Eindrücken, mit Geräuschen und Gerüchen konfrontiert ist, die ihm unbekannt sind, und die er zunächst auch nicht einordnen kann. Die wenigsten werden Zeit und Muße finden, um – womöglich mit einer großen Menge an Gepäck – in Ruhe alle Eindrücke auf sich wirken zu lassen und zu staunen.

Im Gegenteil: Man wird zunächst versuchen, Vertrautes und Bekanntes zu entdecken, um eine allgemeine Orientierung zu finden. Dass dabei im Sinne einer Schutzfunktion notgedrungen unzählige potenzielle Sinneseindrücke herausgefiltert und dementsprechend auch nicht wahrgenommen werden, ist naheliegend. Wäre dem nicht so, würden wir noch nicht einmal in der Lage sein, konzentriert einem Gespräch zu folgen, zielstrebig zu gehen, geschweige denn ein Auto zu lenken. Dieser Filtermechanismus führt aber auch dazu, dass unsere Wahrnehmung subjektiv geprägt ist (Abbildung 37).

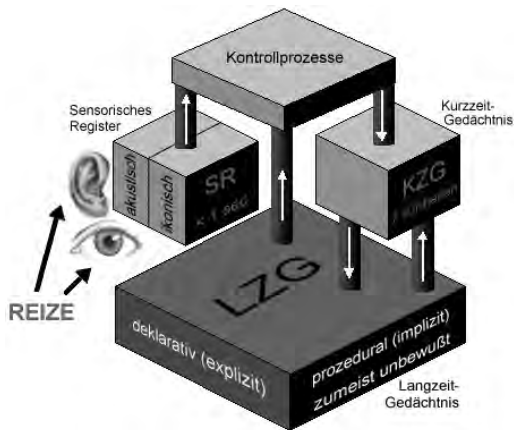


Abbildung 37: Gedächtnismodell nach Atkinson und Shiffrin (1968, 1971)

sensorisches Register und Eingangskontrolle mittels Filter

Um uns als Neuankömmlinge auf einem Flughafen orientieren zu können, werden wir in einer ganz anderen Weise filtern als der einheimische Taxifahrer, der jeden Tag an der Ankunftshalle auf seine Gäste wartet. Viele potenzielle Sinneseindrücke sind uns so-

gar überhaupt nicht erschließbar, wenn wir etwa an die Tonfrequenz von Insektenschutzgeräten oder an Gerüche denken, die nur Fische, nicht aber Menschen wahrnehmen können.

Mit anderen Worten: Eine objektive Realität existiert nicht – Realität ist immer das, was wir als solche aus unseren Sinneseindrücken individuell (re-)konstruieren. Und das bildet gleichzeitig eine der entscheidenden Grundlagen dafür, dass zwischenmenschliche Interaktion zu einem nicht unerheblichen Teil von Missverständnissen geprägt ist.

Wahrnehmung ist kein passiver Vorgang: Gerade die Tatsache, dass wir aus der unendlichen Anzahl möglicher Sinneseindrücke individuell sehr unterschiedliche Filterungen vornehmen, zeigt, dass es sich bei Wahrnehmungsprozessen nicht, wie man annehmen könnte, um passive Vorgänge handelt.

Wie das Bildexperiment der Abbildung 38 verdeutlicht, funktioniert Wahrnehmung vielmehr im Sinne eines aktiven Orientierungsprozesses, der von dem Grundsatz geleitet ist: Es soll eine Ordnung sein beziehungsweise Es soll einen Sinn geben.

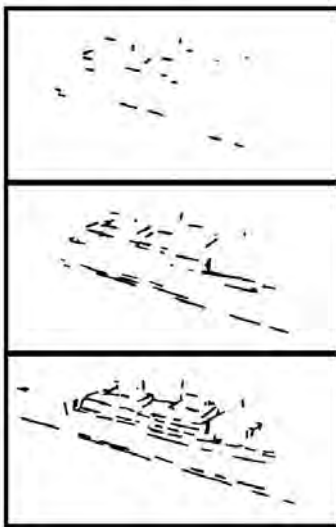


Abbildung 38: Wahrnehmung als aktiver Orientierungsprozess

Dass der zugeordnete Sinn unterschiedlich sein kann beziehungsweise vom Erfahrungshintergrund des Betrachters abhängt, ist von der Wahrnehmungspsychologie verschiedentlich nachgewiesen

worden. Als klassisches Beispiel ist nachstehend ein Experiment mit Profilbildern dargestellt (Abbildung 39).

Profilbilder werden zunächst einzeln gezeigt und jeweils mit Bestrafungs- oder Belohnungsstimuli verknüpft. In der zusammengesetzten Figur wird zumeist das belohnte Profil als Erstes gesucht.



Abbildung 39: Profilbild (Rock, 1998, S. 123)

Noch vielfältiger sind die Möglichkeiten der Bedeutungskonstruktion bei Fantasiefiguren (Abbildung 40). Wir konstruieren individuell sehr unterschiedliche Interpretationen, sodass in diesem Beispiel von verschiedenen Personen das gesamte Spektrum der Möglichkeiten von einem fliegenden Fisch über Hufeisenkunst und eine Insel bis hin etwa zu Amöben genannt werden könnte, aber jeder Einzelne von seiner Bedeutungszuweisung überzeugt ist.

Realität ist immer subjektiv



Abbildung 40: Fantasiefigur

Was wir wahrnehmen, ist erfahrungsabhängig: Fragt man, warum bei der gezeigten Fantasiefigur der eine zum Beispiel einen Farbleck, ein anderer aber ein Spiegelei und ein dritter eine Amöbe wahrnimmt, ist die Vermutung naheliegend, dass Bedeutungs-

zuweisungen in Zusammenhang mit eigenen Hobbys, mit Befindlichkeiten wie zum Beispiel Hungergefühlen oder auf der Grundlage bestimmter Wissensvorräte erfolgen. Entscheidend ist, dass man auf entsprechende Erfahrungen zurückgreifen kann: So wird derjenige, der noch nie eine Amöbe gesehen hat, sie in unserem Beispiel auch nicht wahrnehmen.

Der Umkehrschluss, wir nehmen nur wahr, was wir bereits kennen, ist allerdings auch nicht ganz korrekt, weil man nur unzureichend erklären könnte, wie wir überhaupt in den Besitz von Wissen gelangen, wenn es doch jeglicher Erfahrung vorausliegt und den Wahrnehmungsprozess bestimmen soll. Sieht man einmal von der unbewiesenen und auch unbeweisbaren kognitivistischen These vom eingeborenem Wissen ab, bleiben nur zwei Erklärungsmöglichkeiten übrig:

- Im Rahmen unserer Sozialisation erhalten wir im Elternhaus, in der Schule oder auch im Berufsleben explizite Erklärungen in Bezug auf Wahrnehmbares (dies ist eine Amöbe), was dann als Wissen abgespeichert wird und worauf wieder zurückgegriffen werden kann.
- Wir arbeiten – und das ist der Regelfall – nicht mit expliziten Erklärungen, sondern konstruieren einen Sinn, indem wir Analogien bilden und von bereits Bekanntem auf Ähnliches schließen. So wird ein kleines Kind, das den Begriff Zebra nicht kennt, ein entsprechendes Tier als Pferd bezeichnen, wohl wissend, dass ein Unterschied besteht. Diese Differenzerfahrung kann dann durchaus einen Ansporn für die Initiierung eines aktiven Lernprozesses darstellen.

Beide Thesen sind für das Verständnis von Verstehensprozessen überaus wichtig und werden uns nachfolgend auch noch mehrfach beschäftigen: Die erstere zeigt, dass die Selektion von Wahrnehmungen und deren Überführung in Wissensvorräte zu einem Teil zumindest durch die Kontexte, in denen wir sozialisiert sind, gesteuert werden.

Unsere Wahrnehmungen wie auch unser Wissen sind in diesem Sinne kulturspezifisch, weil sie sich naheliegender Weise auf diejenigen Erfahrungen beziehen, die für eine bestimmte Lebenswelt von primärer Bedeutung sind. Aus diesem Grunde verfügen zum Beispiel Eskimos in ihren Sprachen über mehr und differenziertere Benennungen für Schnee als dies in arabischen Sprachen der Fall ist.

Für die Erklärung von interkulturellem Handeln ist insbesondere die zweite These von Bedeutung, weil sie zeigt, wie wir im Rahmen

individuelle Realitätskonstruktion

unseres Wahrnehmens quasi notgedrungen immer wieder Stereotype und Vorurteile produzieren. Denn ähnlich wie bei dem Zebra-Beispiel werden wir insbesondere in einer uns weniger vertrauten Umgebung eine Reihe von Eindrücken erhalten, zu denen in unserem Wissensvorrat keine Entsprechung existiert.

Weil aber dennoch der Grundsatz gilt: Es soll eine Ordnung sein beziehungsweise es soll einen Sinn geben, werden wir versuchen, diese Eindrücke bereits vorhandenem Wissen und vorhandenen Begriffen zuzuordnen. Ein scheinbar alltägliches Beispiel aus dem Anzeigenteil einer Zeitung mag dies verdeutlichen: Um welche Textsorten handelt es sich in den Abbildungen 41 und 42? Ein deutscher Betrachter wird die Textsorte 1 mit großer Wahrscheinlichkeit ohne Zögern als Todesanzeige klassifizieren, während Textsorte 2 schon eher Anlass zu Überlegungen bieten mag. Denkbar wäre eine Zuordnung zur Textsorte Amtsanzeiger oder Personalien. Der Betrachter wird zunächst zwischen verschiedenen Wahlmöglichkeiten schwanken und dann eine halbherzige Zuordnung beziehungsweise Inferenzbildung vornehmen, weil es ja eine Lösung geben muss. Hinter dieser Kategorisierungspraxis steckt mehr als nur unser Orientierungsgrundsatz. Es zeigt sich vielmehr, dass unsere Wahrnehmungsaktivität darin besteht, dass wir jede Erfahrung bereits mit einer Erwartung begleiten.

*The McColl School of Business
Graduate Business Alumni Association
Presents...*

Heidi Miller

Named the second most powerful woman in American business by FORTUNE Magazine in 1999, Ms. Miller has served as Senior Executive Vice President and CFO of priceline.com and Executive Vice President and CFO of Citigroup Inc. Currently, she is serving as Vice Chairman of Marsh, Inc.

**THURSDAY, APRIL 12, 2001
6:00 P.M.**

**ACCENTURE AUDITORIUM
JOHN H. SYKES LEARNING CENTER**

*Tickets: \$12 General Public, \$10 Alumni
For more information, contact: Susan Cameron, Director of External Relations
Phone: 704-357-2256 Email: cameron@s@quens.edu*


Abbildung 41: Textsorte 1

Offenkundig ist in diesem Zusammenhang, dass wahrgenommene Daten Erfahrungs- und Begriffssystemen zugeordnet werden, die in vollkommen anderen Zusammenhängen entstanden sind. Auf diese Weise werden eingehende Erfahrungen interpretativ so manipuliert, dass sie dem eigenen Denksystem angepasst werden.

Die Suche nach zutreffenden Lösungen vollzieht sich im Prozess eines wechselweisen Abgleichs von Erfahrungs- und Erwartungsdaten. Dass die vermuteten Lösungen faktisch nicht von einem auf den anderen Kontext übertragbar sind, aber dennoch für richtige Lösungen gehalten werden, begründet die meisten interkulturellen Missverständnisse.

Mecklenburg

Mr. U. Chester (Chet) Whelchel, age 90, died March 16, 2001 in Wilmington, NC.



Born in Gaffney, SC, Mr. Whelchel moved to Charlotte at the age of two years and spent his entire life there. He started his career with the Pure Oil Company. He served the Charlotte Chamber of Commerce as Director of Industrial Development until he joined Celanese Corp. where he retired as Corporate Director of Community Relations.

Always interested and active in local community affairs he served as the first President and Co-Founder of the Charlotte Public Relations Society, was President and Man of the Year of the Charlotte Jaycees, Co-Founder and director of the 'Jaycee Jollies', President of Charlotte Childrens Nature Museum, President of Mecklenburg T.B. Association, President of Charlotte Southern Lions Club, President of McClintock Junior

16, 2001. Funeral is 11:00 a.m. Monday at Bass-Smith Funeral Home, Hickory. Visitation is 10-11 a.m. Monday at Bass-Smith Funeral Home.

DENTON — Dawson Alexander Snider, 89, died Friday, March 16. Funeral is 3:30 p.m. Monday at Briggs Funeral Home Memorial Chapel. Visitation is 6-7:30 p.m. Sunday at Briggs Funeral Home in Denton.

DENVER — Enid Gladys Hughes died March 17, 2001. Memorial services are 3 p.m. Monday at St. Peter by the Lake Episcopal Church and St. Alban's Episcopal Church, Louisville, KY at a later date yet to be determined.

ELLENBORO — Mr. William Odus Mathis, died Friday, March 16, 2001. Funeral is 2 p.m. Tuesday at Gantt's Grove Baptist Church. Visitation will be 7-9 p.m. Monday at McKinney-Landreth Funeral Home.

GASTONIA — Bobby Dean Bengel, 59, died Friday, March 16, 2001. Funeral is 2 p.m. Tuesday at Greene Funeral Service (Southside Chapel). Visitation is 7-9 p.m. Monday at Greene Funeral Service (Southside Chapel).

GASTONIA — Mamie Kinley Revets, 74, died Thursday, March 15,

Funeral is 3 p.m. Sunday at Highland Baptist Church. Visitation is 2-3 p.m. Sunday at Highland Baptist Church, Hickory.

LENOIR — William Charles Davis, Jr., 75, died March 16, 2001. Funeral is 11 a.m. Monday at Pendry's Chapel. Visitation is 10-11 a.m. Monday at Pendry's Funeral Home.

LENOIR — Hugh Daniel Gilbert, 81, died March 16, 2001. Funeral is 2 p.m. Tuesday at Miller Hill Baptist Church. Visitation is 7-8:30 p.m. Monday at Pendry's Funeral Home.

LENOIR — Rosa Thomas Woody, 95, died Friday. Funeral is 2 p.m. March 18, 2001 at Greer-McElveen Funeral Home Chapel, Greer. McElveen Funeral Home is in charge of arrangements.

LEXINGTON — Bill Sink, 82, died Friday. Graveside service is 2 p.m. Monday at Forest Hill Memorial Park. Visitation will follow the graveside service. Davidson Funeral Home is serving the family.

LINCOLNTON — Mr. Ronnie 'Butch' Grant, 52, died Saturday. Funeral is 3 p.m. Monday in the Warlick Funeral Home Chapel. Visitation is 7-8:30 p.m. Sunday at Warlick Funeral Home.


MAXTON — Mrs. Leola Evans Ste-

and burial will
Visitation will
Monday 10 a
Funeral Home

NEWTON —
Lowe, age 76,
2001. A merr
p.m. Tuesday
The Abernethy
The family will
ing the memo

POLKTON —
ton, 78, died
ernal is 4 p.m.
Springs Baptis
2-3 p.m. Mar
Funeral Home.

RALEIGH —
Powell Derey,
with Jesus on



Jackie was par
ange Chels AS

Abbildung 42: Textsorte 2

So handelt es sich bei den abgebildeten Annoncen um Textsortenbeispiele aus den USA, die anderen Normalitätskriterien unterliegen, als dies in Deutschland üblich ist: Bei Textsorte 1 handelt es sich um eine Vortragseinladung, während Textsorte 2 ein häufig verwendetes US-amerikanisches Format für Todesanzeigen (Iredell Neighbours, 18.3.2001) repräsentiert. Dass die Todesanzeigen unter der Rubrik „Mecklenburg“ (County of North Carolina) abge-

Realitätskonstruktionen realisieren sich als hypothesengeleiteter Suchvorgang
 Inferenzbildung:
 Andocken an vermeintlich passende Erfahrungen

druckt sind, mag einen deutschen Leser bei flüchtiger Kenntnisaufnahme erst recht darin bestätigen, dass es sich um etwas Bekanntes handelt. Die Plausibilität des Wahrgenommenen wird damit gar nicht erst infrage gestellt, sondern fälschlicherweise vorausgesetzt. Als Fazit können wir an dieser Stelle festhalten: Wahrnehmung vollzieht sich auf der Grundlage der Dialektik von Erfahrung und Erwartung als hypothesengeleiteter Suchvorgang, in dessen Verlauf Realität nicht im Sinne einer Kamera 1:1 fotografiert, sondern vielmehr konstruiert wird. Eingehende Daten werden mit schon vorhandenen Schemata verglichen und zugeordnet. Diese Zuordnungspraxis sorgt zwar einerseits für eine ständige Verfeinerung der Schemata, mit denen Wahrnehmungen kategorisiert werden, andererseits bleibt sie aber immer interpretatorisch und damit subjektiv. Weil die grundsätzlichen Forderungen nach Normalität, Plausibilität und Geordnetheit der Eindrücke unsere Wahrnehmungsprozesse permanent begleiten, werden notgedrungen ungenaue oder ungerechte Kategorisierungen vorgenommen. Im Vorgriff wird bereits hier transparent, warum ein Bemühen um Vermeidung von Stereotypen und Vorurteilen letztlich chancenlos bleiben muss.

4.2 Warum wir auf eine ganz bestimmte Art und Weise wahrnehmen

Bislang haben wir gesehen, dass unsere Wahrnehmungen nicht objektiv sind, sondern interpretatorisch durch Schemata geleitet werden, die sich im permanenten Wechselspiel von Erfahrung und Erwartung in unserem Gehirn herausgebildet haben.

Man nimmt an, dass sich diese neuronalen Schemata im Laufe eines Lebens a) einschleifen und b) zu mehr oder minder stark verzweigten (neuronalen) Netzwerken herausbilden. Ersteres geschieht aufgrund von immer wiederkehrenden Erfahrungen, während letzteres mit der Erfahrungsvielfalt zusammenhängt, der wir uns aussetzen.

Dies hat nicht zuletzt einen großen Einfluss auf den Grad unserer Flexibilität und Toleranzfähigkeit: Je vielfältiger unsere Erfahrungen sind, desto weniger verhärtet (und damit flexibler) sind die Schemata, mit denen wir agieren. Machen wir hingegen nur wenige (und immer gleiche) Erfahrungen, verhärten sich die Schemata, mit denen wir Wirklichkeiten interpretieren. Unsere Interpretationsmöglichkeiten sind dann geringer, sodass wir dazu neigen, Unbekanntes entweder gar nicht zu tolerieren oder es stereotyp beziehungsweise falsch einzuordnen.

Schemaflexibilität als Bedingung interkultureller Kompetenz

Nehmen wir als Beispiel noch einmal das Konzept für ein Begrüßungsritual: Wer diesbezüglich – beruflich wie privat – ausschließlich das Schema Hände schütteln, Guten-Tag-Äußern kennen gelernt hat, wird andere Begrüßungsrituale viel schwerer einordnen, verstehen oder gar akzeptieren können als jemand, der eine Reihe unterschiedlicher Begrüßungsrituale erfahren hat und demzufolge in der Lage ist, ein sehr differenziertes Schemaset aufzurufen.

Interkulturelle Kompetenz hängt folglich auch mit der Vielfalt der eigenen Fremdheitserfahrungen zusammen: Wer häufig und in sehr unterschiedlichen Kontexten Fremdheitserfahrungen sammeln konnte, wird in interkulturellen Situationen erheblich flexibler reagieren (können) als jemand, der über derartige Erfahrungen nicht oder nur in geringem Umfang verfügt. In einem solchen Erfahrungsmangel liegt nicht zuletzt auch eine wesentliche Ursache für Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit.

In Hinblick auf die spezifische Formung der Schemata wird man also davon ausgehen können, dass sowohl das episodische als auch das semantische Gedächtnis hieran beteiligt sind (Abbildung 43). Ersteres ist stärker durch individuelles Erleben, letzteres durch (kollektiv) vermitteltes Wissen geprägt.

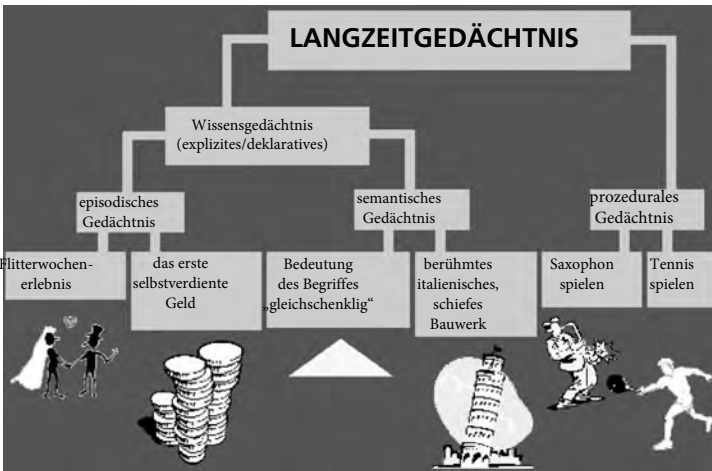


Abbildung 43: Formen des Gedächtnisses
(Quelle: Universität Linz)

episodisches und
semantisches Ge-
dächtnis

Was hier deutlich wird, ist vor allem die Tatsache, dass bei aller sozialisationsbedingten Eingebundenheit in bestimmte kulturelle Kontexte (und, wie wir gesehen haben, entsprechende kollektive

Wissenstradierungen) zahllose individuelle Spielräume der Schemakonstituierung bestehen, welche generalisierende Aussagen über zum Beispiel die Deutschen als sehr problematisch entlarven. Dennoch ist es unbestreitbar, dass kollektive Wissenserfahrungen etwa im Bereich der schulischen Erziehung, im Rahmen der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen oder auch durch die kommunikative Selbstverständigung bestimmter Berufsgruppen bestehen. Dementsprechend existieren natürlich auch gruppenspezifisch (und in diesem Sinne kulturell) geteilte Erfahrungen und Erwartungen, die zu lebenswelt- oder kulturspezifischem Handeln und Wahrnehmen führen.

5 Images und Stereotype

Der angemessene Umgang mit Fremdem und Fremdheit oder besser: mit Unvertrautem zählt zu den wichtigsten Aspekten, wenn es darum geht, interkulturelle Kompetenz unter Beweis zu stellen. Wie wir bereits gesehen haben, ist das Fremde allerdings nie an sich, sondern immer nur in Bezug auf uns selbst fremd: Von daher sind wir zumindest mittelbar selbst Bestandteil des für uns Fremden beziehungsweise Unvertrauten.

Interdependenz
von Fremdem und
Eigenem

5.1 Alles ist relativ: Fremdbilder als Spiegel des Selbstverständnisses

Dass uns das Fernstehende, Fremde überhaupt nichts sagt, dass wir keinerlei Beziehung dazu entwickeln, stellt eher eine Ausnahme als die Regel dar. Ein Beispiel hierfür wäre allenfalls der logisch-mathematische Fremdheitsbegriff: Fremd sind hier zwei Klassen oder Mengen, deren Durchschnitt leer ist, die also keinerlei Berührungspunkte besitzen.

Nahezu alle anderen Verwendungszusammenhänge des Fremdheitsbegriffs beinhalten allerdings jenes Bezugsverhältnis, das schon in der erwähnten Bedeutungserklärung – fremd von (etwas anderem) – mitgedacht ist. Während dieses Bezugsverhältnis beispielsweise in der Philosophie mit den Eckpunkten von „ego“ (ich) und „alter“ (der/die/das Andere) noch eher abstrakt und neutral gedacht wird, ist dies in anderen wissenschaftlichen Bereichen nicht der Fall. In der Soziologie erscheint der Fremde in der Regel negativ als Randseiter, in kultur- und religionsgeschichtlichen Dar-

stellungen häufig als das Unheimliche und in der Theologie gar als Sünder. Mit anderen Worten: Der Fremdenbegriff scheint relativ und damit subjektiv definiert zu sein.

Dies gilt auch, wenn man das *fern von* (fram: fremd) in seiner engen geografischen Bedeutung versteht. So sind zahlreiche Untersuchungen mit Managern durchgeführt worden, in denen die Entfernung zu bestimmten Städten der Welt angegeben werden musste. Das Ergebnis war verblüffend: Städte, die aus eigener Erfahrung oder aus Sekundärerfahrungen (Medien, Kollegen etc.) bekannt waren, wurden kilometerbezogen viel näher eingeschätzt als eher unbekannte Städte, die dementsprechend erheblich ferner angesiedelt wurden. Das heißt, dass bei Definitionen des Fremden nicht tatsächliche oder objektive Kriterien zur Geltung kommen, sondern dass letztlich unsere Beziehung zu diesem Anderen darüber entscheidet, wie fern oder fremd es für uns ist. Viel folgenreicher noch ist der Umstand, dass wir nicht nur das Andere, sondern auch uns selbst über die Einschätzung dieser Beziehung definieren; ein Sachverhalt, der deutlich in dem von Psychologen und Philosophen häufig verwendeten Gegensatzpaar Ego – Alter Ego zum Ausdruck kommt. Kurz gesagt: Wir definieren uns immer im Verhältnis zu anderen – und umgekehrt. Hierbei handelt es sich in der Regel nicht um einmalige Definitionen: Ob ich mich als mager, dünn, vollschlank oder dick bezeichne, hängt unter anderem auch davon ab, in welchem Bezugsverhältnis ich mich auf diese bestimmte Art und Weise einschätze. Fest steht, dass ein Selbstverständnis nicht möglich wäre, wenn es nicht den Anderen gäbe, mit dem ich mich vergleichen könnte. Umgekehrt ist auch mein Verständnis des Fremden in erster Linie davon abhängig, wie ich mich selbst in dieser Beziehung sehe.

Man spricht in diesem Zusammenhang von Selbst- und Fremdbildern, die in einem wechselseitigen Zusammenhang stehen und außerhalb dieses Zusammenhangs auch nicht denkbar wären. So können sich Selbsteinschätzungen in Abhängigkeit zu unterschiedlichen Fremdbildern vollkommen verändern. Das lässt sich an einem Beispiel gut vorstellen, wenn man überlegt, wie sich ein nationales Selbstverständnis zum Beispiel in Hinblick auf die weltpolitische Geltung aus deutscher Perspektive einerseits in Bezug auf die USA, andererseits in Bezug auf Mali formuliert.

Unsere Wahrnehmung von Eigenem und Fremden ist über das direkte Wechselspiel von Selbst- und Fremdverständnis hinaus auch wesentlich dadurch geprägt, was wir annehmen beziehungsweise vermuten, was andere von uns denken und erwarten. Man spricht in diesem Zusammenhang von *Metabildern*. Wenn ich zum Bei-

Fremdenbegriff
ist relativ und da-
mit subjektiv

Selbst- und Fremd-
bilder

Metabild: was ich
vermute, was ein
anderer über mich
denkt

spiel vermute, dass der Andere von mir erwartet, dass ich in einer bestimmten Kleidung zu einer Veranstaltung gehe, die er auch besucht, so kann diese Vermutung beziehungsweise dieses Metabild für mich durchaus handlungsleitend sein und mich zur Wahl entsprechender Kleidungsstücke motivieren. Hieraus folgt: Wenn wir Fremdes (und Eigenes) wahrnehmen und verstehen, dann geschieht dies immer auf der Grundlage des wechselseitigen Zusammenhangs von Selbst-, Fremd- und Metabildern (Abbildung 44).

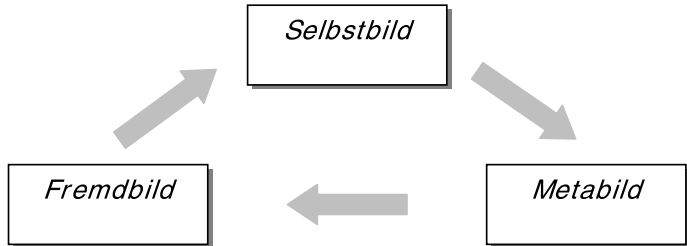


Abbildung 44: Das Verhältnis von Selbst-, Fremd- und Metabild

Wie bei Selbstbildern unterscheidet man auch bei Fremdbildern positive und negative Extreme, die sogenannten Freund- beziehungsweise Feindbilder. Beide haben fast immer die Funktion, die eigene Identität zu stärken: Freundbilder in dem Sinne, dass Verbündete das Eigene stärken und bestätigen, Feindbilder dadurch, dass sie Abgrenzungen etwa in dem Sinne von das will ich auf gar keinen Fall oder ich bin das Gegenteil ermöglichen.

Dass es sich auch hierbei um Prozesse handelt, die ständigen Veränderungen unterliegen, lässt sich gut anhand der Fremdbildveränderungen im Zusammenhang mit den politischen Umwälzungen in Osteuropa dokumentieren. So hat mit dem Wegfall des verbindenden Elements eines gemeinsamen Feindes beispielsweise das Fremdbild Europas in den USA seine Qualität als Freundbild verloren; genauso wie Russland nicht mehr als großer Bruder mittelosteuropäischer Staaten fungiert.

5.2 Über die Unvermeidbarkeit von Stereotypen und Vorurteilen

Dass Stereotypen eine bestimmte Form und Funktion von Wahrnehmungsschemata darstellen, haben wir bereits gesehen, als wir uns mit der Funktionsweise von Wahrnehmungsprozessen be-

schäftigt haben. Schemata sind demzufolge vorstellbar als Formklassen oder Typen, denen bestimmte Wahrnehmungen zugeordnet werden, die dann als Subtypen Spezifizierungen des übergeordneten Typs darstellen (Schimpanse in Bezug auf Affe).

Die Definition von fremd im Sinne von einerseits fern von und andererseits vorwärts beinhaltet zum einen, dass etwas genau dann fremd ist, wenn entsprechende Erfahrungen nicht vorliegen. Das heißt, eine Bedingung für Fremdheit besteht in der mangelnden Erfahrungsvielfalt – oder banal gesagt: Was ich nicht kenne, scheint mir fremd. Verräterisch für unseren Umgang mit Fremdheit ist allerdings die zweite Bedeutung vorwärts: Sie zeigt an, dass wir stets versucht sind, Fremdes zu erkunden, uns verständlich zu machen, aber auch dazu neigen, es um jeden Preis zu integrieren und es uns in diesem Sinne einzuverleiben. Die idealistische Philosophie in der Tradition Johann Gottlieb Fichtes hat zur Versinnbildlichung ein Fliehkraftmodell verwendet, demzufolge sich das Verhältnis von Ich und Anderem (bei Fichte: „Ich“ und „Nicht-Ich“) als Wechselbewegung zwischen nach außen gerichteter Zentrifugalkraft und nach innen gerichteter Zentripetalkraft abspielt: Das Fremde („Nicht-Ich“) wird durch die Zentrifugalkraft (vorwärts) erfasst und durch die Zentripetalkraft zum Eigenen gezogen, gegebenenfalls auch transformiert und – oft aus Gründen der Homogenitätswahrung – integriert.

Dass diese Form von Integration äußerst kritikwürdig ist, weil sie in der Geschichte der politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und religiösen Entwicklungen durchweg blutige Spuren hinterlassen hat, wird uns später noch genauer beschäftigen.

Kommen wir zunächst noch einmal zum Zusammenhang von Fremdheit und Erfahrungsmangel zurück, der zwangsläufig auch beinhaltet, dass zumindest eine minimale Erfahrungsbasis vorhanden sein muss, um etwas überhaupt als fremd und nicht als nichts zu klassifizieren.

Indem wir vom Fremden per definitionem weder Genaueres wissen noch erwarten, nähern wir uns ihm mit relativ undifferenzierten Rastern, Schemata oder Typen. Die wenigen dominierenden aber immer wiederkehrenden Erfahrungen des Fremden führen quasi zu einer Erstarrung meiner Erwartung, die dementsprechend auch nur auf entsprechende Erfahrungen fixiert ist und diese und keine anderen wahrnimmt.

So wird jemand, der noch nicht in Australien gewesen ist, aufgrund von Medienberichten, Postkarten oder Filmen hinsichtlich seiner Wahrnehmungen und Erwartungen vermutlich in erster Linie auf Kängurus und nicht unbedingt auf Blechdächer ausgerich-

Stereotyp: fossilier-
tes Image

tet sein. Von daher kann es leicht passieren, dass Australien durch den nach und nach verfestigten (→ griech. „stereos“) Schematyp Känguru repräsentiert wird. Dieses Stereotyp ist im Sinne eines verfestigten, fossilisierten Images (Bildes) maßgeblich für eigenes Handeln verantwortlich: Wer nach Australien fährt, glaubt, den Zweck seiner Reise erst dann erfüllt zu haben, wenn er das erste Känguru gesehen hat, und australische Waren werden bei uns erst dann als echt australische akzeptiert, wenn sie in irgendeiner Form mit einem Känguru-Symbol versehen sind.

Wie sich Bilder (Images) beziehungsweise Vorstellungen von etwas Fremdem zu Stereotypen verfestigen, so fossilieren nach genau dem gleichen Mechanismus Einstellungen und Meinungen zu Vorurteilen.

Welche Konsequenzen dies haben kann, lässt sich an einem Beispiel aus der Wirtschaft zeigen: Von Mitte der 1990er Jahre bis 2006 wurde unter den Typenbezeichnungen VW Sharan, Ford Galaxy und Seat Alhambra ein nahezu identischer Minivan produziert und vertrieben. Obwohl sich die Fahrzeuge auch hinsichtlich des Preises kaum unterschieden, wurden vollkommen unterschiedliche Absatzzahlen erzielt. In der Phase der größten Differenz wurden Volkswagen in Deutschland fast doppelt so oft verkauft wie die entsprechenden Ford-Modelle und sogar fast um das Neunfache mehr als der Seat Alhambra (Tabelle 11).

Tabelle 11: Zulassungszahlen in Deutschland von VW Sharan, Ford Galaxy und Seat Alhambra laut Angaben des Kraftfahrt-Bundesamtes in Flensburg

	<i>VW Sharan</i>	<i>Ford Galaxy</i>	<i>Seat Alhambra</i>
1997	29.913	16.733	3.436
2003	22.171	13.968	7.055
2011	22.055	(7.737; nicht mehr baugleich)	5.645

Da die Absatzzahlen in anderen europäischen Ländern wieder ganz anders aussehen – so spielt der VW Sharan in Großbritannien gegenüber dem dort als britisch angesehenen Ford eher eine untergeordnete Rolle – liegt die Vermutung nahe, dass Vorurteile über die Herkunft des jeweiligen Autos einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung nehmen. Aus deutscher Sicht gilt dabei immer noch die Überzeugung von deutscher Wertarbeit, während der Seat-Sitz Spanien als Produktionsort nicht unbedingt

mit Zuverlässigkeit assoziiert wird. Dass derartige Vorurteile auch durch Fakten nur schwer veränderbar sind, belegt die tatsächliche Produktionssituation. Was die meisten Käufer nämlich nicht wissen: Alle drei Fahrzeugtypen wurden im Werk *Auto Europa* in Portugal hergestellt, in der Endphase der Kooperation der Ford Galaxy sogar in Lohnarbeit von VW.

Ob die spärlichen Erfahrungen, auf denen Stereotype und Vorurteile basieren, nun positiven oder negativen Inhalts sein mögen: Allgemein werden sie mit großer Skepsis beziehungsweise Ablehnung betrachtet. So zutreffend dies einerseits ist, weil sie aufgrund ihrer groben Rasterung immer auch Ungerechtigkeit (sowohl zum Positiven als auch zum Negativen hin) beinhalten, so unverzichtbar sind sie andererseits, um überhaupt Orientierungen in Bezug auf Fremdes geben zu können.

Von daher wird niemand sich davon freisprechen können, mit Stereotypen und Vorurteilen zu arbeiten. Sie sind sozusagen der erste Schritt vorwärts zum Fernen, Fremden. Gleichzeitig bilden sie aber auch nur ein Skelett, das angereichert werden will mit einer Fülle differenzierender Erfahrungen. Und wenn man sich bewusst ist, dass Stereotype nur einen vorläufigen, zur Orientierung dienenden Behelf darstellen, sind sie auch nicht negativ, sondern als erster Schritt zum Positiven zu bewerten. In der Praxis sind Vorurteile und Stereotype nur schwer voneinander abgrenzbar, weil jede Äußerung eines Stereotyps sich logisch auch immer als Urteil realisiert. Deshalb wird nachfolgend auf eine trennscharfe Differenzierung verzichtet.

5.3 Was Stereotype und Vorurteile über diejenigen verraten, die sie äußern

Wie wir bislang unter eher formalen Aspekten gesehen haben, stellen Stereotype und Vorurteile eine Reduktion von Wahrnehmungen auf sehr häufig und in immer gleicher Weise aktivierte Schemata dar. Erfahrungen in Bezug auf Fremdes werden, dem Drang nach Integration folgend, in dasjenige Schema eingeordnet, von dem man glaubt, dass es am besten passt. Anders gesagt: Man erklärt das Fremde immer aus der Perspektive des Eigenen. Da man nur in Schemata einordnen kann, über die man auch verfügt, sagen inhaltliche Bestimmungen von Stereotypen beziehungsweise Vorurteilen notwendigerweise auch sehr viel über das gedankliche Spektrum beziehungsweise den Wissensvorrat derer aus, die diese Stereotypen und Vorurteile verwenden.

Ziel: neutralere Images durch Dynamisierung und Ausdifferenzierung

rung von Stereoty-
pen

Deutlich wird dies, wenn man sich Fremdbild-Formulierungen der deutschen Presse zur Zeit des Golfkonfliktes 1990/1991 vor Augen führt. Zur Charakterisierung Saddam Husseins wurden damals die Schemata a) „unmenschlicher Politiker der schlimmsten Form“ und b) „aus dem Orient“ verwendet, wobei inhaltliche Verfestigungen von a) auf eigenkulturelle Erfahrungen mit dem Nationalsozialismus und insbesondere mit Hitler und von b) auf die Märchen aus 1001 Nacht verweisen. Wie die Herkunft der Presseartikel zeigt, sind derartige Reduktionen keineswegs nur spezifisch für die Sensationspresse. Sie dokumentieren, wie zu einer bestimmten Zeit vor dem Hintergrund eines spezifischen gesellschaftlichen Selbstverständnisses auf bestimmte Teile des kulturellen Wissensvorrats zurückgegriffen wird, weil diese als bestmögliche Erklärungsform angesehen werden:

- a) „Der Hitler von Bagdad überfällt ein wehrloses Volk im Morgengrauen“ (Bild, 3.8.1990); „Irak richtet Konzentrationslager für ausländische Geiseln ein“ (Welt am Sonntag, 29.8.1990).
- b) „Hussein hat seinen Krummsäbeldolch an die Halsschlagader der westlichen Industrienationen gesetzt“ (Die Zeit, 31.8.1990); „Ein wildgewordener Teppichflieger aus dem Orient“ (Westdeutsche Allgemeine Zeitung, 25.8.1990).

Dass aus der Perspektive eines anderen kulturellen Wissensvorrats Stereotype unterschiedlich kontextualisiert werden können und insofern auch unterschiedliche Bedeutungen aufweisen, verdeutlicht eine in Taiwan veröffentlichte Werbeanzeige für Honda-PKWs (Abbildung 45). Unter der Überschrift „Auch Sie könnten ein Hitler sein! Damals wurden viele Juden von Hitler mit Giftgas ermor-



Abbildung 45: Taiwanische Werbeanzeige (Lo, 2005, S. 159)

det. Heute könnte das Auspuffrohr Ihres Autos ebenfalls eine Gaswaffe sein“ wird hier in einer Form für die Umweltfreundlichkeit von Honda-Fahrzeugen geworben, die in Europa so sicherlich nicht akzeptabel wäre, weil die mit der Person Hitler verknüpften Wissensvorräte in einer Weise präsent sind, die in der Regel Tabuisierung, Scham und Betroffenheit resultieren lässt. Eine Vermarktung als Werbefigur wäre dementsprechend absurd.

Zusammengefasst können wir hieraus folgern, dass Stereotype den Umgang mit Fremdem, Unbestimmtem einerseits erleichtern und in gewisser Weise auch erst ermöglichen, indem sie Orientierungsfunktionen bieten. Andererseits sind sie inhaltlich auch immer ein Spiegel der Erfahrungen und des Wissensvorrates derjenigen, die sie äußern. Wie insbesondere das taiwanesisches Werbebeispiel zeigt, muss interkulturelle Kompetenz folglich nicht nur beinhalten, dass man sich im Sinne einer permanenten (inter)kulturellen Lernbereitschaft um die fortschreitende Differenzierung seiner eigenen Schemata beziehungsweise Stereotype bemüht. Ebenso wichtig ist es, die Zusammenhänge zu verstehen, in denen in anderen Kulturen beispielsweise Stereotype als Fremdstereotype in Bezug auf die eigene Kultur gebildet werden. Das hat sehr viel mit dem Bestreben zu tun, den Anderen zumindest bis zu gewissen Grenzen in seinem Anderssein zu verstehen. Dieses Verstehen bedeutet nicht unbedingt, die Denk- und Verhaltensweisen des anderen zu akzeptieren. Zu akzeptieren ist zunächst vor allem das Anderssein als solches.

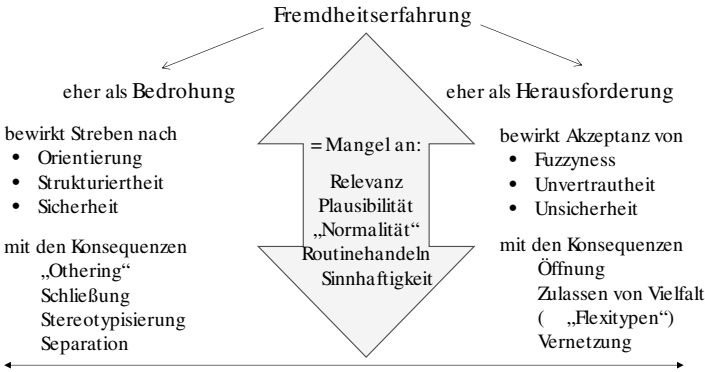
5.4 Hypothesen zu künftigen Entwicklungstendenzen bei der Verwendung von Nationalstereotypen

Die aktuellen Globalisierungsprozesse begünstigen aufgrund zunehmender Mobilität und der auch medientechnologisch bedingten Reduktion internationaler Distanzen zweifellos die Möglichkeit rascher und vielfältiger Fremderfahrung. Bezogen auf unsere Erfahrungserwartungs-Dialektik, aber auch in Hinblick auf Gordon Allports nicht unumstrittene „Kontakthypothese“ von 1954 – Allport postulierte, dass der Kontakt zwischen verschiedenen sozialen Gruppen zum Beispiel unterschiedlicher kultureller Herkunft unter bestimmten Bedingungen zu verbesserten Intergruppenbeziehungen führt (Allport, 1954/1971); Untersuchungen von Pettigrew und Tropp (2000) bestätigen, dass Intergruppenkontakt eine effektive Strategie zur Reduzierung von Vorurteilen und Konflikten zwischen Gruppen darstellen kann – wirft dies gerade in Bezug auf

die künftige Entwicklung von Nationalstereotypen zahlreiche Fragen auf: Wird die gegenwärtig stark zunehmende Zahl transnationaler Kooperationen zu einem sukzessiven Abbau nationaler Stereotype führen? Oder provozieren schnelle Pluralisierungsentwicklungen und Globalisierungsdynamiken gerade ein Orientierungsbedürfnis, das eine verstärkte Stereotypenverwendung eher begünstigt als verhindert? Mit dem Blick auf aktuelle Entwicklungen wie den Brexit, rechtspopulistische Abschottungen oder den Trumpismus: Befinden wir uns überhaupt auf dem Weg in eine „Zweite Moderne“ im Beck'schen Sinne, oder sind wir nicht zuletzt auch aufgrund der letztlich ebenfalls an fossilisierten Schemata orientierten Rekonstruktionsleistung unseres „kulturellen“ oder „sozialen“ Gedächtnisses (Assmann u. Assmann, 1994) noch auf sehr lange Sicht an Denkstrukturen der „Ersten Moderne“ gebunden und bewegen uns – situationsbezogen changierend – in einem Spektrum zwischen diesen beiden Polen der Struktur- und Prozessorientierung?

Gerade die gesellschaftlich und politisch derzeit weltweit thematisierten Vorbehalte gegen eine globalisierungsbedingt zu rasche Veränderungsdynamik legen eine solche strukturprozessuale Sichtweise nahe. Struktur- und Prozessorientierung, wie sie durch Becks Konstrukt der Ersten und Zweiten Moderne symbolisiert werden, stellen dementsprechend nicht Ausgangs- und Endpunkt einer Entwicklung dar, sondern verhalten sich wie Zentripetal- und Zentrifugalkräfte zueinander. Sie wirken interdependent und konstituieren damit ein Kräftefeld mit situationsbedingt größerer Struktur- oder Prozessorientierung: Je intensiver die (auf Öffnung und Veränderung zielenden) Zentrifugalkräfte wirken, desto intensiver ist auch die folgende Wirkung der („zurückziehenden“, strukturorientierten und auf Schließung bedachten) Zentripetalkräfte.

Dieser Befund lässt sich sowohl auf den Bereich der Fremdheits erfahrung als auch auf den der Stereotypenbildung übertragen (vgl. Abbildung 46).



Als subjektives Phänomen stellt sich Fremdheit immer als Interpretation einer konkreten Mangelerfahrung dar, als ein mehr oder minder Mangel des lebensweltlich Vertrauten, Sinnhaften, „Eigenen“: Relevanz, Plausibilität, Normalität und Möglichkeiten des Routinehandelns (vgl. S.58). Entsprechende Fremdheits- oder Unbestimmtheiterfahrungen können – je nach Situation und Disposition – eher als Bedrohung oder als Herausforderung verstanden werden. Grundsätzlich gilt hierbei, dass als Bedrohung wahrgenommene Fremdheit eher ein Bedürfnis nach Orientierung, Strukturierung und Sicherheit weckt, während als Herausforderung wahrgenommene Fremdheit eher eine Akzeptanz von Unbestimmtheit, Unvertrautheit und Unsicherheit begünstigt (Abbildung 46). Die Konsequenzen in Bezug auf das Verhalten der Akteure in den entsprechend als „transdifferent“ (Lösch 2005) bezeichneten Kontexten können sehr unterschiedlich sein. Auf der einen Seite begünstigen sie zweiwertiges Denken, dass sich in „Othering“ und Exklusion äußert, während es auf der Seite einer als Herausforderung interpretierten Fremdheitserfahrung Diversitätsorientierung und Vernetzungsbereitschaft begünstigt.

In diesem Sinn werden auf der Strukturseite gerade durch die Vermeidung von Prozessualität eher Stereotypisierungen im Sinne einer Fossilierung von Denkmustern resultieren, während eine Zunahme von Prozessualität eher zu einer Flexibilisierung der Denkmuster führt. Sinnentsprechend zu den „festen“ und „haltbaren“ (griech. stereós) Merkmalen stereotyper Denkmuster ließe sich in diesem Zusammenhang von „Flexitypen“ sprechen.

Der Prozess, in dem ein Mangel an Vertrautheit eher als herausfordernde oder bedrohende Fremdheitserfahrung interpretiert wird, unterliegt jedoch nicht der Notwendigkeit binärer Entscheidungen im Sinne einer Entgegensetzung von „fremd“ und „vertraut“. Er kann als grundsätzlich ergebnisoffen, fuzzy oder „transdifferenz“ gedacht werden: „Der Begriff Transdifferenz zielt auf die Untersuchung von Momenten der Ungewissheit, Momenten der Unentscheidbarkeit und des Widerspruchs, die in Differenzkonstruktionen auf der Basis binärer Ordnungslogiken ausgeblendet werden. Er soll demnach ermöglichen das in den Blick zu nehmen, was der kognitiven, aber auch der imaginativen Erfassung durch das Denken der Differenzen entgeht. Unter Differenzen werden hier vor allem binäre Oppositionen als Ordnungskategorien verstanden“ (Lösch 2005, S.27).

Transdifferente Perspektiven stellen sich der Mehrwertigkeit der Entscheidungssituation zwischen „Eigenem“ und „Fremdem“, zwischen „Bedrohung“ und „Herausforderung“. Sie schaffen Aushandlungsspielräume und ermöglichen Reflexivität: In „Zonen der Unbestimmtheit geraten die Begriffe des Eigenen und Fremden beziehungsweise des Selbst und des Anderen in ein Wechselfeld von gegensätzlichen Zuordnungsansprüchen und verlieren damit ihre Trennschärfe, das heißt, dort entfaltet sich Transdifferenz. Aus dieser Perspektive ist eine kulturelle Grenze nicht einfach eine Linie, an der der Binnenraum einer Kultur endet, sondern zugleich eine Schwelle zum kulturellen Anderen, wo Kommunikation mit dem Anderen möglich wird. Die Grenze kann somit als Raum interkulturellen Dialogs betrachtet werden“ (Lösch 2005, S. 34).

Interkulturelles Handeln

1 Multikulturalität als Interkulturalität? Vom Nebeneinander zum Miteinander

Multikulturalität, *Interkulturalität* oder in neuerer Zeit auch *Transkulturalität* sind Begriffe, die auch in wissenschaftlichen Zusammenhängen definitorisch nicht immer eindeutig markiert sind. Das erschwert fachliche Positionsbestimmungen und führt häufig zu erheblichen Irritationen und Verzögerungen sowohl bei gesellschaftlichen als auch bei unternehmensbezogenen Integrations- und Synergiebildungsprozessen. Was ist mit den Bezeichnungen gemeint? Lassen sie sich in einen definitorisch eindeutigen Zusammenhang stellen?

Multikulturell bezeichnet entsprechend der lateinischen Bedeutung von „multus“: viel, zahlreich zunächst nur den Tatbestand, dass eine Lebenswelt primär dadurch charakterisiert ist, dass sie sich aus Angehörigen mehrerer Kulturen zusammensetzt. Ob und inwieweit zwischen den Angehörigen einer solchen Multikultur Kontakte, Interaktionen stattfinden und auf diese Weise *Interkulturen* erzeugt werden, ist eine andere Sache.

Offenkundig ist jedoch, dass mit Multikulturalität in erster Linie eine soziale Organisationsstruktur bezeichnet wird, während sich Interkulturalität, entsprechend der Bedeutung des lateinischen „inter“ (zwischen) auf den Prozess und die Dynamik des Zusammenlebens bezieht. Sind entsprechende Interaktionen zwischen Akteuren multikultureller Gruppen relativ schwach ausgeprägt, werden die unterschiedlichen kulturellen Akteursfelder eher abgegrenzt voneinander und existieren damit nebeneinander. Je stärker das Miteinander zwischen Akteuren unterschiedlicher kultureller Handlungsfelder ausgeprägt ist, desto eher wird sich folglich auch Interkulturalität ereignen können.

Da ein Miteinander einem Nebeneinander fraglos vorzuziehen ist, soll es in diesem Kapitel einerseits darum gehen zu überlegen, wie Wege vom Neben- zum Miteinander geebnet werden können, welche Grenzen es dabei zu beachten gilt, welche Probleme dabei auftreten und wie sie gelöst werden können.

Multikulturalität:
Organisations-
struktur

Interkulturalität:
Interaktionspro-
zess

1.1 Multikulturelle Perspektiven – oder: Drei Varianten von Multikulturalität

Innerhalb des Spektrums von einem multikulturellen Nebeneinander und einem multikulturellen Miteinander können wir drei Varianten von Multikulturalität unterscheiden, die ihrerseits durch ein Mehr oder Minder an Interaktion charakterisiert sind: Je intensiver die Interaktionen zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Lebenswelten sind, desto deutlicher ist Multikulturalität durch interkulturelle Prozessdynamiken charakterisiert (vgl. Abbildung 47). Bezogen auf die Einschätzung kultureller Vielfalt lässt sich dabei eine Entwicklung feststellen, die vielleicht am treffendsten als Stufenfolge von Separation – Integration – Inklusion beschrieben werden kann. Wo Prozesshaftigkeit im Sinne von Migrationsdynamik nicht mehr zugelassen wird, resultiert Monokulturalität. Obwohl ein solches Konzept allenfalls theoretisch denkbar ist, findet es Niederschlag in Parteiprogrammen vor allem des rechten Spektrums: „Bewahrung der deutschen Heimat, keine multikulturelle Gesellschaft, kein Vielvölkerstaat“ (Die Republikaner, o.J., S. 19).



Abbildung 47: Multikulturalität

Multikulturalität I intendiert Monokulturalität

Multikulturalität I akzeptiert Zuwanderung, ist aber geprägt durch deutliche Machtansprüche einer Mehrheitsgesellschaft, die ihre in der Regel schwachen Identitätsstrukturen durch strikte Anpassungsforderungen zu wahren sucht. Aufgrund einer latenten Furcht, die eigene Kultur werde durch fremde Einflüsse unterhöhlt, vollzieht sich multikulturelles Handeln hier häufig im Sinne einer

präventiven Gefahrenabwehr, bei der es stets darum geht, „Eigenes“ gegen „Anderes“ zu behaupten: „Nur mit innerer Stärke und Selbstvertrauen können wir anderen Kulturen im eigenen Land und in der Welt selbstbewusst begegnen“ (CSU, 2007, S. 144).

Integration wird in diesem Zusammenhang gutgeheißen, sofern bestehende Werte und Strukturen der Mehrheitsgesellschaft geschützt werden: „Die Vorstellung, wir müssten unsere Kultur zurücknehmen, damit Integration gelingt, ist grundverkehrt. [...] Soviel Zuwanderung wie nötig, aber soviel Familienförderung und Qualifikation wie möglich!“ (Alternative für Deutschland, 2014, S. 17).

Folgerichtig realisiert sich Integration aus Multikulturalitäts I-Perspektive durch Anpassungsleistungen, die im Wesentlichen monodirektional verlaufen: „Aktivierende Integrationspolitik begreift Integration als eine Aufgabe derer, die sich integrieren sollen“ (Alternative für Deutschland, 2014, S. 17).

Multikulturalität II orientiert sich in der politischen Umsetzung weniger strikt an Homogenitätsprämissen. Vielfalt durch Migration wird hier akzeptiert und nicht bloß geduldet – mit der Konsequenz, dass auch Integration nicht mehr auf Unterordnung hinausläuft, sondern auf Einordnung in ein System, das „Fremdem“ durchaus Freiräume der Identitätswahrung bietet: „Wer in Deutschland leben möchte, muss die zentralen Werte und Normen unserer freiheitlich-demokratischen Grundordnung akzeptieren und annehmen, ohne seine Herkunft zu verleugnen und seine Wurzeln aufzugeben“ (CDU, 2007, S. 95).

Die damit intendierte „friedliche Koexistenz“ birgt allerdings die Gefahr der Herausbildung fragmentierter Gesellschaften. Aus Furcht Gleichberechtigungsgrundsätze durch politisch inkorrektes Verhalten zu verletzen, verebbt die Interaktion zwischen den Akteuren und es entstehen parallel nebeneinander existierende Sub-Communities.

Ein immer wieder angeführtes Beispiel für ein solches auch räumlich fixiertes Nebeneinander ist New York, wo ganze Stadtviertel wie Spanish Harlem, Chinatown und Little Italy oder aber größere Straßenzüge primär von derartigen ethnischen „communities“ bevölkert sind.

Kaum ein US-Amerikaner würde vor diesem Hintergrund auf den Gedanken kommen, New York – wie es viele Nicht-Amerikaner tun – als typisch für die USA zu bezeichnen. New York steht gerade wegen seiner Multikulturalität (II) nicht stellvertretend für die USA. Ebenso wenig korrekt wäre es dementsprechend, von der US-amerikanischen Identität zu sprechen – es geht unter gesell-

Multikulturalität II

schaftlichem Aspekt immer um American identities. Von daher ist auch die auf die USA bezogene „melting-pot“-Hypothese sehr umstritten: Eine Verschmelzung der Kulturen hat gerade nicht stattgefunden, wie gegenwärtig beispielsweise das Verhältnis zwischen Hispanics, Asiaten und Afro-Americans in den Südstaaten der USA sehr deutlich vor Augen führt.

Zwar besagt auch der Begriff Multikulturalität III nicht, dass sich Strukturen kultureller Akteursfelder vollständig verflüssigen oder auflösen. Differenzen bleiben bestehen, aber die einzelnen Lebenswelten öffnen sich, indem über die Grenzen kultureller Sub-Communities hinweg im Sinne eines gleichberechtigten und wechselseitigen Gemeinschaftlich-Machens („communicare“) auch gemeinsame Handlungsmöglichkeiten realisiert werden.

Im Fokus des Interesses steht Multikulturalität dann weniger als Struktur-, denn als Prozesskategorie. Als Multikulturalität III bezeichnet sie das Handeln von Akteuren *zwischen* unterschiedlichen kulturellen Akteursfeldern. Dies entspricht interkulturellem Handeln. Welche Auswirkungen das damit verbundene Miteinander der Akteure auf Integrationsprozesse hat, wird – anders als auf der Basis eines Strukturverständnisses von Multikulturalität – in bidirektionalen Prozessen ausgehandelt. Dies gilt auch für die politische Praxis: „Integration kann nicht mit ausgestrecktem Zeigefinger von oben verordnet werden. Wir [...] wollen Integrations- und Inklusionspolitik gemeinsam mit der Zivilgesellschaft entwickeln, so dass sie selbstbestimmt und gleichberechtigt umgesetzt werden kann“ (Bündnis 90/Die Grünen, 2013, S. 231)

Multikulturalität III
= Interkulturalität

Interkulturelles Handeln im Sinne der Multikulturalität III bezieht die Ressourcen aller Beteiligten ein, arbeitet mit Zielvereinbarungen und versucht diese über „gemeinschaftliche“ Synergiebildungsprozesse zu realisieren: Multikulturelle Vielfalt wird nicht unter Kohärenzgesichtspunkten den Rahmenbedingungen einer Mehrheitsgesellschaft angepasst, sondern geht kohäsiV Vernetzungen ein. Damit ist freilich auch der Integrationsbegriff selbst infrage gestellt: „Wir setzen uns für ein gleichberechtigtes gesellschaftliches Miteinander in Vielfalt ein. Integrationspolitik neu zu denken heißt letztendlich auch, den Begriff der Integration zu überwinden und durch den selbstverständlichen gesellschaftspolitischen Anspruch auf Teilhabe und Partizipation zu ersetzen“ (SPD, 2013, S. 58).

1.2 Interkulturalität als multipler Aushandlungsprozess

Ähnlich wie sich in Deutschland in der Integrationspolitik der vergangenen Jahre tendenziell ein Wandel vom Struktur- zum Prozessparadigma beobachten lässt, gilt dies auch für Diskussionen zum Begriff „Interkulturalität“. Obwohl es sich hierbei grundsätzlich um einen Prozessbegriff handelt, weil Interkulturalität die Interaktion von Akteuren aus unterschiedlichen kulturellen Handlungsfeldern wesensmäßig beinhaltet, wurde der Begriff bis in unser Jahrhundert hinein vorwiegend unter Kohärenz- und Strukturierungsgesichtspunkten verwendet: Teilnehmer aus einer Kultur A interagieren mit Teilnehmern aus einer Kultur B und generieren dabei im Idealfall der Synergiebildung eine „Third Culture“ (Casmir, 1992), eine „Interkultur“ C mit Merkmalen, die weder in Kultur A noch in Kultur B zu finden sind. Unter Voraussetzung der Konventionalisierung gemeinsam entwickelter Reziprozitätsformen, Kommunikate etc. können aus dem interkulturellen Prozess heraus eigenständige kulturelle Strukturen entstehen: Interkulturalität erweist sich dann als Voraussetzung von Kulturalität; ebenso, wie kulturelle Akteursfelder ohne interkulturelle Einflüsse in ihren eigenen Konventionen erstarren würden: Kultur und Interkulturalität, Struktur und Prozess, Vertrautes und weniger Vertrautes, bedingen sich gegenseitig. (Rathje, 2009; Bolten, 2009).

Allerdings: Kulturelle Handlungsfelder lassen sich aus dem Blickwinkel der kulturellen Mehrfachmitgliedschaft ihrer Akteure und der daraus resultierenden (globalen) Handlungsfeld-Vernetzung kaum mehr substanzlogisch als scharf abgegrenzte, kohärente Mengen A und B verstehen. Zoomt man an sie heran, erweisen sie sich, wie wir gesehen haben, als durch Diversität charakterisierte „fuzzy sets“ (vgl. Zadeh, 1973): als „fuzzy cultures“ (Bolten, 2011), deren Akteure nicht ausschließlich *entweder A oder B* zugeordnet werden können, sondern die durch vorgelagerte Reziprozitätsbeziehungen – und sei es auch nur indirekt durch Imagebildung vom „Hörensagen“ oder durch Kontakte Dritter – bereits in mehr oder minder ausgeprägter Weise mit den Handlungsfeldern ihrer Interaktionspartner vernetzt sind (vgl. Abbildung 19). Wie A und B dementsprechend in der Regel nicht als absolut Fremde interagieren, so repräsentiert auch Interkulturalität nicht eine gänzlich neue Qualität: „fuzzy cultures“ generieren „fuzzy interculturalities“.

Für den Begriff Interkulturalität folgt hieraus, dass in ihm die Diversität der Interaktionskontexte mitgedacht werden muss, und dass die Beziehung zwischen zwei Akteuren zugleich durch Inter-

Interkulturalität
impliziert Diver-
sität

kulturalität (unvertraute Vielfalt) und durch Kulturalität (vertraute Vielfalt) charakterisiert sein kann.

In diesem Sinne sind, um auf die Integrationsthematik zurückzukommen, über die Multikollektivität ihrer Akteure auch gesellschaftliche Minderheits- und Mehrheitsgruppen faktisch miteinander verflochten – ein Tatbestand, der leicht übersehen wird, wo in guter Absicht, aber zweiwertigen Denkschemata folgend, Minderheiten als geschlossene Gruppe in Abgrenzung von der „Mehrheitsgesellschaft“ dargestellt werden. Auf diese Weise werden Homogenitätsfiktionen konstruiert, die letztlich gerade jene Machtverhältnisse stabilisieren, die es aus einer Diversitätsperspektive zu dekonstruieren gälte. Aus der Perspektive einer mehrwertigen Logik verschwimmen indes die Grenzlinien und ändern sich die Mehrheits- und Minderheitsverhältnisse permanent. Je nachdem, aus welchem Blickwinkel die Beteiligten betrachtet werden, und je nachdem, ob man eher Mikro- oder eher Makroperspektiven einnimmt, kann jemand gleichzeitig und in wechselnder Positionierung sowohl zu Mehrheiten als auch zu Minderheiten zählen.

Kulturalität und Interkulturalität verhalten sich zueinander wie Struktur und Prozess

Kulturalität und Interkulturalität verlieren vor diesem Hintergrund an Trennschärfe und erweisen sich als untereinander verzahnt. Sie sind letztlich nur Resultate unterschiedlicher Perspektivierungen ein und desselben Gegenstandsbereichs: Im ersten Fall dominiert die Struktur-, im zweiten Fall die Prozessorientierung.

Interkulturalität bezeichnet dementsprechend Handlungszusammenhänge, in denen vertraute kulturelle Strukturierungen und Regelungen in einem solchen Maß prozessualisiert und „verflüssigt“ sind, dass Handlungsunsicherheiten Handlungssicherheit überwiegen und zunächst auch keine Strukturierungshilfen greifbar scheinen um Handlungssicherheit herzustellen. Folgerichtig besteht interkulturelles Handeln darin, Interaktionsbedingungen auszuhandeln, die den Beteiligten relevant und plausibel erscheinen und die dazu beitragen ihre Handlungssicherheit wiederherzustellen. Wo als Bedingung hierfür Unvertrautes Vertrautheit erlangt, generieren als überwiegend unstrukturiert erfahrene interkulturelle Kontexte Strukturierungen und erhalten damit Merkmale von Kulturalität. Beispiele für Prozesse interkulturellen Aushandelns finden sich in allen denkbaren Komplexitätsebenen von flüchtigen Begegnungen über Projektarbeiten in multikulturell besetzten Teams bis hin zu expliziten Aushandlungsprozessen bei internationalen Joint-Venture-Bildungen oder der Formulierung transnationaler bzw. globaler Leitlinien, Normen und Gesetze.

Eher spontan und emotional geleitet verlaufen sie beispielsweise in Begrüßungskontexten: Akteure, die in einer konkreten Begeg-

nungssituation unterschiedliche Begrüßungskonventionen erwarten bzw. als „normal“ ansehen, werden sich – vielleicht nach einem Moment der Desorientierung – in Bruchteilen von Sekunden auf eine gemeinsame und in der Regel für beide akzeptable Form der Begrüßung einigen. Welche Form der Begrüßung letztlich gewählt wird (z.B. Händeschütteln, keine Berührung, Zwischenlösungen oder vollkommen andere Begrüßungsformen), ist situationsabhängig und wird durch eine Reihe von Kontextvariablen wie Altersunterschied, Bekanntheitsgrad oder Hierarchiegefälle der Beteiligten bestimmt. Das Ergebnis der ersten Begegnung ist kaum vorhersagbar. Wird es von den Akteuren jedoch beiderseits als akzeptabel bzw. tragfähig empfunden, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es bei nachfolgenden Begegnungen – eventuell mit kleineren Modifikationen – wiederholt und schrittweise konventionalisiert bzw. „kulturalisiert“ wird (Abbildung 48).

Konventionalisierung als Form der Kulturbildung

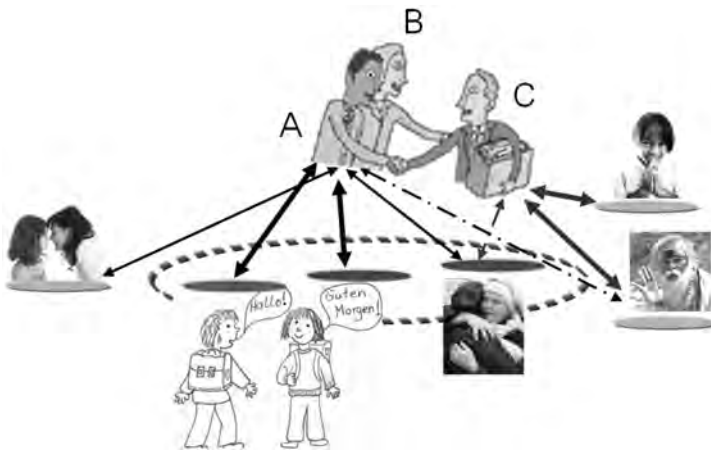


Abbildung 48: Interkultureller Aushandlungsprozess: A und B sind aus ihren primären Handlungsfeldern überwiegend mit anderen Begrüßungskonventionen vertraut als C. Ihr Kontakt untereinander kann für sie zu neuen – interkulturellen – Begrüßungskonventionen führen.

Entscheidend für den Verlauf interkulturellen Handelns ist dementsprechend die Frage, inwieweit es gelingt, gemeinsame Handlungskontexte zu schaffen, ohne dass einer der Interaktionspartner Akzeptanzgrenzen des anderen überschreitet. Aus interaktionstheoretischer Sicht hat Erving Goffman hierfür mit seiner Beschreibung der „Territorien des Selbst“ eine sehr pointierte Darstellung geliefert. Verkürzt ausgedrückt besagt sie, dass Interaktionen in der Regel so ablaufen, dass das jeweilige Selbstkonzept der

Individuen und die damit verbundenen Ansprüche nicht verletzt werden. Die Territorien sind hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Grenzen jedoch situationsabhängig und variabel, wie ein einfaches Beispiel aus dem Bereich des Alltagshandelns zeigt (Goffman, 1974, S. 58 f.):

„Im Kleinen kann man das alles beim Verhalten in einem Fahrstuhl erleben. Für die in einem Fahrstuhl Mitfahrenden ergeben sich zwei Probleme: sich den Raum gleichmäßig zu teilen und eine Position zu beziehen, die leicht zu verteidigen ist – was hier Orientierung zur Tür und zur Mitte hin bedeutet, und zwar möglichst mit dem Rücken an der Wand. Die ersten Personen können eintreten, ohne dass irgendeiner der Anwesenden seinen Platz verändern müsste, aber schon bald veranlasst jeder neu Hinzukommende alle Anwesenden dazu, ihre Position zu verändern und sich neu zu orientieren. Diese Tendenz wird aber abgeschwächt durch den Wunsch, nicht als jemand zu erscheinen, der es als unangenehm empfindet, sich in einer einmal hergestellten Distanz zu jemand anderem zu befinden. In dem Maße, in dem sich der Fahrstuhl leert, stellt sich deshalb ein Gefühl des Unbehagens bei den Mitfahrenden ein, da sie von zwei einander widersprechenden Neigungen erfasst sind – nämlich maximale Entfernung von den anderen einzuhalten und sich gleichzeitig nicht wie jemand zu verhalten, der andere meidet, was Anstoß erregen könnte.“

In der Regel kann in Bezug auf Alltagshandlungen unterstellt werden, dass Interaktionspartner das Territorium bzw. das Gesicht des anderen wie das eigene zu wahren suchen, um Reziprozität grundsätzlich ermöglichen zu können. Grenzverletzungen treten dann auf, wenn akzeptierte Selbstbehauptungsansprüche sich verändern oder wenn – bewusst oder unbewusst – Selbstbehauptungsansprüche beschnitten werden. Zwar bestehen auch hier Toleranzspielräume, die ihrerseits aber wieder kulturbedingten Regelungsmechanismen unterliegen und damit im interkulturellen Kontakt indexikalisch sind. Man denke an den Kontext einer Entschuldigungshandlung, die hinsichtlich ihres Umfangs je nach kulturellem Kontext sehr unterschiedlich ausfallen kann.

2 Interkulturelle Missverständnisse und Metakommunikation

Wie wir gesehen haben, konkurrieren bei Akteuren interkultureller Handlungskontexte aufgrund ihrer Mehrfachidentität stets zwei Typen von Handlungsschemata: Solche, die auf die aktuelle inter-

kulturelle Realität des Miteinanders bezogen sind und solche, die bereits zuvor durch (Sozialisations-)Erfahrungen in anderen kulturellen Akteursfeldern gebildet wurden.

Entsprechend dem klassischen Merger-Motto „Wir verändern uns gemeinsam“ (BMW AG, 1996) werden sie dabei im Idealfall bemüht sein, Handlungsspielräume nicht nach Maßgabe der Regeln ihrer primären Ausgangskultur zu definieren, sondern so, dass für alle Beteiligten eine größtmögliche Akzeptanz erzielt wird. Je stärker sich die Mitglieder eines internationalen Teams in Bezug auf ihre kulturellen Handlungsschemata unterscheiden, desto bewusster werden sie bemüht sein, gegenseitige Akzeptanzgrenzen zu erkennen und zu wahren. Vertrautheit und Routine werden sich zwar einstellen; sie werden aber zunächst noch von dem Bewusstsein der Differenz der jeweiligen kulturellen Handlungsvoraussetzungen und der Erwartung möglicher Unsicherheitssituationen begleitet sein.

Interessanterweise lehrt die Praxis internationaler Kooperationen – man denke nur an die Beispiele BMW/Rover (BMW AG, 1996) oder Daimler/Chrysler – dass interkulturelle Zusammenarbeit zumindest, wenn sie nicht gerade von international unerfahrenen Beteiligten gesteuert wird, keineswegs zu Beginn, sondern eher erst nach einigen Jahren gefährdet ist. Ein wesentlicher Grund hierfür ist darin zu sehen, dass sich in der interkulturellen Beziehung nach und nach Handlungsroutinen etablieren, die das Differenzbewusstsein auf ein Minimum reduzieren und oberflächenstrukturell eine Plausibilität und Normalität suggerieren. Dies kann dazu führen, dass interkulturelle und eigenkulturelle Handlungsschemata reflexiv nicht mehr auseinandergehalten werden, dass interkulturelles Handeln auf der Folie des „eigenen“ kulturellen Wissensvorrats gedeutet wird. Gerade weil dies nicht bewusst verläuft, sind Missverständnisse vorprogrammiert, die sich im Rückgriff auf einen gemeinsamen Wissensvorrat auch nicht mehr lösen lassen, weil eine solche gemeinsame Interpretationsbasis aufgrund unterschiedlicher Sozialisationsbedingungen eben nicht oder nur partiell existiert.

Sofern diese Missverständnisse nicht rechtzeitig bemerkt und thematisiert werden, können sie durchaus irreparabel sein. Denn unter Umständen ist den Beteiligten noch nicht einmal bewusst, worin das Missverständnis besteht und zu welchem Zeitpunkt es ursprünglich auftrat. Letztlich entlarvt sich damit die Paradoxie des Konsenses, die darin besteht, dass die häufig mit dem Konsensstreben verbundene bewusste oder unbewusste Ausklammerung von tatsächlich bestehender kultureller Unterschiedlichkeit die Produktion von Missverständnissen und negativer Gegensätzlichkeit

gerade fördert. Anders gesagt: Unreflektierter oder erzwungener Konsens begünstigt die Entstehung von Missverständnissen.

Perspektivisch dürfte hier eines der vordringlichsten Arbeitsfelder der interkulturellen Handlungsforschung zu sehen sein. Während man inzwischen über relativ gesicherte Kenntnisse in Bezug auf die spezifischen Voraussetzungen interkulturellen Handelns verfügt und eine Reihe von Methoden zur Analyse dysfunktionaler interkultureller Handlungen erarbeitet worden sind, weiß man noch zu wenig über Verfahren der nachhaltigen Sicherung interkultureller Reziprozität in internationalen politischen, ökonomischen und sozialen Netzwerkprozessen.

Wie schwierig es sein kann, in interkulturellen Aushandlungsprozessen auf transnationaler Ebene zum Beispiel Akzeptanz (von Differenz), Verantwortung und Gerechtigkeit zu realisieren, führen aktuelle Diskussionen und Maßnahmen zur Eindämmung von Korruption ebenso vor Augen wie die Versuche der Entwicklung von Richtlinien für eine gemeinsame EU-Politik oder von „Good-Governance“-Konzepten in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Damit stellt sich folgerichtig die Frage, wie man sich vor diesem anscheinend durchaus verbreiteten unreflektierten Konsenshandeln schützt und dementsprechend die Gefahr interkultureller Missverständnisse wenn nicht ausschließt, so doch zumindest reduziert.

Als erfolgreiche Verhaltensweisen genannt werden in diesem Zusammenhang vor allem *Rollendistanz*, *Empathie* und *Metakommunikation*: Unter Rollendistanz versteht man die Fähigkeit, sich gleichsam selbst auf den Kopf gucken, sich also in seinem eigenen Handeln beobachten zu können. Damit vergegenständlicht man in gewisser Weise natürlich auch den gesamten (interkulturellen) Handlungskontext, was es erleichtert, die Differenz zwischen Eigenem und Fremdem zu reflektieren. Selbstbeobachtung in diesem Sinne ist letztlich auch eine Grundlage für selbstkontrolliertes Handeln, was – um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen – keineswegs auf Emotionslosigkeit hinauslaufen soll oder muss.

Im Gegenteil: Die Distanz gegenüber dem eigenen Handeln und letztlich auch gegenüber dem Situationskontext erleichtert es, auf den anderen einzugehen, zu versuchen die Hintergründe seines Handelns zu verstehen. Man spricht dann von Einfühlungsvermögen oder Empathie. Und so wie die Rollendistanz den Raum für Situationsbeobachtungen öffnet, so bietet Empathie auf der Grundlage dieser Beobachtungen überhaupt erst die Möglichkeit, für den anderen und sein Handeln Verständnis aufzubringen.

Rollendistanz bewirkt Selbst-Objektivierung

Empathie: Einfühlungsvermögen, Fähigkeit, die Perspektive des Handlungspartners einzunehmen zu können

Obwohl Rollendistanz und Empathie wichtige Voraussetzungen darstellen, um mögliche Missverständnisquellen umgehen zu können, wird man dennoch nicht davor gefeit sein, in sogenannte Fettnäpfchen zu treten. Dies kann nun entweder offenkundig und einem selbst hinsichtlich der Ursachen bewusst sein, es kann aber auch in der Anfangsphase sehr verdeckt geschehen und man fühlt erst lange nachdem die Ursache des Missverständnisses sich ereignet hat, „dass etwas nicht stimmt“. In beiden Fällen gilt, dass man die empfundene Unnormalität der Situation anspricht, thematisiert. Dies kann in der einfachsten Form beispielweise durch ein Nachfragen (Wie meinen Sie das?) beziehungsweise eine Entschuldigung geschehen oder aber durch ein Gespräch über die entstandene und zumindest für einen selbst als ungut empfundene Situation. Man spricht in diesen Fällen, in denen (misslungene) Handlungen oder Kommunikationsprozesse selbst zum Gegenstand der Kommunikation werden, von Metakommunikation. Metakommunikation setzt Perspektivenreflexion voraus und zählt wie Rollendistanz und Empathie zu den grundlegenden Bestandteilen eines interkulturell kompetenten Verhaltens, wobei die kulturellen Besonderheiten des Thematisierens durchaus zu unterschiedlichen Formen der Metakommunikation führen können. Dies gilt übrigens auch für ostasiatische Kulturen, bei denen man häufig glaubt, der Grundsatz des Gesicht-Wahrens würde Metakommunikation ausschließen. Dem ist keineswegs so – nur die Art und Weise der Metakommunikation ist indirekter als beispielsweise in westeuropäischen Kontexten.

Wichtig ist, dass insbesondere Metakommunikation, aber auch Rollendistanz und Empathie, nicht als Kriseninstrumente verstanden werden, sondern als reflexionsfördernde Mittel interkulturellen Handelns.

3 Transkulturalität

Insbesondere um die Jahrhundertwende hat sich in neueren Forschungsdiskussionen der Begriff der Transkulturalität etablieren können – teils als Gegenkonzept zum Interkulturalitätsbegriff, teils als dessen Erweiterung.

Wolfgang Welsch entwickelte den Transkulturalitätsgedanken zunächst vor allem in Abgrenzung zu den Kulturalisierungstendenzen und dem Containerdenken kulturvergleichender Studien:

„Das Konzept der Transkulturalität zielt auf ein vielmaschiges und inklusives, nicht seperatistisches und exklusives Verständnis von Kultur. Es intendiert eine Kultur und Gesellschaft, deren pragmatische Leistungen nicht in Ausgrenzungen, sondern in Anknüpfungen und Übergängen bestehen. Stets gibt es im Zusammentreffen mit anderen Lebensformen nicht nur Divergenzen, sondern auch Anschlussmöglichkeiten, und diese können entwickelt und erweitert werden, so dass sich eine gemeinsame Lebensform entwickelt, die auch Bestände einbegreift, die früher nicht anschlussfähig schienen. Solche Erweiterungen stellen heute eine vordringliche Aufgabe dar. Es gilt, unseren inneren Kompass umzustellen: von der Konzentration auf die Polarität von Eigenem und Fremden (mit der Folge einer zumindest gebremsten und oft nur mehr abwehrenden Reaktion auf das Fremde) hin zu einer Aufmerksamkeit auf das möglicherweise Gemeinsame und Verbindende, wo immer wir Fremdem begegnen“ (Welsch, 1997, S. 3).

Facetten des Interkulturalitätsverständnisses

Im Grunde zielt ein solcher Transkulturalitätsbegriff auf ähnliches wie der bereits diskutierte interaktionistisch und prozesshaft orientierte Begriff von Interkulturalität, nämlich auf die Schaffung eines synergetischen Handlungskontextes, der als Hybridkultur über kulturelle Heterogenität hinweg Gemeinschaftliches initiiert, ohne diese Heterogenität zu unterschlagen oder zu verdrängen: Beiden geht es darum, Gemeinschaftlichkeit angesichts und eingedenk von Vielfalt zu realisieren.

Welschs Interkulturalitätsschelte der nachfolgenden Jahre wendet sich dementsprechend auch vor allem gegen solche Denkmodelle, die sich Homogenitätsprämissen verpflichtet wissen:

„Das Interkulturalitätskonzept verfügt durch seinen ersten Zug – die Unterstellung einer ganz anderen, eigenartigen und homogenen Verfasstheit der anderen Kulturen – die Erfolgsmöglichkeit all seiner weiteren, auf interkulturellen Dialog zielenden Schritte. Die antiquierte Fiktion inkommensurabler Kulturen ruft den Wunsch nach interkulturellem Dialog hervor und verurteilt ihn zugleich zum Scheitern“ (Welsch, 2009, S. 7).

Zum Zeitpunkt dieser Kritik hatte sich die Interkulturalitätsforschung allerdings bereits weiterentwickelt und ausdifferenziert: Neuere Konzepte orientierten sich jetzt an der kulturellen Mehrfachmitgliedschaft von Akteuren, an der Unschärfe kultureller Grenzen, perspektivierten Kollektivdynamiken und waren stärker an Kohäsions- als an Kohärenzaspekten interessiert (z. B. Rathje, 2004; Boltz, 2012; Sen u. Griese, 2007; Hansen, 2009), sodass faktisch zumindest gegenüber der ursprünglichen Transkulturalitätskonzeption von Welsch kaum mehr Unterschiede bestanden.

Genau dies mag Welsch in seinen späteren Arbeiten zu einer definitiven Fortschreibung des Transkulturalitätsbegriffs bewegen

haben, die ein wesentliches Dilemma beschreibt, in dem sich Interkulturalitätsforschung heute befindet. Es geht um die Frage, welches Maß an kultureller Strukturiertheit (und damit auch eine mehr oder minder sichtbare Abgrenzung kultureller Akteursfelder) Interkulturalitätsforschung vertreten kann, um einerseits weder Kulturalisierungsgefahren zu erliegen, und andererseits nicht ihren Gegenstandsbereich in Prozessperspektiven so zu verflüssigen, dass er als kulturelles Akteursfeld nicht mehr konturierbar ist. Welsch entscheidet sich für eine stärker prozessorientierte Perspektive – mit der Konsequenz, dass Heterogenität und damit auch Diversität unsichtbar werden:

„Der nostalgische Lobpreis der alten kulturellen Diversität ist ja heuchlerisch: er unterschlägt, dass das Insistieren auf ihr regelmäßig zu Ausschlüssen, Verfolgungen und Kriegen geführt hat. Dagegen arbeitet Transkulturalität der Bildung einer Weltinnengesellschaft und einer friedlicheren Weltgesellschaft zu. Und dafür, so meine ich, sollte man auch einige Verluste an kultureller Vielfalt in Kauf nehmen können. [...] Die bisher auf dem kulturellen Weg entwickelten Unterschiede beginnen Verbindungen und Durchdringungen einzugehen. Infolge der Mischung der kulturellen Muster entwickeln die Menschen nun auch kulturell wieder mehr Gemeinsamkeit als in den differenzbetonten Jahrtausenden davor. Transkulturalität scheint zu einer neuartigen kulturellen (nicht mehr nur genetischen) Gemeinschaftlichkeit der Menschen zu führen“ (Welsch, 2009, S. 14).

Ein nicht zu unterschätzendes Gegenargument aktueller Diversitäts- und Interkulturalitätsforschungen lautet, dass eine so ausgeprägte Prozessorientierung, wie Welsch sie nahelegt, nicht mehr in der Lage ist, Heterogenität zu nutzen, um Synergiebildungsprozesse zu initiieren und unterschiedliches Wissen und Erfahrungen zur zielorientierten Generierung qualitativ neuer Potenziale einzusetzen. Um „ohne Heuchelei“ weiter bestehen zu können, werden Interkulturalitätskonzepte künftig – theoretisch wie praktisch – gefordert sein, Methoden zu entwickeln, um die Gratwanderung zwischen Struktur und Prozess, zwischen Diversität und Vernetzung realisieren zu können. Eine zu einseitige Strukturorientierung würde Kulturalisierungsgefahren beinhalten, eine zu einseitige Prozessorientierung hingegen würde zielorientiertes Zusammenarbeiten unter bewusster Nutzung unterschiedlicher Wissens- und Erfahrungspotenziale ausschließen, weil Diversität in der hierfür notwendigen Weise gar nicht mehr sichtbar wäre.

Vor diesem Hintergrund spricht vieles dafür, den prozessorientierten Begriff Interkulturalität – kontextbezogen mehr oder minder ausgeprägt – mit Struktur- und Steuerungsaspekten verknüpft zu lassen. Ein solches *strukturprozessuales* Vorgehen stellt sicher, dass

interkulturelles Handeln – ganz im Sinne des Transdifferenz-Konzepts (Lösch 2005) – als zielorientiertes und aushandlungsbasiertes kollaboratives Handeln in Vernetzungsprozessen verstanden werden kann (Abbildung 49). Das Ziel ist auch hier die von Welsch erwähnte „Gemeinschaftlichkeit“ – allerdings nicht als eine sich durch „Mischung“ ergebende, sondern als zwischen partiell unterschiedlichen kulturellen Standpunkten ausgehandelte. Dieser Reflexivitätsvorsprung ist es, durch den Interkulturalität von Transkulturalität abgegrenzt werden kann. Die von Welsch für den Transkulturalitätsbegriff reklamierten „Verbindungen und Durchdringungen“ kultureller Muster gewinnen mit zunehmender Globalisierungsdynamik zweifellos an Bedeutung.

Sie ereignen sich allerdings in Analogie zu „invisible-hand“-Prozessen auf Zufallsbasis: Wo beispielsweise im Rahmen der wirtschaftlichen Globalisierung Warenflüsse transnationale Gemeinsamkeiten und Vernetzungen hervorbringen, lässt sich kaum vorhersagen, und erst recht nicht, ob und in welcher speziellen Weise sie in lokalen Akteursfeldern Einbindung erfahren. In diesem Sinne spricht vieles dafür, Transkulturalität als Sediment eines nicht-intentionalen globalen „flows“ zu verstehen (vgl. Bolten 2018).

Kulturverständnis
zwischen
Steuerungs- und
Netzparadigma

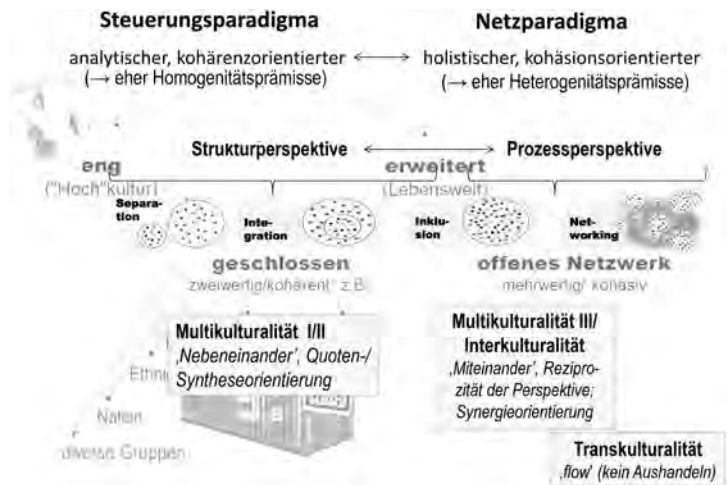


Abbildung 49: Multi-, Inter- und Transkulturalität im Spektrum von Struktur- und Prozessperspektiven

Eine weitere Deutungsvariante des Transkulturalitätsbegriffs, die unter anderem in den Pflegewissenschaften Verwendung findet, sei der Vollständigkeit halber erwähnt. Sie versteht „Gemeinschaft-

lichkeit“ mehr oder minder ontologisch als menschliches Apriori: Ohnmächtig angesichts der kulturellen Vielfalt von Patienten in Krankenhäusern schafft man sich über das Präfix „trans-“ einen scheinbar „übergreifenden“ „Raum durchgängiger Ideen, Überzeugungen und Zugehörigkeiten“, der als „intersubjektiv Menschliches“ (Fischer, 2005) unabhängig von kulturellen Sozialisationserfahrungen eine Art gemeinsamen Nenner darstellt. Folgerichtig sind „transkulturelle Kompetenzen“ aus dieser Perspektive auch „keine kulturspezifischen, sondern ganz generelle, in ganz unterschiedlichen interkulturellen Begegnungen wirksame Kompetenzen“ (Habermann, 2003, S.12). So zutreffend die von Habermann skizzierte Position, dass Zuneigung, Mitgefühl oder Aufmerksamkeit dem gemeinsamen Beziehungsaufbau förderlich sind, gerade in Hinblick auf die von ihr vertretene interkulturelle Pflegewissenschaft sein mag: Man darf nicht unterschlagen, dass es sich bei diesen vermeintlichen Universalien lediglich um abstrakte Kategorien handelt. In der Praxis existieren jedoch keine sozialisationsfreien Räume, sodass man faktisch immer auf sehr unterschiedliche und teilweise inkompatible Handlungsmuster stoßen wird, wenn es zum Beispiel darum geht Zuneigung zu realisieren. Lässt man dies unbeachtet, sind Konfliktsituationen aufgrund interkultureller Missverständnisse sehr wahrscheinlich. In diesem Sinne erweist sich ein Transkulturalitätsbegriff, der in ontologischer Absicht eine Kulturfreiheit suggeriert, die es realiter nicht geben kann, in der Regel als kontraproduktiv.

4 Wo sind die Grenzen der „Einmischung in kulturelle Angelegenheiten“?

Jedes interkulturelle Handeln schließt ein, dass die Beteiligten mit anderen, mehr oder minder fremden Konventionen, Normalitätsannahmen und Weltansichten ihrer jeweiligen Partner konfrontiert werden. In der Regel wird eine gemeinsame interkulturelle Handlungsgrundlage im Prozess des Zusammenarbeitens oder -lebens permanent ausgehandelt und korrigiert. Dies geschieht grundsätzlich unerschwert; es kann sich aber auch – vor allem im ökonomischen und politischen Bereich – sehr geplant und reflektiert vollziehen.

In beiden Fällen kommt es vor, dass der Aushandlungsprozess dadurch gestört oder unterbrochen wird, dass eine gegenseitige Ak-

Fallbeispiel
Korruption

zeptanz der jeweiligen Handlungsvoraussetzungen nicht erzielbar ist.

Ein Beispiel hierfür ist die von Kultur zu Kultur sehr unterschiedliche Korruptionspraxis. So besteht zwar spätestens seit der Verabschiedung der „Konvention gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr“ der OECD (1997) seitens der Unterzeichnerstaaten Übereinkunft in Hinblick auf die grundsätzliche moralische Verurteilung von Korruption. Ungeklärt lässt die Konvention allerdings, was genau unter Korruption zu verstehen ist. In Artikel 1, Abs. 1 heißt es:

„Jede Vertragspartei trifft die erforderlichen Maßnahmen, um nach ihrem Recht jede Person mit Strafe zu bedrohen, die unmittelbar oder über Mittelspersonen einem ausländischen Amtsträger vorsätzlich, um im internationalen Geschäftsverkehr einen Auftrag oder einen sonstigen unbilligen Vorteil zu erlangen oder zu behalten, einen ungerechtfertigten geldwerten oder sonstigen Vorteil für diesen Amtsträger oder einen Dritten anbietet, verspricht oder gewährt, damit der Amtsträger in Zusammenhang mit der Ausübung von Dienstpflichten eine Handlung vornimmt oder unterlässt.“

Vagheit bei Festlegungen in interkulturellen Kontexten

Was im einzelnen Fall unter „unbillig“ und „ungerechtfertigt“ verstanden wird, ist kulturell genauso unterschiedlich wie das jeweilige Länderrecht, auf dessen Grundlage die Strafbemessung erfolgt. Die Tatsache, dass die OECD-Konvention in ihren Formulierungen eher vage ist und mit der Souveränität der Mitgliedsstaaten auch deren Entscheidungsspielraum innerhalb des gemeinsamen Rahmens offenhält, belegt die Unmöglichkeit eines streng universalistischen Vorgehens. Ein solches Vorgehen würde beispielsweise voraussetzen, dass man über einen weltweit identischen Begriff von Korruption verfügt.

Wie wir verschiedentlich gesehen haben, ist ein solches einheitliches Begriffsverständnis allerdings schon deshalb nicht möglich, weil die Bedeutung von Begriffen Wandlungsprozessen ausgesetzt ist, die nicht weltweit synchron verlaufen. Andererseits entstehen Bedeutungen erst dadurch, dass sie – in der Regel innerhalb kultureller Gruppen – kommuniziert, vereinbart und in Handlungen erprobt beziehungsweise korrigiert werden.

Um es am Beispiel von Korruption zu konkretisieren: Ab welcher Grenze eine Handlung als korrupt bezeichnet wird, hängt nicht zuletzt damit zusammen, wie sich die Normalität von Reziprozitätsbeziehungen in einer Kultur definiert. Aus sehr vielfältigen Ursachen, zu denen klimatische ebenso zählen wie religiöse, ist dies von Kultur zu Kultur sehr verschieden, was man etwa an der unterschiedlichen Praxis des Schenkens ablesen kann. So wie ein Nicht-

Beschenken aus der Sicht der einen Kultur als unhöflich bewertet werden kann, mag umgekehrt ein Beschenken aus der Perspektive der anderen Kultur bereits als Bestechung registriert werden. Beispielsweise sind in vielen kulturellen Akteursfeldern Zahlungen zwecks Aufbau oder Erhalt einer Geschäftsbeziehung keineswegs ungewöhnlich. Man würde dort nicht auf den Gedanken kommen, derartige Zahlungen unter dem Begriff Korruption zu verbuchen. Keiner der Partner wird an den bestehenden kulturellen Normalsystemen etwas ändern: Dem einen werden seine moralischen Bedenken kaum genommen werden können und auf der anderen Seite wird es sicherlich für diesen konkreten Fall nicht zu einer Systemänderung kommen.

Eine ausweglose Situation? Zumindest dann, wenn eine Lösung oktroyiert wird, welche die Souveränität einer der beiden Positionen missachtet. Unter der Behauptung von Souveränität ist hierbei nicht das Beharren auf ursprünglichen Standpunkten gemeint, sondern die Wahrung eigener und die Respektierung der fremden Identität im Vorwagen an die äußersten Akzeptanzgrenzen. Werden diese Grenzen überschritten, wird es zumindest von einem der beiden Partner auch keine Akzeptanz für die Grundlage des gemeinsamen Handelns geben. In einem solchen Fall, in dem eine Verständigung über die unterschiedlichen Positionen zu keinem gemeinsamen Aushandlungsergebnis führt, ist es ratsam, sich nicht anzupassen, sondern die Geschäftsbeziehungen vorerst ruhen zu lassen oder – wenn möglich – so zu führen, dass der strittige Punkt vorerst bewusst ausgeklammert wird.

Während in Fällen wie den beschriebenen eine Einmischung nicht sinnvoll ist, sofern sie die Souveränität der Partner infrage stellt, gibt es natürlich auch Situationen, in denen eine derartige Einmischung in fremde Angelegenheiten legitim und notwendig ist. Gemeint sind vor allem Menschenrechtsverletzungen wie Völkermord, Kriegsverbrechen und Verbrechen gegen die Menschlichkeit.

Die immer wieder aufflammenden Diskussionen über die Universalität beziehungsweise die Relativität von Menschenrechten zeigt, dass auch in diesem Zusammenhang keineswegs unstrittig feststeht, wann und unter welchen Grenzvoraussetzungen eine Einmischung gerechtfertigt ist. So resultiert eines der am häufigsten vorgebrachten Argumente gegen den universalen Geltungsanspruch der Menschenrechte daher, dass deren Wiege in den USA beziehungsweise der westlichen Welt steht und insofern auch die ursprünglichen Formulierungen eindeutig durch eine kulturell determinierte Sichtweise bestimmt sind, die nicht unbedingt mit den Sichtweisen anderer Kulturräume vereinbar ist.

Dementsprechend sind viele Ethnien gar nicht imstande, Werte oder Handlungsweisen zu übernehmen, die in der westlichen Welt als moralisch angemessen beurteilt werden. Erinnerung sei in diesem Zusammenhang beispielsweise an die Kasteneinteilung im Hinduismus. Ungleichheit ist hier als sinn- und realitätskonstituierendes Element für einen ganzen Kulturkreis festgeschrieben, ohne dass sich jemand auch nur annähernd negativ dadurch beeinträchtigt fühlen würde. Ein Tatbestand, der sich im *neuen* Indien auch nach Abschaffung des Kastensystems immer noch in der sozial relativ strikt geregelten Praxis der Auswahl von Ehepartnern dokumentiert. Aus der Perspektive des euro-amerikanischen Gleichheitsprinzips, das letztlich auch den Menschenrechten zugrunde liegt, stößt dies in der Regel auf Unverständnis.

Die Beispiele zeigen, dass die Frage nach der Legitimität von Einmischungen in fremde Kulturkonventionen letztlich nicht eindeutig geschweige denn in generalisierbarer Form beantwortbar ist. Es handelt sich letztlich immer um eine Gratwanderung zwischen kulturellem Relativismus und kulturellem Universalismus. Gleitet man zu stark in kulturellrelativistische Positionen ab, verkehrt sich die postulierte gleiche Gültigkeit von Kulturen in Gleichgültigkeit. Überwiegt eine universalistische Sichtweise, kann dies zu kulturellen Dominanzbildungen und Ethnozentrismen führen.

Interkulturelle Kompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass man sowohl in Mikro- wie in Makrobereichen sozialer Interaktion in der Lage ist, größtmögliche Toleranzspielräume auszuhandeln. Hierzu ist es notwendig, die Souveränität der Partner anzuerkennen und zu respektieren, in der Lage zu sein, Unvereinbarkeiten zu erkennen und zu thematisieren, seine eigene Position erklären, die fremde verstehen und für die Permanenz von Aushandlungsprozessen werben zu können.

Kulturschock: Im Rahmen von Akkomodations- und Akkulturationsprozessen wird häufig das *Kulturschockphänomen* erörtert. Ein sogenannter Kulturschock kann, muss aber keineswegs zwangsläufig auftreten, wenn man für einen längeren Zeitraum im Ausland lebt. Kalvero Oberg, auf den der Begriff zurückzuführen ist, hat bereits 1960 verschiedene Phasen des Kulturschocks herausgearbeitet (Abbildung 50), die sich idealtypisch in einem U-förmigen Verlauf anordnen lassen.

1. Euphorie: Man freut sich auf das Neue und reagiert anfangs überschwänglich, weil man nur das (positiv) Erwartete wahrnimmt.

gleiche Gültigkeit kultureller Positionen impliziert nicht Gleichgültigkeit (gegenüber z.B. Menschenrechtsverletzungen)

Kulturschock tritt nicht zwangsläufig auf

2. Missverständnisse: Man erkennt die Normalitätsregeln der Zielkultur teilweise nicht und erzeugt Missverständnisse, weist sich aber als Neuankömmling die Schuld selbst zu.
3. Kollisionen: Die Ursachen der Missverständnisse bleiben einem verborgen, man weist den anderen die Schuld zu, resigniert teilweise und neigt zu einer starken Aufwertung der eigenen Kultur.
4. Unterschiede werden akzeptiert und Widersprüche ausgehalten. Man bemüht sich um ein Verstehen.
5. Akkulturation: Man versteht die Unterschiede weitgehend und tendiert zur Übernahme fremdkulturspezifischer Verhaltensmerkmale.

Anpassungs-
bereitschaft

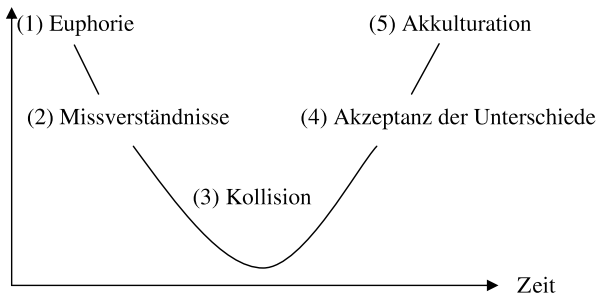


Abbildung 50: Phasen des Kulturschocks

Im Bericht einer Frankfurter Studentin über eigene Kulturschockerfahrungen (Lechner, 2003) lassen sich einige dieser von Oberg beschriebenen Phasen rekonstruieren:

„Meinen allerersten großen Kulturschock erlebte ich, als ich 1997 nach meinem Abitur für ein Jahr als Aupair nach Cincinnati (USA) gehen wollte. Ich habe noch nie in meinem Leben zuvor so viel über mein Befinden und über meine Probleme nachgedacht wie in der Zeit. Sicherlich spielte auch die Tatsache, dass ich erst 18 Jahre alt war, und dass ich das erste Mal so weit weg von zu Hause und dann auch noch das erste Mal in Amerika überhaupt war, eine große Rolle. (Auch eine Reihe von Missgeschicken gleich zu Beginn meines Aufenthaltes setzte dem Ganzen zu.) Zunächst ging mir der sprachliche Fortschritt zu langsam voran, dann wurde ich mit der völlig anderen Art von Kindererziehung der USA konfrontiert, mit der oberflächlichen Nettigkeit (die mich zwar offener machte, aber zugleich doch auch sehr misstrauisch) und schließlich war es nicht leicht, sich an den Lebensstil einer amerikanischen Familie zu gewöhnen, denn

bei uns gab es zum Beispiel jede Mahlzeit vom Pappteller. Jedenfalls führte es dazu, dass ich nach vier Monaten (ich wollte nicht gleich nach vier Wochen fahren, weil ich immer dachte, ich hätte dem Land und mir so keine Chance gegeben) nach Deutschland zurückflog. Aber spätestens als ich zurück in Deutschland war, muss es so etwas wie „klick“ gemacht haben, denn schon nach einer Woche (nun musste ich mich bereits an Deutschland wieder anpassen) entschied ich mich, noch mal für drei Monate in die USA zu fliegen. Warum ich mich so entschieden habe, das kann ich bis heute nicht mal mir selber erklären. Ich habe es einfach aus dem Bauch heraus entschieden. Und ich kann nur sagen, dass ich es bereut hätte, wenn ich diese drei Monate nicht erlebt hätte, denn ich habe die amerikanische Kultur zu akzeptieren gelernt, sodass ich sie, als ich nach insgesamt sieben Monaten Aufenthalt nach Deutschland zurückkehrte, vermisste, so wie ich Deutschland vermisst habe, als ich in den Staaten war.“



Zum Nachdenken und Diskutieren

Wie wir gesehen haben, hängt die Art und Weise der Selbsteinschätzung immer auch von der Beziehung zum Fremden ab: Je vertrauter das Fremde ist, desto geringer ist das Streben nach Selbstbehauptung – und umgekehrt.

Wie stellt sich dieses Verhältnis von Selbst- und Fremdbild in den einzelnen Phasen der U-Kurve des Kulturschocks dar? Worin bestehen trotz des gleichen Grades der Anpassungsbereitschaft die Unterschiede zwischen den Phasen 1 und 5?

Warum muss ein Kulturschock nicht zwangsläufig in dem von Oberg dargestellten Phasenverlauf auftreten? Wie könnten Bedingungen dafür aussehen, damit man keinen Kulturschock erleidet?

Kann die selbstverständliche Thematisierung des Kulturschock-Konzepts (beispielsweise in interkulturellen Trainings) dazu führen, dass jemand einen Kulturschock nur deswegen zu erleiden glaubt, weil er auf dessen Eintritt wartet?

Anwendungsfelder in der Wirtschaft

Im Unterschied zur allgemeinen Interkulturellen Kommunikationsforschung, die sich im Wesentlichen mit theoretischen Grundlagen der Kulturspezifik unseres Denkens und Handelns sowie mit den Voraussetzungen und Realisationsformen interkulturellen Interagierens befasst, orientiert sich die Interkulturelle Wirtschaftskommunikationsforschung an der Praxis interkulturellen Handelns in speziellen (betriebs-)wirtschaftlichen Zusammenhängen. Sie baut dabei auf den theoretischen Grundlagen der Interkulturellen Kommunikationsforschung auf und wendet sie zumeist auf Fragestellungen der Organisationslehre, des Marketing und der Personalentwicklung an (Abbildung 51). Forschungen zu interkulturellem Handeln in Unternehmensbereichen wie etwa Finanzierung, Rechnungswesen, Controlling oder Produktion stellen noch Neuland dar und liegen bislang vereinzelt vor (z.B. Strähle, 2004).

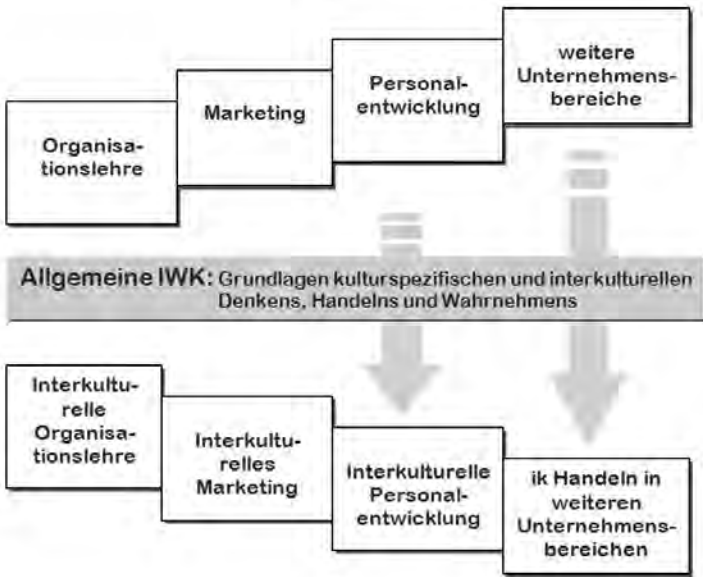


Abbildung 51: Anwendungsfelder in der Wirtschaft (nach Strähle, 2004)

Interkulturelle Organisationslehre

Organisationslehre
statt Management

Geläufiger als die Bezeichnung *Interkulturelle Organisationslehre* ist der Begriff *Interkulturelles Management*. Dass wir im Zusammenhang der Darstellung der Akteursfelder in der Praxis dennoch von Interkultureller Organisationslehre sprechen werden, hat zwei Gründe: Management ist zum einen eine übergreifende Bezeichnung, die letztlich auf jeden Unternehmensbereich – also auch auf Marketing und Personal – anwendbar ist und deren Verwendung dementsprechend weniger geeignet scheint, wenn es um in engerem Sinne organisationale Fragen der strategischen Unternehmensführung oder um Aspekte der Unternehmenspolitik wie Kooperations- und Merger-Planung geht.

Zum anderen ist die Bezeichnung Interkulturelles Management semantisch alles andere als eindeutig. Häufig wird sie mit internationalem, teilweise auch mit kulturvergleichendem Management gleichgesetzt. Tatsächlich handelt es sich hierbei jedoch um methodisch sehr unterschiedliche Betrachtungsweisen.

1 Internationales, kulturvergleichendes oder interkulturelles Management?

Um die inhaltliche Differenz zwischen internationalem, kulturvergleichendem und interkulturellem Management genauer zu verstehen, ist ein Blick in die Wissenschaftsgeschichte der internationalen Betriebswirtschaftslehre hilfreich.

ökonomistische („culture free“) versus kulturalistische („culture bound“) Ansätze

Unterscheidbar sind dabei im Wesentlichen „culture-free“- und „culture-bound“-Orientierungen. Bisweilen auch als „ökonomistische“ beziehungsweise „kulturalistische“ Denkrichtungen bezeichnet (Schlammelcher, 2003, S.22 f.; Bergemann u. Bergemann, 2005, S.21 f.), geht es um den Grad der Akzeptanz kultureller Einflüsse auf wirtschaftliches Handeln.

neoliberaler „Globalismus“

Klassische und (neo-)liberale Wirtschaftstheorien gehen von einem eher geringen Einfluss kultureller Faktoren aus. Ihnen zufolge sind Unternehmen zweckrational strukturiert sowie technokratisch plan- und steuerbar. Sie setzen in der Regel ein wachstumsorientiertes und kohärentes Geschichtsverständnis voraus, das an das Ziel einer vernunftgemäßen stufenweisen Entwicklung der Welt zu einer

alle Lebensbereiche durchdringenden Ökonomisierung gekoppelt ist. Da sich diese Entwicklung in beziehungsweise nach bestimmten Zyklen und Gesetzen (wie z.B. Maslows Bedürfnispyramide) vollzieht, gibt es mehr oder minder weit entwickelte Gruppen. Darüber hinaus existieren auf dem universalistisch gedachten Weg zu einer sukzessiven Internationalisierung der Wirtschaft Hindernisse, die meist in Umweltbedingungen zum Beispiel von Zielländern unternehmerischen Handelns liegen, als solche aber aufgrund der eigenen Entwicklungsüberlegenheit überwindbar sind. Internationalisierung im Sinne neoliberalistischer Wirtschaftstheorien impliziert dementsprechend nicht nur den Glauben an universelle Machbarkeit, sondern auch ein Stück weit ethnozentristisches (und in gewisser Weise: kolonialistisches) Denken, da aufgrund der vermeintlich höchsten Entwicklung westlicher Wirtschaftstheorien, diese auch auf weniger entwickelte Regionen übertragen werden müssen (vgl. die sog. Schocktherapie bei den Transformationen in Osteuropa).

Ulrich Beck (1997, S.26) bezeichnet diese Form der Globalisierung als „Globalismus“: „Mit Globalismus bezeichne ich die Auffassung, dass der Weltmarkt politisches Handeln verdrängt oder ersetzt, und zwar durch die Ideologie des Neoliberalismus. Sie verfährt monokausal, ökonomistisch, verkürzt die Vieldimensionalität der Globalisierung auf eine, die wirtschaftliche Dimension, die auch noch linear gedacht wird.“

Da ökonomistischen Ansätzen zufolge alle Gesellschaften letztlich der gleichen Modernisierungsdynamik unterworfen sind, spielen kulturelle Unterschiede nur eine untergeordnete Rolle im Internationalisierungsgeschehen: Letzteres verläuft in diesem Sinne „culture free“.

Dies war in der deutschen Betriebswirtschaftslehre bis in die 1980er Jahre im Übrigen ein kaum bezweifeltes Sachverhalt, und in der Außenhandelslehre ging es dementsprechend auch primär um Probleme des grenzüberschreitenden Warenverkehrs. Erst im Umkreis der 1982 vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre durchgeführten Tagung „Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre“ (Lück u. Trommsdorff, 1982) begann man sich in den Wirtschaftswissenschaften mit Fragestellungen der Kulturgebundenheit internationaler Unternehmenstätigkeit auseinanderzusetzen (Dülfer, 1983; Pausenberger, 1983).

Beeinflusst durch die angelsächsische Tradition der „International“ beziehungsweise der „Cross Cultural Management Studies“ (u.a. Adler, 1980; Ouchi, 1981; Pascale u. Athos, 1981) und aufbauend auf Geert Hofstede's IBM-Studie „Culture's Consequences“ (Hof-

stede, 1980) erschienen unter Einbeziehung soziologischer und (organisations-)psychologischer Fragestellungen nachfolgend zahlreiche Arbeiten sowohl zum kulturvergleichenden Management in unterschiedlichen Ländern (u. a. Keller, 1982; Bleicher, 1983; Hentze, 1987) als auch allgemein zum „Internationalen Management“ (z. B. Dülfer, 1991/2003; Perlit, 1993; Sell 1994). Gemeinsam ist diesen Publikationen, dass sie den ökonomistischen Machbarkeits-technokratien neoliberaler Prägung die Annahme einer Kulturgebundenheit wirtschaftlichen Handelns entgegensetzen. Zu den besonders öffentlichkeitswirksamen Vertretern des frühen „Kulturalismus“ zählt Francis Fukuyama. In seinem 1992 erschienenen Band „Das Ende der Geschichte“ proklamiert er mit dem Blick auf das Aufbrechen west-östlicher Blockbildungen, es werde „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, S. 320).

Gemeinsam ist den meisten „culture-bound“-Arbeiten der 1980er und 1990er Jahre, dass sie sich zwar einerseits aussprechen gegen die „irrigne Neigung, die Wirtschaft als einen vom Rest der Gesellschaft abgetrennten Bereich mit eigenen Gesetzen zu betrachten“ (Fukuyama, 1997, S. 20), dass sie aber andererseits ihren Befund der Kulturgebundenheit als Problemfaktor deklarieren.

So unterscheiden sie sich bei der Interpretation des besagten „Konkurrenzkampfes“ vor allem in der Art und Weise der Parteilagerung für die eine oder die andere Seite: Samuel Huntington, bekannt geworden durch seine (äußerst umstrittene) Studie „Der Kampf der Kulturen“ (1996), sieht bestehende kulturelle und vor allem religiös bedingte Differenzen als Quellen künftiger Konflikte, die sich nur durch eine Isolierung und Abgrenzung der Kulturkreise verhindern ließen. Eine besondere Gefahr sieht er vom Islam ausgehen, gegen die sich insbesondere „der Westen“ schützen müsse.

Fukuyama, der ebenfalls differenztheoretisch argumentiert, vertritt hingegen eher eine Konfliktüberwindungs- als Konfliktvermeidungsstrategie. In seinem Buch „Der Konflikt der Kulturen“ (1997) heißt es in Abgrenzung zu Huntington: „Die Spannungen, die sich aus dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen ergeben, können auch Anlass zu kreativen Veränderungen sein, und wir kennen viele Beispiele für wechselseitige Stimulation über Grenzen hinweg“ (Fukuyama, 1997, S. 20).

Aber auch die Aussicht auf eine Überwindung kultureller Differenzen löst nicht deren generelle Problematik, und wie sie für Fukuya-



Samuel Huntington (*1927–2008)

ma (1997, S.27) im internationalen Wirtschaftsbereich „Barrieren für die Kooperation“ impliziert, so ist nach Huntington „die Gesamteffizienz einer regionalen Organisation [...] in der Regel umgekehrt proportional zu der kulturellen Verschiedenheit ihrer Mitglieder“ (Huntington, 1996, S.203).

Zusammengefasst: Wirtschaftliches Handeln ist kulturell bedingt, wobei die kulturellen Unterschiede allerdings erhebliche Konfliktpotenziale bergen. Insofern gilt es kulturelle Unterschiede zu überwinden; eine Schlussfolgerung, die – eindeutig dem monadischen Homogenitätsdenken der „Ersten Moderne“ verpflichtet – bis heute den Umgang mit Kultur und Fremdheit prägt. Nicht die Anerkennung von Diversität als Chance, das bewusste Aushalten von Pluralität steht im Vordergrund, sondern der Schutz möglichst homogener Einheiten. Dies prägt immer noch ganz entscheidend die Mehrzahl der Vorbereitungstrainings für internationale Tätigkeiten: Angestrebt wird eine möglichst genaue Kenntnis der Zielkultur, um sich anpassen oder aber Märkte erobern zu können, oder es geht um die Aneignung von Konfliktvermeidungsstrategien zum Zweck des Aufbaus homogener Szenarien.

Der produktive Umgang mit Differenz – etwa durch das Bemühen um Synergieeffekte – oder die Praxis der Anerkennung kultureller Differenzen spielt in den zumeist kulturvergleichenden Ansätzen des ausgehenden 20. Jahrhunderts keine Rolle, weil ein statischer und weitgehend geschlossener Kulturbegriff zugrunde liegt. Internationales Management ist in solchen Zusammenhängen im Gegensatz zu klassischen und neoliberalen Theorien zwar kulturalistisch. Von interkulturellem Management kann hier indes nicht die Rede sein – auch wenn diese Bezeichnung aus Modegründen gern verwendet wird (z. B. Schuppert, Pappmehl u. Walsh, 1994).

Interkulturelles Management, das dieser Bezeichnung im Sinne des Aushandlungsverständnisses von Interkulturalität gerecht zu werden vermag, geht über kulturvergleichende Fragestellungen hinaus und thematisiert konkrete Interaktionen. Kulturelle Diversität gilt es dabei nicht zu überwinden, sondern als Chance für die Konstruktion synergetischer Handlungsszenarien zu begreifen, die bei einer Unterdrückung oder bei einer „best-of-both“-Synthese vorhandener Potenziale gerade nicht erreicht werden würden. Interkulturelles Management erweist sich dementsprechend selbst als Prozessbegriff, während internationales Management einen Strukturbegriff repräsentiert.

Dass sich die Bezeichnung interkulturelles Management in dieser prozesshaften Bedeutung erst gegen Mitte der 1990er Jahre etablieren konnte, hängt in erheblichem Maß von den sich seinerzeit

Manko kulturalistischer Ansätze: kulturelle Differenz wird stets als zu überwindende verstanden

kulturvergleichendes Management

internationales Management: Strukturbegriff

interkulturelles Management: Prozessbegriff

rasch verändernden Kontextbedingungen der Globalisierung ab: Zu Beginn der 1990er Jahre war der Bedarf an internationalem Managementwissen insgesamt stark angewachsen. Neben der Quantität des erforderlichen Wissens änderte sich auch die geforderte Qualität: Vor dem Hintergrund der Erfahrungen, die im Wirtschaftsalltag seinerzeit mit der einsetzenden EU-Niederlassungsfreiheit oder auch mit der Erschließung osteuropäischer Märkte gesammelt wurden, war evident, dass kulturvergleichendes oder wirtschaftsgeografisches Faktenwissen allein für einen erfolgreichen Markteintritt ebenso wenig einen Erfolgsgaranten darstellen konnte wie die Kenntnis zielkultureller Sitten und Gebräuche (Beneke u. Nothnagel, 1988). Gerade das Scheitern politischer und ökonomischer Schocktherapien in zahlreichen Transformationsländern hatte deutlich werden lassen, dass marktwirtschaftliche Ordnungsmodelle, aber auch Grundsätze betrieblicher Organisation (Produktion, Führung), nicht transmittorisch (im Sinne eines informatorischen Kommunikationsbegriffs) von Kultur A auf Kultur B übertragbar waren oder dadurch erzeugt werden konnten, dass man auf der Grundlage eines Vergleichs von Unternehmenskultur A und Unternehmenskultur B eine synthetisch-strukturell gebildete dritte (Unternehmens-)Kultur C ableitete.

Ein solches theoretisches Konstrukt wie es zum Beispiel die der Lean-Management-Diskussion zugrunde liegende „Theory Z“ (Ouchi, 1981) darstellte, war aufgrund des statischen Charakters ihrer Synthesenformulierung in der Wirtschaftspraxis nicht tragfähig. Faktisch bestanden Asymmetrien zu Gunsten einer der Partner A oder B, und in dieser Weise war dann auch die interkulturelle Unternehmenskultur geprägt. Zahlreiche Beispiele hierfür findet man in der Praxis der Doppelspitzenpolitik von west-osteuropäischen Joint Ventures vor allem der 1990er Jahre (Bolten u. Dathe, 1995; Höhne, 1995).

Methodisch verfügte die kulturvergleichende Managementforschung nicht über Instrumente oder Möglichkeiten, dieses Dilemma zu überwinden. Sie brachte zwar wertvolle Erkenntnisse zur Kulturspezifik wirtschaftsbezogenen Handelns in fremden Kulturkreisen hervor, ohne jedoch aufzeigen zu können, wie konkretes Handeln zwischen Partnern aus unterschiedlichen Kulturen (A und B) verläuft, warum in diesen Interaktionen bestimmte Probleme entstehen und wie man mit solchen Schwierigkeiten umgehen kann. Umgekehrt lässt sich die kulturvergleichende beziehungsweise – kontrastive Managementforschung entsprechend der Prämisse „international heißt komparativ“ (Stahl, Mayrhofer u. Kühl-

mann, 2005, S. 2) am ehesten dem Bereich des internationalen und nicht dem des interkulturellen Managements zuordnen.

Interkulturelles Management geht hingegen einen Schritt weiter: Aufbauend auf sozialen Handlungstheorien wird interkulturell anders als noch in der Tradition kulturvergleichender Forschungen nicht als mehr oder minder statisches Verhältnis von A und B (oder in deren Synthese C) gesehen, sondern als Prozess, in dessen Wechselbeziehung A und B kontinuierlich interkulturelle Interaktionsszenarien generieren. Diese Interkulturalität bezeichnet – wie bereits gezeigt – kein Vergleichsprodukt, keine Synthese und auch keinen Raum, sondern ein Interaktionsgeschehen, ein Ereignis und in gewisser Weise auch ein Spiel, in dem sich zwischen Akteuren aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten Aushandlungsprozesse vollziehen (Bolten, 1993).

Da derartige Prozesse auf kulturell unterschiedlichen Handlungsvoraussetzungen beruhen, in der Regel kommunikativ realisiert werden und selbst einen Kernbestandteil interkulturellen Handelns darstellen, ist es plausibel, dass der Weg „vom kontrastiven Management zum interkulturellen“ (Höhne, 1995) gegen Mitte der 1990er Jahre insbesondere über Schnittstellen zu den Kommunikations- und Handlungs- beziehungsweise Verhaltenswissenschaften, und hier vor allem der Psychologie (Thomas, 1991; Bergemann u. Sourisseaux, 1992), führen musste.

In Wechselwirkung mit diesen Entwicklungen und gleichzeitig aufbauend auf Theorien des symbolischen Interaktionismus wurde wenig später auch in den Wirtschaftswissenschaften „Interkulturelles Management als soziales Handeln“ interpretiert (Apfelthaler, 1998; Hasenstab, 1999).

Da die Tradition der vergleichenden Managementforschung parallel hierzu ebenso weitergeführt wurde wie die Formulierung neoliberaler Theorien, koexistieren gegenwärtig drei Varianten des Verständnisses von Internationalem Management (Abbildung 52):

- klassisches/neoliberales internationales Management,
- kulturvergleichendes internationales Management,
- interkulturelles internationales Management.

Welche dieser drei Varianten im Rahmen eines Internationalisierungsprozesses gewählt wird, hängt einerseits von dem Stellenwert ab, den Kultur und Kommunikation im konkreten Managementhandeln einnehmen und andererseits von dem spezifischen Verständnis, das mit diesen Begriffen verbunden ist: Eine eher zurückhaltende Einschätzung der Bedeutung von Kommunikation und Kultur in Bezug auf wirtschaftliches Handeln führt zu klassisch-

Prozesshaftigkeit
interkulturellen
Managements

Varianten des
internationalen
Managements

neoliberalen Ansätzen des internationalen Managements. Ein geschlossener, substanzorientierter Kulturbegriff in Verbindung mit einem transmittorischen Kommunikationsverständnis begünstigt den Rückgriff auf kulturvergleichende Managementtheorien, während ein stärker prozessual orientiertes Verständnis von Kultur, Kommunikation und Interkulturalität mit interkulturellem Managementhandeln konvergiert.

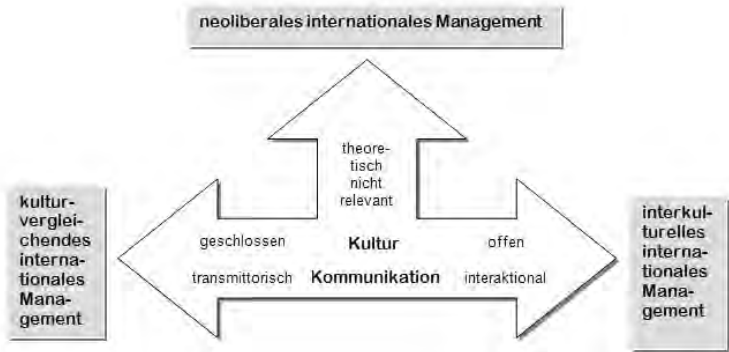


Abbildung 52: Varianten des Managementverständnisses

2 Realisationsformen der drei Varianten internationalen Managements

Jede der drei Varianten des internationalen Managements hat ihre Berechtigung, aber erst ihr Zusammenspiel in einem ganzheitlichen Verständnis von internationalem Management führt zu optimalen Handlungsergebnissen sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene. Entsprechend holistische Denk- und Praxismodelle sind bislang jedoch noch weitgehend Desiderat, und nach wie vor besteht auch in der Praxis des internationalen Managements eine Tendenz zu monoperspektivischem Handeln. Im Vorgriff auf die Darstellung von gängigen Realisationsformen der drei Varianten des internationalen Managements lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

- Eine einseitige Orientierung an neoliberalen Methoden des internationalen Managements führt zur Vernachlässigung der Beziehungsebene beziehungsweise der „soft facts“.

- Allein auf Kulturvergleichen aufbauendes internationales Management bleibt theoretisch.
- Ein ausschließlich interkulturell verstandenes internationales Management läuft Gefahr, die Bedeutung der Sachebene qua „hard facts“ zu unterschätzen.

2.1 „Culture-free“-Praktiken des internationalen Managements

Obwohl selbst hartgesottene Vertreter klassischer und (neo-)liberaler Wirtschaftstheorien heute kaum mehr ernsthaft einen zumindest partiellen kulturellen Einfluss auf internationale Managementtätigkeiten leugnen würden, dominieren in der betrieblichen Entscheidungspraxis nach wie vor in erster Linie sach- und nicht beziehungs- oder interaktionsorientierte Aspekte. Einen guten Überblick über entsprechende Internationalisierungstheorien geben Welge und Holtbrügge (2003). Die von ihnen angeführten Internationalisierungsstrategien orientieren sich im Wesentlichen an Kostengesichtspunkten und beziehen sich auf Entscheidungen über

- Markt- beziehungsweise Standortwahl,
- Wahl der Internationalisierungsform,
- Wahl des Markteintrittspunktes.

Ausschlaggebend für die Markt- beziehungsweise Standortwahl sind hohe Ertragswahrscheinlichkeiten, die mit Methoden wie Checklistenverfahren, Punktbewertungsverfahren, sequenziellen Bewertungsverfahren und Portfolioanalysen bestimmt werden, wobei die Grundlagen für die Ermittlung der jeweiligen Kennziffern dem Nutzer in der Regel nicht transparent sind.

Bezüglich der Wahl der Internationalisierungsform (Abbildung 53) steht die Abwägung von Vor- und Nachteilen möglicher Marktbearbeitungsformen (Export, Lizenzvergabe, Joint Venture, Merger etc.), Ansiedlungsformen (Neugründung, Kauf) und Eigentumsformen (z.B. Markttransaktion, Unternehmenskooperation, Tochtergesellschaft) im Vordergrund. Entscheidungen erfolgen auch hier vor allem unter Gesichtspunkten der Kosten- und Ertragsabschätzung. Ähnliches gilt für die Bestimmung des besten Zeitpunkts für einen Markteintritt, wobei auch hier die Vorteile eines frühen Markteintritts (z.B. als Pionier in sich öffnenden Märkten; vgl. Welge u. Holtbrügge, 2003, S. 131) beziehungsweise die eines späten Engagements (v.a. in Märkten mit hohem Unsicher-

Markt- und Standortwahl

Wahl der Internationalisierungsform

Markteintrittszeitpunkt

heitsniveau) letztlich primär auf der Grundlage grobrastriger Checklisten abgeschätzt werden.

In Analogie zum Unterschied zwischen technischen und fundamentalen Analysen von Aktienkursentwicklungen orientieren sich „culture-free“-Ansätze des internationalen Managements eher an technischen Faktendarstellungen als an fundamentalen Erklärungen komplexer Zusammenhänge. Ein solches Verfahren ist zweifellos kurzfristig handlungsfähig, birgt aber auch erhebliche Risiken zum Beispiel beim Auftreten unvorhergesehener Außeneinflüsse (Streiks, Währungsschwankungen, Naturkatastrophen etc.).

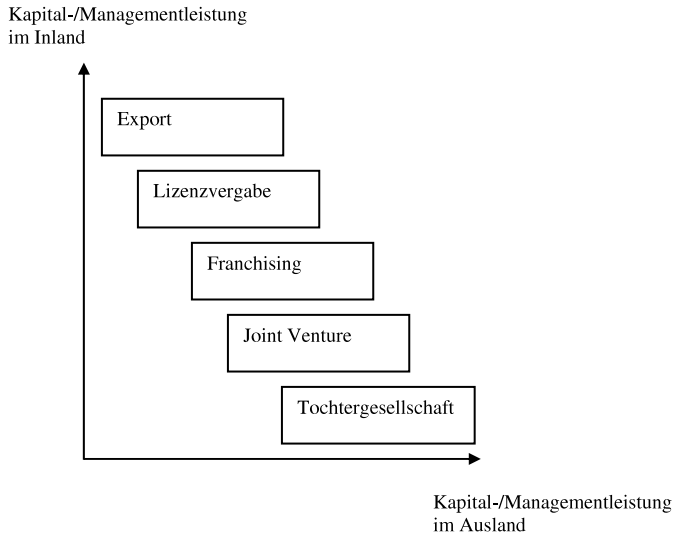


Abbildung 53: Internationalisierungsstufen

Internationalisierungsstufen

2.2 Kulturvergleichendes internationales Management

Ihren nachhaltigen Durchbruch erfuhr die kulturbezogene Managementforschung Mitte der 1980er Jahre im Rahmen der damaligen Produktions- und Absatzoffensive japanischer Automobilhersteller insbesondere in den USA, aber auch in Westeuropa. Um Gründe dieses Wettbewerbserfolgs benennen zu können, wurden unter anderem die Produktionsbedingungen in amerikanischen und japanischen Automobilunternehmen (Tabelle 12) untersucht und beschrieben. Dabei wurde sehr schnell deutlich, dass die mit

16,8 gegenüber 25,1 Stunden erheblich kürzere Produktionszeit für japanische Autos ursächlich vor allem auf eine andere Arbeitsorganisation, ein anderes Personalmanagement und ein anderes Zuliefersystem zurückzuführen war.

Tabelle 12: Produktionsbedingungen in amerikanischen und japanischen Automobilunternehmen (Zülch, 1992)

<i>Merkmale</i>	<i>Japanische Werke in Japan</i>	<i>Amerikanische Werke in den USA</i>
Produktivität (Std./Fahrzeugherstellung)	16,8	25,1
Lagerbestand (Tage für 8 ausgewählte Teile)	0,2	2,9
Anteil Teamarbeiter in % der Belegschaft	69,3	17,3
Verbesserungsvorschläge je Beschäftigtem	61,6	0,4
Ausbildungsdauer neuer Produktionsmitarbeiter (Std.)	380,3	46,4
Montagefehler pro 100 Fahrzeuge	60	82,3

Ein wesentlicher Grund für die Unterschiedlichkeit der Ergebnisse besteht in dem eindeutig an langfristiger Beschäftigung beziehungsweise Mitarbeitertreue, Teamdenken und Unternehmensvernetzung orientierten japanischen Modell, das dem „hire-and-fire“-Prinzip in amerikanischen Unternehmen ebenso entgegengesetzt ist, wie es in Bezug auf die Wettbewerbs- und Einzelkämpfermentalität der amerikanischen Arbeitsorganisation der Fall ist. Geht man noch weiter zurück, wird man sehr schnell den religiösen Einfluss entdecken: einerseits das buddhistische Prinzip der unteilbaren Einheit, das Sowohl-als-auch, andererseits den protestantischen Individualismus mit seinem Prinzip des Entweder-oder.

Überwiegend wurden die Ergebnisse jedoch mit Hilfe von Merkmalen kultureller Dimensionsmodelle, wie sie E. T. Hall (1969) oder Hofstede (1980) vorgegeben haben, analysiert.

Auch wenn die Analysen dementsprechend nur in den seltensten Fällen über einfache Merkmalszuweisungen wie „Individualismus“ in Bezug auf das US-amerikanische und „Kollektivismus“ in Bezug auf das japanische Produktionsszenario hinausgingen, war dennoch ein wichtiger Schritt unternommen worden, um die Kulturbedingtheit wirtschaftlichen Handelns allgemein plausibel werden zu lassen.

Gleichzeitig leitete sich hieraus – insbesondere auf der ökonomisch unterlegenen amerikanischen Seite – der Wunsch ab, das Wissen um die Vorteile japanischer Produktionsregimes in die Konzeption eigener Modelle zu integrieren. Dass eine komplette Übernahme japanischer Produktionsprinzipien nicht gelingen konnte, war angesichts der kulturvergleichenden Analysen offenkundig geworden. Folglich musste es darum gehen, bestmögliche Formen der Anpassung und Integration zu finden.

Hierzu zählt die Entwicklung von „best-of-both“-Synthesen: Von den zusammenzuführenden Merkmalen werden aus den Unternehmen A und B die jeweils besten zum Beispiel der Prozessorganisation, der Führungskultur, der betrieblichen Kranken- und Altersversorgung und der Mitbestimmungspraxis ausgewählt und zu einem neuen Modell synthetisiert.

Eines der bekanntesten Beispiele für ein solches synthetisches Vorgehen ist William G. Ouchis „Theory Z“ (Ouchi, 1981; Abbildung 54), mittels derer man in den 1980er Jahren in den USA den Konkurrenzkampf mit der japanischen Automobilindustrie gewinnen wollte. Ausgehend von einer Merkmalsbeschreibung des amerikanischen (Typ A) und des japanischen Systems (Typ J) stellt die „Theory Z“ das „best-of-both“ dar (nach Macharzina, 2003, S.310f.).

Theory Z (William G. Ouchi)

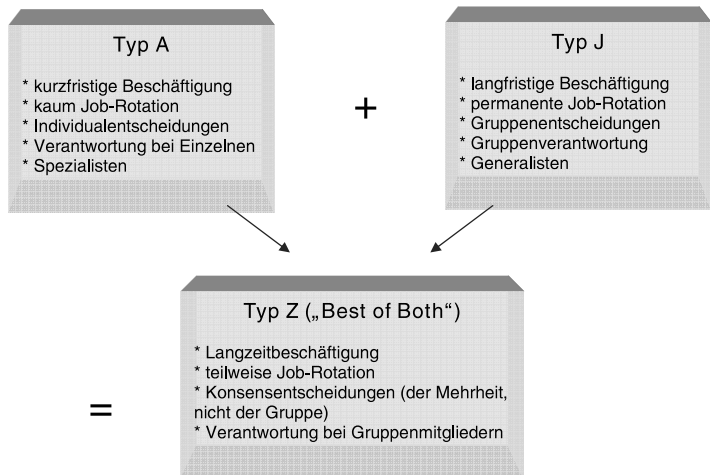


Abbildung 54: Theory Z (Ouchi, 1981)

Obwohl die Theory Z das Ausgangsmodell für die heute auch in europäischen Werken praktizierte Methode des „Lean Manage-

ments“ beziehungsweise der „Lean Production“ gebildet hat, ist sie in dieser synthetischen Form nirgendwo realisiert worden. Auch wenn Ouchi das „Modell Z“ als kulturneutral und weltweit einsetzbar deklariert hatte, waren etliche Anpassungen sowohl in den USA als auch in Westeuropa notwendig, um schwerwiegende Krisen bei der Implementierung des Modells zu bewältigen. Verursacht wurden solche Krisen zumeist durch eine Fehleinschätzung der Kulturgebundenheit des japanischen Networking, das mit westlichem Netzwerkdanken nur schwer vereinbar ist. Als Beispiel genannt sei die enge Bindung japanischer Unternehmen untereinander, die vor allem aus der früheren Konglomerats-Organisation resultiert. Ein Prinzip wie die „just-in-time“-Lagerhaltung, bei dem man sich darauf verlassen können muss, dass ein Zulieferer ein bestimmtes Produktionsteil zu einem bestimmten Zeitpunkt im Werk abgeliefert, funktioniert in Europa schon deshalb nicht in der gleichen Weise wie in Japan, weil beispielsweise Streiks, die in Japan weitgehend unbekannt sind, sehr schnell für Lieferverzögerungen sorgen und damit auch Produktionsausfälle zur Folge haben können. Weiterhin bildet – wie erwähnt – die gesamte Arbeitsorganisation ein dynamisches System, in dem alle Konstituenten miteinander verflochten sind und sich gegenseitig beeinflussen. So kann die Ausbildungszeit neuer japanischer Produktionsmitarbeiter nur deshalb so lang sein, weil sich diese Investition angesichts der langfristigen Beschäftigungsverhältnisse und damit der Treue gegenüber dem Unternehmen lohnt. Ähnliches gilt in Bezug auf die Job Rotation, also dem Tatbestand, dass jeder Mitarbeiter möglichst viele Arbeitsplätze eines Unternehmens kennen lernt. Dies wiederum führt zu einer Generalistenprägung und so weiter.

Für das amerikanische Modell lässt sich ein entsprechend anders akzentuierter Systemzusammenhang aufweisen. Bezogen auf die Formulierung einer Merger-Identität bedeutet ein solches am Schreibtisch entwickeltes „best-of-both“-Vorgehen, dass sich keiner der Betroffenen mit dem neuen System zu identifizieren vermag. Entscheidend ist dabei, dass die einzelnen Merkmale des „best-of-both“ ausschließlich als Bestandteile eines Bündels oder Netzwerks von vielen anderen, interdependenten Merkmalen funktionieren. Nimmt man einzelne Bestandteile aus diesem Netzwerk heraus, funktionieren weder sie noch ihre Merkmalsumgebungen – und erst recht nicht das neue, eklektisch geschaffene „best-of-both“-System.

Vor diesem Hintergrund ist auch die These der kulturvergleichen Management-Literatur problematisch, ein „fit“ zwischen kul-

Nicht-Übertragbarkeit von Produktionssystemen

Problematik von „best-of-both“-Lösungen

„fits“ zwischen Unternehmen lassen sich nicht exakt bestimmen

tuell bedingt unterschiedlichen Strukturen liege vor allem dann vor, wenn diese Distanz kulturell gering sei (u. a. Bamberger, 1994, S. 267 ff.). Dass Unternehmen nicht schon deswegen gut zusammenpassen, wenn sie kulturell möglichst zahlreiche Gemeinsamkeiten aufweisen, hatten wir bereits in Bezug auf die Positionen Huntingtons und Fukuyamas festgestellt.

Abgesehen davon, dass ein solcher „fit“ aus genannten Gründen nur unter größten Vorbehalten überhaupt benannt werden kann, muss man die grundsätzliche Frage stellen, inwieweit kulturelle Gemeinsamkeiten tatsächlich positiv zu bewerten sind.

Aus der Sicht der interkulturellen Kommunikations- und Handlungsforschung ist dies vor allem deswegen nicht per se der Fall, weil Gemeinsamkeiten konzeptuelle Differenzen im tiefenstrukturellen Bereich verschleiern können: Man glaubt, mit der Verwendung identischer Begriffe auch das Gleiche zu meinen, referiert aber faktisch auf vollkommen unterschiedliche Sachverhalte, ohne dass dies den Beteiligten unmittelbar bewusst wäre. Dies kann dazu führen, dass scheinbar gemeinsame Prozesse der Realitätskonstruktion unbemerkt auf inkompatiblen Argumentationsgrundlagen aufgebaut werden. Zunächst täuschen Selbstbeschwichtigungsstrategien (er wird das schon so meinen, wie ich es verstehe) über die Differenzen hinweg und retten auf diese Weise – tatsächlich bereits äußerst brüchig gewordene – Plausibilitäts- und Normalitätsszenarien. Nach und nach gestaltet sich das Verstehen immer schwieriger, so dass häufig eine Art von Kommunikationsverweigerung resultiert, die die Dynamik des Interaktionsprozesses an dieser Stelle des Netzwerks zum Erliegen bringt.

Dies ist auch der Grund dafür, dass zum Beispiel ein Scheitern von Mergers in der Regel nicht in der ersten Phase der Zusammenführung, sondern erst nach einigen Jahren eintritt – nämlich dann, wenn es zu viele dieser kommunikativen „misfits“ gibt um noch routinemäßiges Handeln garantieren zu können.

Inzwischen weiß man, dass die Aufrechterhaltung einer möglichst hohen und von gegenseitigem Verstehen geprägten Kommunikationsfrequenz am besten durch Thematisierungen des Kommunikationsprozesses gewährleistet werden kann.

Diese metakommunikativen Prozesse sind allerdings zwangsläufig viel häufiger anzutreffen, wenn schon Unterschiede auf der Perceptas-Ebene verhindern, dass man Ähnlichkeiten des Denkens und Handelns stillschweigend unterstellen (und sich damit aber auch deutlich irren) kann. Von daher ist die These, kulturelle Nähe sei eine Gelingensbedingung für internationale Kooperationen, keineswegs in jedem Fall zutreffend.

2.3 Interkulturelles internationales Management

Misslungene Versuche, Lean-Konzepte weltweit einheitlich zu realisieren und mehr noch die hohe Zahl gescheiterter internationaler Kooperationen und Merger-Projekte (Schlammelcher, 2003, S. 8) haben an der Wende zum 21. Jahrhundert zu deutlichen Neuorientierungen der internationalen Organisationslehre geführt, die eine nicht unerhebliche Paradigmenverschiebung zur Folge hatten (Bolten, 2003).

Gerade bei der Implementierung von Lean-Konzepten im Sinne des Modells Z hatte man die Erfahrung gemacht, dass die besten Erfolge dort erzielt werden konnten, wo Freiraum für Selbstorganisationsprozesse bestand und wo dementsprechend lokale Erfordernisse und Besonderheiten in Bezug auf Arbeitsorganisation, Führungsstil oder auch die Formulierung von Lieferantenverträgen berücksichtigt werden konnten. Auf diese Weise sind inzwischen weltweit sehr unterschiedliche Lean-Systeme entstanden, die an bestimmten Orten mit bestimmten Personen in vergleichbarer Weise gerade deshalb gut funktionieren, weil den lokalen Gegebenheiten und Prozessdynamiken Rechnung getragen worden ist. Interkulturelles internationales Management knüpft an diese Erfahrungen nicht zuletzt mit der prozessualen und ereignisorientierten Definition von Interkulturalität an.

Die Verschiebung vom Strukturdenken (beim kulturvergleichenden internationalen Management) zu einem ausgeprägteren Prozessdenken (beim interkulturellen internationalen Management) impliziert für die Praxis der internationalen Unternehmensorganisation Konsequenzen, die analog der Entwicklung vom Denken der „Ersten“ zum Denken der „Zweiten Moderne“ verlaufen (Tabelle 13).

vom Struktur- zum Prozessdenken

Tabelle 13: Unterschiede zwischen kulturvergleichendem und interkulturellem Management

<i>kulturvergleichendes internationales Management</i>	<i>interkulturelles internationales Management</i>
stärker strukturorientiert	stärker prozessorientiert
Synthese/„best-of-both“	Synergie/„best-of-process“
Homogenität, Kohärenz	Diversität, Kohäsion
steuerbar	moderierbar

Unterschiede zwischen kulturvergleichendem und interkulturellem Management

Moderation von Diversität, Synergie und Prozessdynamik als Strategien interkulturellen Managements	<p>Versteht man Interkulturalität als Prozess, ist zum Beispiel bei der Realisation internationaler Fusions- und Übernahmeprozesse (M & A-Prozesse) eine systematisch geplante „best-of-both“-Synthese nicht mehr denkbar, weil nur der Prozess selbst (im Sinne des Ereignens und Aushandelns) zu einer „best practice“ führt. Interkulturelles Management ist dementsprechend auch erheblich weniger steuerungsorientiert, weil gerade dadurch die Eigendynamik des Prozesses behindert werden könnte: Diversität tritt an die Stelle von Homogenität, Synergieförderung an die von Syntheseformulierung und Prozessmoderation ersetzt zu großen Teilen traditionelle Steuerung (Stahl/ Mendenhall/ Oddou 2012). Dies spielt nicht zuletzt auch bei Unternehmensbewertungen im Rahmen von M & A-Prozessen eine wesentliche Rolle. Gerade in Hinblick auf die Post-Merger-Phase ist es wichtig, frühzeitig abschätzen zu können, in welchem Maß beispielsweise fusionierende Unternehmen über ausreichende Flexibilität verfügen, um an Prozessdynamiken produktiv partizipieren und sie selbst mitgestalten zu können. Dementsprechend hat sich bei Unternehmensbewertungen auch die ursprünglich fast ausschließlich sachorientierte Praxis der „Due Diligence“ zu einer „Cultural Due Diligence“ erweitern können (Strähle, 2003, 2004). Damit werden im Rahmen des interkulturellen internationalen Managements zum ersten Mal ernsthafte Versuche unternommen, harte und weiche Faktoren betriebswirtschaftlichen Denkens nicht als Antipoden, sondern als interdependente Bestandteile wirtschaftlichen Denkens und Handelns zu verstehen (2.3.4).</p>
„Due Diligence“: Unternehmensbewertung	<p>Als gemeinsamer Bezugspunkt für die Erläuterung dieser vier zweifellos zentralen Aspekte einer interkulturellen internationalen Organisationslehre mag im Sinne einer Hintergrundinformation eine Fallstudie dienen, die aus der Beratungspraxis für ein in Deutschland ansässiges internationales Joint Venture entstanden ist. Das Consultingziel bestand in der Optimierung der Mitarbeiterbeziehungen, um auf diese Weise eine Optimierung der Sachebene, es handelte sich um den Produktionsbereich, zu erzielen. Unter anderem wurden die Führungskräfte beider Unternehmen (auf Bereichs- und Abteilungsleiterebene) nach den grundlegenden Zielsetzungen ihrer Managementtätigkeit befragt und gebeten, diese Zielsetzungen in eine Rangfolge zu bringen. Das Ergebnis dokumentiert Wertepreferenzen, die unterschiedlicher kaum sein können (Tabelle 14).</p>
internationales Joint Venture	

Tabelle 14: Wertepräferenzen im internationalen Joint Venture

Rang	Deutsche	Außereuropäische Partner
1	Sicherung des Unternehmens	gute Zusammenarbeit im Team
2	Arbeitsplatzsicherung	zu Fleiß motivieren
3	Arbeitsdisziplin herstellen	Innovationskraft des Unternehmens stärken
4	Zuverlässigkeit garantieren	Verbesserung der Unternehmensumwelt

Während aus deutscher Sicht ausschließlich bewahrende und kontinuieritätsorientierte Werte genannt wurden, dominierten bei den außereuropäischen Partnern innovative, dynamische und teamorientierte Zielvorstellungen. In viel existenziellerer Form als auf der Makroebene ethnischer „communities“ stellt sich im Mikrobereich eines Joint Ventures oder einer Fusion die Frage, wie ein Miteinander und damit Interkulturalität in die Praxis umgesetzt werden kann. Dies fängt, um bei unserem Beispiel zu bleiben, mit der Formulierung gemeinsamer Leitbilder, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme an. Es ist offenkundig, dass die Gegensätzlichkeit der Ausgangspositionen jeden Syntheseversuch in einen halbherzigen Kompromiss münden lassen würde. Das wiederum würde aber keinen der Partner zufrieden stellen und mit großer Wahrscheinlichkeit über kurz oder lang zum Scheitern des gemeinsamen Vorhabens führen.

Zum Nachdenken und Diskutieren

Welche Maßnahmen würden Sie als Consultant empfehlen, um im Rahmen der interkulturellen Zusammenarbeit der Fallstudienbeteiligten Synergieeffekte zu erzeugen?



Diversity-Management

Internationale Fusionen und teilweise auch Kooperationen sind häufig durch das Missverständnis geprägt, möglichst schnell als „melting pot“ zu fungieren, indem – wie etwa bei Daimler Chrysler – Unternehmensbezeichnungen zusammengeschweißt oder Corporate-Identity-Modelle formuliert werden, die nicht verhehlen können, dass sich eigentlich nur einer der beiden Partner besser durchsetzen konnte oder wollte. Wirklich identifizieren mit dieser neu gesetzten Identität kann sich zumeist jedoch keiner der Partner.

Wie bereits angedeutet, weiß man in vielen internationalen Unternehmen durchaus um die Gefahren eines solchen zwanghaften, zu schnellen und unreflektierten Konsensstrebens. So wurde der damalige Daimler-Chrysler-Chef Schrempp letztlich auch Opfer der aus eigenen Reihen vorgetragenen Vorwürfe, er habe die beiden Unternehmen zu schnell zusammengeführt und die Eigendynamik der unternehmerischen Ausgangskulturen zu wenig berücksichtigt. Dennoch: Fast schon leitmotivisch wird immer wieder im Sinne eines Wahlspruches gehandelt, den man in der Formel „Es soll ein Konsens sein. Trotzdem ...“ zusammenfassen könnte.

Warum? Dass das Bewusstsein der Eigenständigkeit der Partner letztlich zu deren Motivation beiträgt, dass Kooperation unter Berücksichtigung von Vielfalt in einer pluralistischen Wertewelt die demokratischste Lösung darstellt, ist bekannt. Und trotzdem sucht man immer wieder „glatte“ und konsensorientierte Lösungen. Denn gerade weil Alltagshandeln auf Routinen angewiesen ist und nur unter den Prämissen einer gewissen Fraglosigkeit, Normalität und Plausibilität zu funktionieren scheint, folgt man der Maxime: Es soll ein Konsens sein – damit ein Maximum an Handlungsautomatisierung und damit auch ein Höchstmaß an Handlungseffizienz erreicht wird.

Heterogenität und erst recht Konfliktsituationen wirken sich zumindest aus der Perspektive des Alltagshandelns hemmend und störend aus, sodass weltweit mehr oder minder subtile Konfliktvermeidungsstrategien beziehungsweise Konfliktlösungsinstanzen bestehen. Dissens ist aus dieser Perspektive das Schlechte, zu Vermeidende, da Sozialisationsprozesse in der Regel darauf ausgerichtet sind, Konsens positiv zu werten.

Insofern sind Syntheseversuche wie die am Beispiel der Theory Z beschriebenen in gewisser Weise auch immer eine kulturelle „Homogenitätsveranstaltung“ (Welsch, 1997, S. 3) von dem Zwang geleitet, Konsens finden und praktizieren zu müssen.

Anders gesagt: Gemeinsame Handlungsorientierungen und Ziele sind zwar notwendig. Sie sollten in ihrer Formulierung jedoch inhaltlich nicht einengend bis ins Detail festgelegt, sondern so vage und „fuzzy“ sein, dass sie eine Vielheit angesichts der Einheit, gemeinsame Zielvereinbarungen im Bewusstsein der unterschiedlichen Potenziale und Perspektiven der Akteure ermöglichen.

Bezogen auf unsere Fallstudie würde eine Konsensforderung im Sinne eines synthetischen „best-of-both“ zwangsläufig einen von beiden Seiten kaum akzeptierbaren schlechten Kompromiss hervorbringen. Ratsam wäre es hingegen, Meetings (auch außerhalb der Arbeitszeit) zu initiieren, in denen die Beteiligten angeregt

werden, sich ihrer unterschiedlichen Werthaltungen selbst bewusst zu werden und sich gegenseitig metakommunikativ über die Hintergründe ihrer Einstellungen zu verständigen. Anhand kleinerer – durchaus freizeitbezogener – Projekte wie der gemeinsamen Entwicklung eines Strategiespiels oder der Teilnahme an einem Planspiel ist es dann möglich, mit den unterschiedlichen Positionen zu experimentieren, deren Vor- und Nachteile auszutesten und dabei eventuell vollkommen neue Positionen herauszubilden, die bislang keiner der Beteiligten vertreten hat, die aber für alle plausibel erscheinen. Ein solcher Prozess wäre bereits ein synergetischer.

Synergien statt Synthesen: Zuerst entdeckt und beschrieben wurden Synergien in der Lasertechnik. Um zu erklären, wie sich aus einem mikroskopischen Chaos ein hochorganisierter Prozess sich gegenseitig angleichender Lichtwellen entsteht, deren Takt allerdings nicht voraussagbar ist, nimmt man die Existenz von Selbstorganisationsprozessen an. Die Instabilität und Ungeordnetheit der Ausgangssituation wird mit zunehmender Komplexität des Miteinanders durch eine unsichtbare Hand in eine neue Ordnung hinübergeführt. Derartige „invisible-hand“-Prozesse werden beispielsweise auch unterstellt, wenn man bei Prozessen des Sprachwandels zu erklären versucht, warum sich bestimmte Begriffe durchsetzen und andere nicht (wie z. B. in Deutschland Handy gegenüber Mobiltelefon).

Eine vollständige Erklärung ist gerade wegen der Unsichtbarkeit des selbstorganisatorischen Ordnungsprinzips nicht zu erreichen. Dies gilt erst recht in Hinblick auf die Prognostizierbarkeit spezifischer Formen von Selbstorganisation in komplexen Systemen: Sie ist nicht möglich, und man kann allenfalls tendenziell Aussagen über mögliche Verläufe solcher Prozesse machen. Wie man weiß, werden hierbei wesentliche Ordnungsfunktionen vor allem von älteren Subsystemen übernommen, weil diese bereits über gegebene Netzwerkzugänge und Netzwerkeinbindungen verfügen. Ansonsten besteht das Selbstorganisationsprinzip anscheinend nur in der vagen Maxime: „Es soll eine Ordnung sein“ (Haken, 1994, Laloux 2015).

Der Vorteil einer synergetischen Organisation von Interkulturalität zwischen multikulturellen Gruppen kann als doppelter gesehen werden: Zum einen vermeidet man, dass der interkulturelle Prozess, der sich zwischen Akteuren abspielt, determiniert wird durch eine gegebenenfalls weitere Kulturkomponente, die ein Synthesenformulierer beziehungsweise eine Steuerungsperson aufgrund der eigenen kulturellen Bindung einbringt. Weiterhin eröffnet man ge-

„Synergie“ zuerst als Thema der Lasertechnik

rade durch das Zulassen von Selbststeuerungsprozessen die Entstehung von Interkulturen im Sinne der beschriebenen Multikulturalität III.

Um auf unser Fallbeispiel zurückzukommen, ist es einerseits offensichtlich, dass eine Initiierung synergetischer Prozesse die Anerkennung der einzelnen Kräfte (und damit Diversität) voraussetzt. „Diversity Management“ ist dabei allerdings nicht mit einem „Segeln im Chaos“ (Kieser, Hegele u. Klimmer, 1998, S. 182f.) gleichzusetzen, bei dem die Beteiligten sich selbst überlassen sind. Genauso wenig wie man von dritter Seite (also z.B. von der eines Consultants aus) eine Leitkultur vorgeben dürfte, wäre eine nur abwartende Position nach der Maxime „Es werden sich schon Synergien ergeben“ sinnvoll. Ohne eine bewusste Initiierung von Lernprozessen wird dies aller Wahrscheinlichkeit nach nicht eintreten (Barmeyer und Franklin 2016). Die Initiierung selbst sollte jedoch nur unter methodischen, nicht aber unter inhaltlichen Vorgaben erfolgen. Und genau hierin besteht die Aufgabe eines Prozessmoderators.

Prozessmoderation

Prozessmoderation statt Prozesssteuerung: Weshalb ein interkulturell ausgerichtetes internationales Management mit Prozessmoderatoren arbeiten sollte, wird deutlich, wenn man sich die Bedingungen vor Augen führt, unter denen sich Unternehmen in Globalisierungszusammenhängen zusammenschließen und Unternehmenskulturen entwickeln: Vor allem für strategische Allianzen, inzwischen aber auch für Merger, gilt, dass sie – anders als in der „Ersten Moderne“ – nicht mehr im Bewusstsein einer unbefristeten Dauer eingegangen werden. Selbst wenn die Zusammenarbeit über längere Zeit hinweg währt, können sich aufgrund der Netzwerkeinbindung und der Netzwerkdynamik der Partner (oder des fusionierten Unternehmens) sehr schnell die Konstellationen ändern, innerhalb derer gearbeitet wird. Als Beispiele seien die Akquise und Wiederabstoßung von Mitsubishi aus dem Daimler-Chrysler-Konzern oder wie bei Vodafone/Mannesmann die vollkommene Neuorientierung in Bezug auf Geschäftsfelder genannt (innerhalb Deutschlands z.B.: Bäckerei Kamps kauft Nordsee, Jenoptik verkauft M+W Zander).

Damit sind die Planungs- und Steuerungskapazitäten eines Unternehmens erheblich reduziert. Während in der „Ersten Moderne“ die Steuerungs- und Gestaltungskapazität eines Unternehmens Emergenzprozesse noch eindeutig dominierte, entwickelt sich das Verhältnis unter den aktuellen Globalisierungsbedingungen in umgekehrt proportionaler Weise (Abbildung 55).

Emergenz: Eigen- dynamik

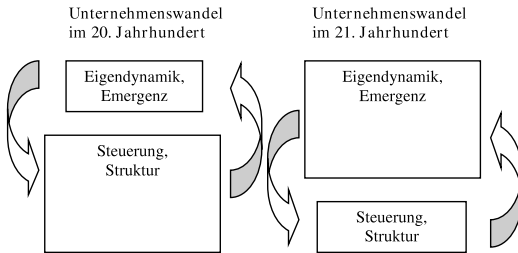


Abbildung 55: Wandel des Verhältnisses von Emergenz und Steuerung

Wandel des Verhältnisses von Emergenz und Steuerung

Prozessdynamiken

Interessant ist außer der Strukturplanung eines Unternehmens jetzt vor allem die Frage, welche Faktoren den Emergenzprozess bestimmen und wie sich Synergiepotenziale entfalten. In der noch jungen interkulturellen Unternehmenskulturforschung werden von Rathje zu diesem Zweck vier „Prozessdynamiken“ unterschieden: Abwehr, Hybridisierung, Anpassung und Integration. Sie wirken in den verschiedenen Phasen der „Lebenszeit“ einer Unternehmung in unterschiedlicher Gewichtung auf dessen Struktur und damit auch auf das Steuerungsverhalten des Managements ein (Rathje, 2004, S. 223).

Je nach Einflussstärke der einzelnen Dynamiken verändert sich die Unternehmenskultur. Da Strukturen zwangsläufig weiter bestehen, dies nur in erheblich weniger fester Form, wird sich eine erfolgreiche Unternehmensführung nicht in einer Prozessmoderation erschöpfen können. Es geht nach wie vor natürlich auch um Aufgaben der Prozessgestaltung, um das Setzen von Strukturen und klaren Zielvorgaben. Diese Steuerungsprozesse müssen allerdings von einem erheblichen Maß an Flexibilität begleitet sein, sodass eine ideale interkulturelle Führungskraft nicht auf Consultants als externe Prozessmoderatoren angewiesen sein, sondern vielmehr selbst in der Lage sein sollte, diese Aufgaben zu übernehmen.

Die zentralen Aspekte einer solchen Prozessmoderation hat Schreier in seiner Beschreibung des Aufgabenfeldes eines sogenannten Intercultural Officers (IOC) beschrieben (Schreier, 2001). Es sind:

- die Gewährleistung einer permanenten Selbstverständigung der Beteiligten zum Beispiel eines internationalen Mergers über gemeinsame Handlungsziele einschließlich entsprechender Korrektur- beziehungsweise Interventionsmöglichkeiten;
- die Initiierung von Szenarien, in denen gruppenbezogenes Interaktionsgeschehen thematisiert, (kulturbedingte) Gegensätze

oder Verstehensprobleme bewusst offengelegt, verständlich gemacht und Akzeptanzbedingungen beziehungsweise -grenzen ausgehandelt werden können;

- eine Unterstützung bei der Entwicklung von Reziprozitätsbeziehungen innerhalb des umgebenden Netzwerks einschließlich der Bewusstmachung, dass mit dem Grad und dem Modus der Ausgestaltung von Reziprozität auch Grenzen des Netzwerkes definiert, also gesetzt oder geändert werden.

Entscheidend für den Erfolg einer Prozessmoderation ist die (noch an späterer Stelle näher zu erläuternde) interkulturelle Kompetenz des Moderators sowie seine Fähigkeit (meta-)kommunikative Prozesse zwischen den Beteiligten der unterschiedlichen Ausgangs-(Unternehmens-)kulturen zu initiieren und aufrechtzuerhalten. Dass dies gelingen kann, zeigt die Realisation der Übernahme von Lotus durch IBM: Man war „bereit, von Lotus zu lernen und verschiedene Sozialregelungen zu übernehmen. Und immer wieder setzte man auf das Gespräch: Ein eigener ‚Gatekeeper‘ wurde berufen, der nur für eine permanente und gelingende Kommunikation zwischen den Firmen zu sorgen hatte“ (Schreier, 2001, S. 24).

prozessinvolvierte
Führungskräfte als
interkulturelle Pro-
zessmoderatoren

Derartige „Gatekeeper“ übernehmen die Funktion von Wissens- und Kommunikationsmanagern, die auf der einen Seite Kommunikationsprozesse in netzwerkbildender beziehungsweise -reproduzierender Absicht initiieren und zu einer entsprechenden Motivationsentwicklung unter den Mitarbeitern beitragen. Darüber hinaus regen sie eine Reflexion der ablaufenden Kommunikations- und Netzwerkprozesse seitens der Beteiligten an. Mit anderen Worten: Es geht nicht nur um eine Supervision des Kommunikationsprozesses, sondern darum, mit den Beteiligten über deren Kommunikationsverhalten zu kommunizieren.

Offenkundig ist an dieser Stelle, dass die optimale Realisationsform eines interkulturellen internationalen Managements darin besteht, Struktur- und Prozessdenken zu integrieren und dementsprechend harte und weiche Faktoren des Unternehmensalltags als zwei Seiten ein und derselben Münze zu begreifen.

Vom Trugschluss der Unterscheidung in harte und weiche Faktoren betriebswirtschaftlichen Handelns: Zu den populärsten betriebswirtschaftlichen Kategorisierungsmustern zählt hingegen sowohl in der Theorie als auch in der Praxis die strikte Trennung zwischen *harten* und *weichen* Faktoren.

harte und weiche
Faktoren der Un-
ternehmenspolitik
sind interdepen-
dent

Dass diese Unterscheidung keineswegs wertneutral ist, sondern eher als das Verhältnis von hartem Zentrum und weicher Periphe-

rie verstanden werden muss, ist aus Verteilungskämpfen, Prioritätensetzungen, Posten- und Budgettrangeleien hinreichend bekannt. Weiche Faktoren wie Kommunikationspolitik, Personalentwicklung oder Werbung werden, gerade weil ihr Erfolg nur schwer oder auch gar nicht messbar ist, vor allem in konjunkturellen Schwächephasen hintangestellt. Obwohl selbst ein hartgesottener Investmentbanker weiß, dass eine Unternehmensbewertung nicht nur an eindeutig quantifizierbaren Größen wie der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung oder an der Analyse des Produktportfolios orientiert sein darf, sondern „auch weniger präzise Dinge [...] wie Selbstverständnis, Organisations- und Umgangsformen der Mitarbeiter, Firmentradition, Standortbindung, Umfeldbezüge“ einschließen muss (Jordan u. Bickmann, 2000, S.11), steht außer Frage, dass im Entscheidungsfall immer die harten Faktoren obsiegen. Selbst Verfechter einer „Cultural Due Diligence“ beugen sich in der Regel dem argumentativen Axiom, dass harte Faktoren weiche dominieren – zumindest dort, wo „Due Diligence“ und „Cultural Due Diligence“ nicht in ihrer wechselseitigen Bedingtheit betrachtet werden.

In der Geschichte des betriebswirtschaftlichen Diskurses um das Verhältnis von harten und weichen Faktoren hat diese Denkweise zu unnötigen Frontenverhärtungen und letztlich zu Gegensatzkonstruktionen geführt, die vermeidbar wären. Denn beide Aspekte stehen im Sinne von Inhalt und Beziehung faktisch in einem permanenten Wechselverhältnis, das sich analog zu der Bestimmung des interaktionalen Kommunikationsbegriffs bei Watzlawick wie folgt darstellt: „Der Inhaltsaspekt vermittelt die ‚Daten‘, der Beziehungsaspekt weist an, wie diese Daten aufzufassen sind“ (Watzlawick, Beavin u. Jackson, 1990, S. 11). In Abwandlung der viel zitierten Form-Inhalt-Bestimmung bei Kant bedeutet dies, dass kommunikatives Handeln und damit letztlich auch unternehmerisches Handeln ohne (harte) Daten „leer“ wäre, ohne eine hinreichende Beachtung der (weichen) Beziehungsebene aber „blind“ bliebe. Oder anders gesagt: Das eine bliebe ohne das andere Fragment.

Das asymmetrische Verhältnis von harten Inhalts- und weichen Beziehungsaspekten hat wiederum sehr viel mit dem technizistisch und funktionalistisch geprägten Weltbild der „Ersten Moderne“ zu tun: Wenn man mit abgegrenzten Einheiten oder wie in unserem Beispiel – bildlich gesprochen – mit Kugelvorstellungen arbeitet, liegt die Möglichkeit einer (mathematischen) Berechenbarkeit von Handlungen auf der Hand. Betrachtet wird der Inhalt einer solchen Kugel oder einer anderen geometrisch gedachten organisationalen Realisierungsform. Dies geschieht in weitgehend isolierter

Weise, weil die Beziehungen zu anderen Einheiten nur als Appendix interpretiert und nicht zum eigentlichen Betrachtungsgegenstand gezählt werden.

In diesem Sinn werden zum Beispiel die mit M & A-Transaktionen erwarteten Unternehmenswertsteigerungen auch in erster Linie in einer eindeutig bezifferbaren Vergrößerung von Marktanteilen gesehen. Gleiches gilt in Hinblick auf die eingesetzten Mittel wie beispielsweise Economics of Scale, globale Präsenz, horizontale Integration im Markt, vertikale Integration entlang der Wertschöpfungskette und Forschungsallianzen.

Die These lautet nun, dass wir im Rahmen der zunehmenden internationalen Verflechtung längst über den Punkt hinausgekommen sind, an dem eine klare inhaltliche Abgrenzung von Märkten, Produkten und Unternehmensfeldern möglich wäre. Unternehmerischer Erfolg entscheidet sich gerade vor dem Hintergrund der kommunikationstechnologischen Innovationen der 1990er Jahre in immer größerer Abhängigkeit von den Reziprozitäts- bzw. Netzwerkbeziehungen des jeweiligen Unternehmens. So hängen Geschäftsbeziehungen zum Beispiel zwischen einem Systemzulieferer und einem Komponentenzulieferer „in Netzwerken wesentlich von weiteren Beziehungen zwischen Endproduktherstellern, System- und Komponentenzulieferern und vor allem von den Beziehungsgeflechten ab, in denen die Unternehmungen agieren“ (Windeler, 2001, S. 36).

Im Gegensatz zu abgeschlossenen geometrischen Modellen drängt sich bei Netzwerkkonstruktionen der Gedanke oder Wunsch nach mathematischer Erfassbarkeit gar nicht erst auf. Anders gesagt: Je stärker unternehmerisches Handeln in Netzwerke eingebunden ist, desto größer ist die Abhängigkeit von komplexen Interaktionsbeziehungen und desto illusorischer ist seine mathematische Erfassbarkeit. Der Wert eines Unternehmens bestimmt sich eben nicht allein über die harten Fakten seiner Bilanz, sondern genauso über seine Beziehungen zu anderen Netzwerkpartnern, die in ihrem unberechenbaren Zusammenwirken in Bezug auf Auftrageinholung, Marketing, Vertrauensbildung und Produktionsabwicklung letztlich direkten Einfluss auf die Ertragslage eines Unternehmens haben – oder wie Barth, Kiefel und Wille formulierten: „Der Unternehmenskultur, der Identität, den informellen Netzwerken, die sich täglich reproduzieren und das Verhalten der Unternehmensmitglieder konditionieren, sind wahrscheinlich größere Wirkungen auf ökonomische Größen zuzuschreiben als bisher“ (Barth, Kiefel u. Wille, 2002, S. 22, vgl. Stegbauer 2016).

In welchem Ausmaß weiche Faktoren die harten ökonomischen Größen beeinflussen, lässt sich freilich genau so wenig exakt bestimmen, wie die Rückwirkung der ökonomischen Situation eines Unternehmens auf seine Netzwerkbeziehungen. Offenkundig ist jedoch, dass gegenwärtig sowohl die Fürsprecher der weichen als auch die der harten Faktoren ihre jeweilige Position erheblich überschätzen, sofern sie sich einseitig darauf konzentrieren – auch dies ist ein Grund für das Plädoyer einen ganzheitlichen internationalen Management-Ansatz zu praktizieren.

Interkulturelles Marketing

In den Wirtschaftswissenschaften begann sich der Begriff *Interkulturelles Marketing* erst in den 1990er Jahren zu etablieren. Usunier und Walliser (1993), Holzmüller (1995), Müller (1997) und Mennicken (2000) waren die ersten, die Publikationen unter diesem Titel vorlegten. In jüngster Zeit sind weitere Arbeiten gefolgt, darunter ein fast eintausend Seiten umfassendes Kompendium von Müller und Gelbrich (2004/2014).

Bei genauerem Hinsehen stellt sich jedoch bei fast allen Publikationen die Frage, ob es sich tatsächlich um ein interkulturelles Marketing im Sinne unseres Prozess- beziehungsweise Interaktionsbegriffs von Interkulturalität handelt, oder ob nicht eher Strukturperspektiven überwiegen, sodass man angemessener von kulturbezogenem oder kulturvergleichendem internationalem Marketing sprechen müsste. Gleichsetzungen zwischen kulturvergleichendem und interkulturellem Marketing oder die Rede von „interkulturellen (statt von kulturellen) Vergleichen“ beziehungsweise „Unterschieden“ sind zumindest Indikatoren dafür, dass eine solche Skepsis angebracht sein könnte (Müller u. Gelbrich, 2004, S. 223).



Zum Nachdenken und Diskutieren

Wie müsste auf der Grundlage eines Interaktionsbegriffs von Interkulturalität eine Marketingaktivität charakterisiert sein, die zu Recht als interkulturell und nicht als kulturbezogen oder kulturvergleichend charakterisiert bezeichnet werden kann?

1 Kulturbezogenes, kulturvergleichendes oder interkulturelles internationales Marketing?

Wer sich heute mit internationalem Marketing befasst, wird den Kulturbezug seiner Arbeit schon deshalb nicht ausblenden können, weil er unverbrüchlich mit Kostenaspekten verbunden ist. Bezogen auf jedes der vier klassischen Marketinginstrumente, nämlich

- Produkt- und Leistungspolitik,
- Preis- und Kontrahierungspolitik,
- Kommunikationspolitik,
- Distributionspolitik (Vertrieb, Logistik),

klassische Marketinginstrumente

stellt sich im internationalen Kontext die Frage, in welcher Weise sie realisiert werden müssen, um mit geringem finanziellem Aufwand einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen. Dies impliziert automatisch die Frage nach dem Standardisierungsgrad der Marketingaktivität. So weiß man spätestens seit den Negativverfahren mit übereilten Standardisierungsmaßnahmen in den 1980er Jahren, dass eine weltweite Standardisierung (identisches Produkt, gleiche Verpackung, gleicher Werbespot etc.) gegenüber lokal oder regional differenzierten Lösungen (kulturbezogene Produkt- und Verpackungsspezifikation, regional differenzierte Werbespots etc.) zwar erhebliches Kostensenkungspotenzial birgt, dass andererseits aber ungleich höhere Opportunitätskosten (Opportunitätskosten bezeichnen den entgangenen Nutzen, der bei Alternativen durch die Entscheidung für die eine und gegen die andere Möglichkeit entsteht) entstehen können, gerade weil die Distanz zu den Zielgruppen zu groß ist und die Marketingaktivitäten dementsprechend nicht akzeptiert werden.

Hierzu ein Fallbeispiel: Bis zum Beginn der 1990er Jahre vertrieb die Henkel KGaA das Spülmittel Pril in Österreich in einer orangefarbenen, in Deutschland in einer blauen Flasche. Im Rahmen einer Standardisierungsentscheidung wurde beschlossen, künftig eine einheitliche blaue Verpackung zu wählen. Mit der Einführung der blauen Flasche auf dem österreichischen Markt war allerdings ein so großer Absatzeinbruch verbunden, dass Henkel sich entschied, die blaue Verpackung zunächst wieder zurückzuziehen: Pril wurde danach in Österreich – zumindest für eine Übergangszeit – in einer türkisfarbenen Flasche verkauft (vgl. Schalk u. Thomas, 1992, S.91). Damit war für das internationale Marketing insgesamt offenkundig geworden, dass a) kulturübergreifende Standardisierungen problematisch sein können und dass b) Farben aufgrund ihrer Assoziationskontexte wesentlich auf die Kulturspezifik von Wahrnehmungen einwirken. Ein entscheidender Grund für den Markteinbruch war nämlich in der Kulturgebundenheit der Verwendung von Orange bei Reinigungsmitteln zu sehen: Wie in Ungarn wurde die Farbe in Österreich lange Zeit mit Sauberkeit assoziiert, während man in Deutschland eher Zusammenhänge mit Blau, Grün oder Weiß konstruiert hat.

Heute geht der internationale Trend immer stärker in Richtung eines Standardisierungs- oder Differenzierungs-Mix dergestalt, dass man im Sinne der bereits diskutierten „Glokalisierungs“-These von Roland Robertson Dachkampagnen entwirft, die für bestimmte Regionen der Welt einen gemeinsamen Gestaltungsrahmen abstecken. Wie dieser Rahmen (lokal) inhaltlich gefüllt wird, ist Sache

Opportunitätskosten: Kosten, die dadurch entstehen, dass Möglichkeiten zur maximalen Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen wurden

„culture-free“-
versus „culture-
bound“-Produkte

der lokalen Agenturen, die auf diese Weise gerade den kulturell gebundenen Erwartungen der Rezipienten Rechnung tragen sollen.

Der gemeinsame Leitspruch dieser Glokalisierungs-Aktivitäten lautet: „So global wie möglich, so lokal wie nötig“. Kostensenkungspotenzial und Opportunitätskosten stehen dabei in einem Verhältnis, das einen optimalen Ertrag resultieren lässt.

In Hinblick auf die Kulturgebundenheit von Produkten unterscheidet man „culture-bound“-Produkte, zu denen in besonderem Maße Lebensmittel zählen, von „culture-free“-Produkten wie beispielsweise Maschinen. Je größer die Kulturgebundenheit, desto geringer ist das Standardisierungspotenzial. Während die Differenzierungsmerkmale beim internationalen Marketing zum Beispiel für Notebooks eher gering sind, unterscheiden sich Nahrungs- und Genussmittel bereits in ihren Produkteigenschaften regional zum Teil erheblich: Nescafé schmeckt in Italien bitterer als in Deutschland, Vernel riecht in Frankreich anders als in den Niederlanden, eine Marlboro ist in Polen stärker als in den USA, und ein Volkswagen verfügt in Taiwan über eine andere Grundausstattung als in Brasilien.

Die Relevanz eines kulturbezogenen internationalen Marketings nimmt folglich mit der Kulturbindung seines Gegenstandsbereiches zu: Erst wenn man um kulturspezifische Konsumentengewohnheiten weiß, kann man Entscheidungen über die Bearbeitung eines bestimmten Marktes treffen. So bieten sich beispielsweise bei der Vermarktung von Nescafé in England deshalb ganz andere Möglichkeiten an als etwa in Schweden, weil in England aufgrund der Bevorzugung von Teegetränken ungefähr 90 Prozent der Haushalte mit Wasserkochern ausgestattet sind, während der Vergleichswert in Schweden deutlich unter 30 Prozent liegt.

Kulturorientiertes Marketing erfährt in dem Moment zwangsläufig eine Erweiterung zu kulturvergleichendem Marketing, in dem Standardisierungs- beziehungsweise Glokalisierungsfragen aktuell werden. So wird die Antwort auf die Frage, ob man in England und Schweden für ein Marketing für Nescafé identische Marketingstrategien einsetzen oder für Schokoladen-Weihnachtsmänner in Australien und Tschechien gleiche Formen der Produktgestaltung verwenden kann, notwendigerweise auf einen Vergleich der Konsumentengewohnheiten in diesen Ländern hinauslaufen.

Mit interkulturellem Marketing in dem erörterten Sinn von Interkulturalität hat das freilich noch nichts zu tun, da Interaktionsbeziehungen hierbei nur sehr indirekt zum Tragen kommen.

Marktforschungen können zwar bei entsprechender Komplexität bis zu einem gewissen Grad verlässliche Hinweise geben, inwieweit

zum Beispiel ein Produkt oder eine Kampagne vermutlich bei einer bestimmten Zielgruppe ankommen wird. Die Kommunikationsrichtung ist aber letztlich dennoch monodirektional, weil die potenzielle Zielgruppe selbst in der Regel keine Chance besitzt, in einen interkulturellen Aushandlungsprozess um die optimalen Akzeptanzgrenzen bezüglich lokaler und globaler Strategien zu treten. Sie wird die Strategie entweder akzeptieren und als Kunde gewonnen werden oder aber sie wird sich ohne Angabe von Gründen ablehnend verhalten.

Genau an dieser Stelle müsste ein interaktionstheoretisch orientiertes interkulturelles Marketing einsetzen. Bislang wird es allenfalls in mittelbarer Form durch entsprechende Aushandlungsprozesse in multikulturell besetzten Marketing-Agenturen realisiert. Unmittelbar, also im Sinne einer bidirektionalen Interaktion zwischen Zielgruppe und Unternehmen, ist es schon deshalb erheblich schwieriger durchzuführen, weil Marketingkommunikation vor dem Hintergrund der bisherigen Struktur von Massenkommunikation immer noch primär als Einbahnstraßenkommunikation fungiert. Wie wir sehen werden, bieten jedoch die Kommunikationstechnologien des Web 2.0 vielversprechende Möglichkeiten, künftig tatsächlich ein interkulturelles Marketing zu praktizieren.

Dass ein solcher Wandel bevorsteht, indiziert eine Korrektur der Definition von Marketing, die seitens der auch in Forschungsfragen tonangebenden American Marketing Association (AMA) vorgenommen wurde. In der bisherigen und immer noch häufig zitierten Definition (Wikipedia: Marketing) heißt es: „Marketing is the process of planning and executing conception, pricing, promotion and distribution of goods, ideas and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals.“

Die aktuelle Version betont hingegen mit dem Wandel von „distribution“ zu „delivering“, dass nicht mehr verteilt, sondern geliefert wird: „Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“

Dem Anbieter wird auf diese Weise eine Bringschuld – und nicht mehr dem Konsumenten eine Holschuld – zugewiesen. Die Doppelseitigkeit des Handelns kommt darin zum Ausdruck, dass der transmittorisch-inhaltsorientierte Akt des „planning and executing conception“ um die Beziehungsebene erweitert („managing customer relationships“) und die Kommunikation zwischen Anbieter und Zielgruppe durch die Ersetzung von „individual“ durch „stakeholders“ zu einer symmetrischen erklärt wird.

Definitionswandel
von Marketing
über Distribution
zu Delivering

Auch wenn es vermutlich noch dauern wird, bis die Marketingpraxis dieser definitorischen Vorgabe gerecht zu werden vermag und in diesem Sinn nicht internationales, sondern interkulturelles Marketing den Normalfall darstellt, bleibt natürlich die Frage bestehen, wie in der gegebenen Situation bestmögliche Entscheidungen und Ergebnisse erzielt werden können.

Soll der Wahlspruch „So global wie möglich, so lokal wie nötig“ in irgendeiner Weise Praxisrelevanz besitzen, müsste man in der Lage sein, konkrete Antworten auf die Frage zu finden, wie sich im Einzelfall möglich und nötig definieren. Anders gefragt: Wo verläuft bezogen auf eine bestimmte Zielgruppe der Grenzbereich, an dem Maßnahmen einer globalen Strategie wie zum Beispiel eine Dachkampagne noch akzeptiert werden, und bei welcher Art der Ausdehnung dieses Grenzbereiches besteht diese Akzeptanz nicht mehr, sodass eine kulturelle Differenzierung erforderlich wird?

Eine präzise Antwort kann es erst im Rahmen von interkulturellen Aushandlungsprozessen zum Beispiel zwischen Mitgliedern einer multikulturellen Agentur geben – zweifellos bietet aber kulturorientiertes beziehungsweise kulturvergleichendes Wissen diesbezüglich ein unverzichtbares Fundament. Für die systematische Erarbeitung einer solchen Basis können wir auf unsere Erkenntnisse zur Kulturbedingtheit des Handelns und Wahrnehmens zurückgreifen.

2 Kulturspezifisches Marketing

Unter Verwendung eines kulturorientierten Ansatzes verbindet sich der Einsatz der aufgeführten klassischen Marketinginstrumente mit einer Reihe zentraler Fragestellungen, unter anderem:

- Produktpolitik: Welche spezifischen Eigenschaften des Produkts und der Verpackung erwarten die Konsumenten unter anderem aufgrund ihrer Wertvorstellungen? Welche Bedürfnisse und Konsumkontexte bestehen? Wie ist der aktuelle Markt mit vergleichbaren Produkten besetzt?
- Preispolitik: Welche staatlichen Auflagen (z.B. Preisbindung) und Rahmenbedingungen (z.B. Steuern) existieren? Welche Zahlungsbedingungen sind üblich? Wie gestaltet sich das Verhältnis von Kaufkraft und Sparquote? Welche Zielgruppen können und wollen sich das Produkt leisten?

- Kommunikationspolitik: Wie charakterisiert sich das Medien-nutzungsverhalten der Zielgruppe? Welche spezifischen Eigen-schaften der Kommunikationspolitik erwarten die Konsumen-ten (Besonderheiten des Werbesektors)? Welche rechtlichen Regelungen existieren für Werbung und Verkaufsförderung? Wie stellen sich Marken-Images dar? Welche sprachlichen Be-sonderheiten sind zu beachten (Produktname, kommunikativer Stil etc.)? Welche Usancen gelten für Sponsoring und Öffent-lichkeitsarbeit? Welche gesellschaftlichen Themen und Trends sind en vogue?
- Distributionspolitik: Welche Distributionskanäle bestehen/sind zugänglich? Welche Besonderheiten umfasst die kulturspezifi-sche Sortiments-Listungspolitik? Wie ist der Vertrieb organi-siert (einschließlich Ladengestaltung)? Wie hoch sind die Transaktionskosten? Welche klimatischen/geografischen Be-dingungen sind zu beachten?

Systematisch gewendet, drängt sich eine Analogie zu dem disku-tierten Schichtenmodell Dülfers auf (Dülfer, 1999, S.221, Abbil-dung 56). Die mit den Instrumenten des Marketing-Mix verknüpft-ten Fragestellungen erschließen sich über die einzelnen Ebenen des Schichtenmodells und ermöglichen damit eine zumindest an-satzweise Beschreibung und Erklärung zielmarkt- beziehungsweise zielgruppenspezifischer Merkmale in Hinblick auf ein bestimmtes zu vermarktendes Produkt oder eine Dienstleistung.

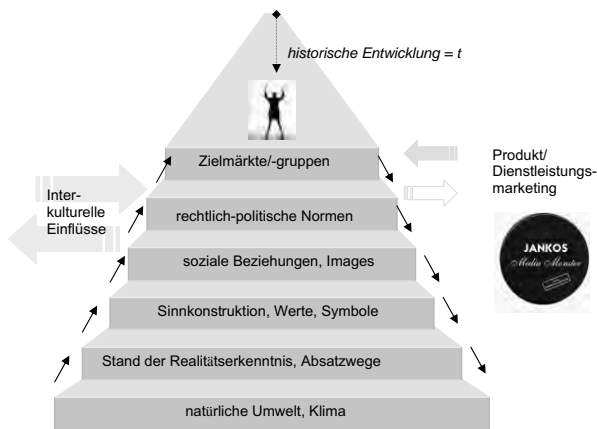


Abbildung 56: Zu berücksichtigende Perspektiven des Marketing-Mix

2.1 Natürliche Umwelt, Klima

Topografische und klimatische Bedingungen wie das Vorkommen bestimmter Landschaftsformen, Temperatur-Luftfeuchtigkeits- und Niederschlagsverhältnisse einerseits und Besonderheiten in Bezug auf das (Nicht-)Vorhandensein bestimmter natürlicher Ressourcen (Bodenschätze, Beschaffenheit des Erdbodens, Wasser) spielen besonders bei produkt- und absatzpolitischen Entscheidungen eine wesentliche Rolle: Bekleidungsstoffe erfordern in klimatisch gemäßigten Regionen eine andere Qualität als in tropischen Regionen, der Fleischkonsum wird sich in meernahen Regionen anders darstellen als im Binnenland, und Schokoladenerzeugnisse werden in tropischen Regionen weniger nachgefragt sein als in kühleren Gegenden.

2.2 Stand der Realitätserkenntnis, Technologieerwartung, Absatzwege

Hinsichtlich ihrer physischen Beschaffenheit sind Absatzwege unmittelbar an die durch die natürliche Umwelt gegebenen Voraussetzungen gebunden. Wie lange man benötigt, um Waren an Kunden zu liefern und welche Transporttechniken dafür eingesetzt werden müssen (Verkehrsmittel, Kühltechnik, Sicherheitsmaßnahmen etc.) sind entscheidende Fragen der Logistik, die sich gleichzeitig auch auf die Distributionskosten und den Endverbraucherpreis auswirken. Der Ausbau von Verkehrsnetzen, Ausprägungen von Urbanität und die Quote der privaten Fahrzeugnutzung stehen teilweise ebenfalls in einem Zusammenhang mit den gegebenen Umweltbedingungen und wirken ihrerseits beispielsweise auf die Strukturierung der Distributionskanäle (Abbildung 57).

Bezogen auf die Produktpolitik spielen der Stand der Realitätserkenntnis und die damit verbundene Technologieerwartung einer Zielgruppe eine wesentliche Rolle. So wird das von Renault ursprünglich für den osteuropäischen, den südamerikanischen und den vorderasiatischen Markt entwickelte Dacia-Modell Logan in seiner Westeuropa-Basisversion mit einer umfangreichen Mehrausstattung, aber nicht in der für schlechte Straßenverhältnisse konzipierten höher gelegten Variante vertrieben. In Brasilien und Mexiko produziert Volkswagen Fahrzeuge, deren technische Ausstattung in Deutschland bereits vor längerer Zeit grundlegend überholt worden ist.

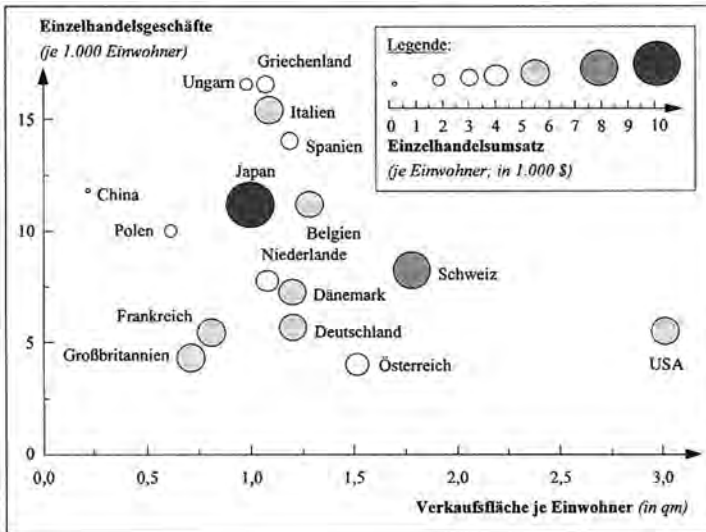


Abbildung 57: Struktur des Einzelhandels in verschiedenen Ländern
(Müller u. Gelbrich, 2004)

Während von der Technologieerwartung her in Deutschland Neufahrzeuge mittlerer und gehobener Preisklassen inzwischen zu großen Teilen mit Navigationsgeräten oder Freisprecheinrichtungen ausgestattet sind, macht dies produktpolitisch keinen Sinn in Ländern, die nicht über die notwendigen Telekommunikationsanlagen verfügen.

Unterschiede in der Realitätserkenntnis können auch wesentlich durch Sozialisations- und Bildungsprozesse und entsprechend konstituierte Normalitätserwartungen hervorgerufen sein. So war für Westdeutsche zur Zeit der Wende die Praxis der Einkommensbesteuerung bereits bekannt, während in der ehemaligen DDR ein komplett neues System erlernt werden musste. Dementsprechend unterschied sich zum Beispiel das erste Januar-Heft 1993 der Westausgabe von „Capital“ bereits in der Titelgestaltung erheblich von der zur gleichen Zeit publizierten Ostausgabe (Abbildung 58). Ähnlich wie „Capital“ verfuhr seinerzeit übrigens fast alle Wirtschaftsmagazine der BRD – interessant wäre es zu untersuchen, auf welcher Grundlage zwischen 1994 und 1995 von den Verlagen nach dieser Übergangsphase letztlich doch wieder nahezu ausnahmslos Standardisierungsentscheidungen getroffen wurden.



Abbildung 58: Capital 1, 1993 (West) und Capital 1, 1993 (Ost)

Wesentlich zur Realitätserkenntnis trägt heute zweifellos die über Medien vermittelte Sekundärwahrnehmung bei. Inwieweit medientechnologische Entwicklungen wie Internet oder Mobilfunkraum-zeitliche Komprimierungsprozesse initiieren und damit vor allem im internationalen Kontext vollkommen neue Realitäts- und Absatzbereiche erschließen, ist dabei kommunikations- und distributionspolitisch ebenso interessant wie der differenzierte Blick auf die Kulturbedingtheit der Mediennutzung. Die Nutzungshäufigkeit eines Mediums verhält sich (abgesehen von wenigen rechtlich bedingten Ausnahmen) nahezu spiegelbildlich zur Struktur der medienbezogenen Werbeausgaben (Tabelle 15):

Tabelle 15: Anteil wichtiger Werbeträger an den Werbeausgaben (in %) (Müller u. Gelbrich, 2014, S. 382)

	Zeitungen	Zeitschriften	TV	Radio	Kinowerbung	Außenwerbung
Argentinien	22,1	4,7	68,1	5,1	–	–
Australien	33,4	8,7	31,5	8,4	0,8	3,0
Belgien	29,5	11,0	31,9	10,4	0,9	5,9
Brasilien	16,3	8,7	63,9	4,3	0,4	2,0
China	9,1	1,8	84,5	1,4	–	3,2
Dänemark	40,6	10,4	18,4	2,0	0,5	3,7

	Zeitungen	Zeitschriften	TV	Radio	Kinowerbung	Außenwerbung
Deutschland	37,4	15,3	23,0	4,1	0,4	4,6
Finnland	47,9	14,2	19,3	3,6	0,2	3,1
Frankreich	22,7	16,6	28,4	6,4	0,6	9,6
Griechenland	14,3	36,2	41,9	5,5	–	–
Großbritannien	28,4	11,0	26,4	3,1	1,4	6,5
Indien	47,9	5,9	30,8	9,4	0,7	4,1
Irland	51,3	2,0	23,0	9,4	0,6	12,4
Italien	18,0	15,1	49,9	5,3	0,6	2,5
Japan	17,7	8,7	41,1	3,3	–	16,9
Kanada	29,1	10,1	31,0	12,8	–	4,3
Mexiko	8,8	7,2	70,9	11,1	–	–
Niederlande	33,5	17,6	20,1	6,5	0,1	3,8
Norwegen	45,3	7,9	20,4	3,8	0,9	3,5
Österreich	45,9	15,5	19,9	5,6	0,5	5,8
Polen	14,2	12,2	45,5	7,8	1,5	7,7
Portugal	21,4	10,7	56,2	4,5	0,7	6,5
Russland	11,6	10,4	50,3	5,3	0,3	19,2
Schweden	42,9	10,1	20,0	2,9	0,4	4,3
Schweiz	42,3	18,4	16,1	3,3	0,8	17,3
Spanien	23,2	8,9	43,9	9,1	0,3	5,6
Türkei	29,4	3,5	52,1	3,5	1,2	7,5
Ungarn	15,9	19,1	38,7	5,0	0,3	10,9
USA	21,9	12,1	35,1	11,2	0,4	4,4

Ebenfalls auf der zweiten Ebene seines Schichtenmodells sieht Dülfer die Sprache verankert. Er beruft sich dabei auf die Sapir-Whorf-Hypothese, derzufolge (die Struktur einer) Sprache die Wahrnehmung der Umwelt und damit die Realitätserkenntnis be-

linguistisches Relativitätsprinzip von Benjamin Whorf

einflusst (Dülfer, 1999, S.221 ff.). Ein Beispiel hierfür ist die Tatsache, dass mit zunehmender Relevanz von Lebensbereichen auch die lexikalische Differenzierung zunimmt, mit deren Hilfe diese Bereiche benannt und beschrieben werden können. Die sprachliche Steuerung der Realitätserkenntnis dokumentiert sich beispielsweise in euphemistischen Benennungen wie alkoholfrei bei Bier, wobei nach deutschem Recht zum Beispiel ein Anteil von 0,5 Gewichtsprozent Alkohol enthalten sein darf.

Aus der Sicht der Kommunikationspolitik resultieren in diesem Zusammenhang vor allem dort Probleme, wo es um die Notwendigkeit adäquater Übersetzungen geht. Wie stark die Weltsicht des Übersetzenden den ursprünglichen Inhalt verändert, veranschaulicht ein Experiment des Schweizer Schriftstellers Urs Widmer, der seinen Text „Erste Liebe“ ins Spanische, Chinesische, Englische, Russische, Französische und zum Schluss wieder zurück ins Deutsche übersetzen ließ (Abbildung 59).

Erste Liebe	
Erste Liebe I	Erste Liebe IV
= Deutsche Urfassung	= Rückübersetzung über die Etappen „Spanisch – Chinesisch – Englisch – Russisch – Französisch“
<p>In einem Weiler in der Schweiz, einer Handvoll Stadel hoch oder zwischen den letzten Arven, gibt es einen Brauch, den die Bewohner seit Menschengedenken und länger kennen, nämlich: Immer im Morgenrauen von <i>Matthäi</i> am letzten (irgendwann im Juni) brechen die geschlechtsreif gewordenen Männer und Frauen auf (Kinder beinah noch) und gehen los, die Burschen nach Osten, die Mädchen nach Westen. Die einen gehen zuerst steil bergan, an Gletschermühlen vorbei und über rotglühendes Firneis, die andern müssen als erstes jäh bergab ins noch tiefdunkle Tal. Sie gehen stur geradeaus. Kein Hindernis kann sie hemmen. Sie benötigen keinen Schlaf, keine Nahrung. Sie durchwandern weite Ebenen, hören immer öfter den Klang unbekannter Sprachen. Sandstürme umbrausen sie, Schneewirbel, Stauborkane. Wie sie die Meere überqueren, ist ein Rätsel, das die auf-</p>	<p>Hoch oben in den Schweizer Alpen, mitten in den Nadelwäldern, liegt ein fast weltvergessenes Dorf: eines dieser Dörfer, die das Land noch heute mit Nahrung versorgen. In diesem Dorf hat sich während langer Zeit ein alter Brauch erhalten, der all seinen Bewohnern noch bekannt ist.</p> <p>Einmal im Jahr, in der Dämmerung eines Junimorgens – sagen wir zu <i>Sankt Matthäus</i> – machten sich alle Knaben und Mädchen aus dem Dorf, diejenigen, die bereits in der Blüte der Jugend standen genauso wie die kaum der Kindheit erwachsenen Jugendlichen, zu einem langen Bummel auf, wobei die Burschen nach Osten, die Mädchen nach Westen aufbrachen. Die Knaben mussten den Hang in Angriff nehmen, Steilpfade, Gipfel, Gletscher und Wäkten überwinden. Die Mädchen dagegen stiegen in die stillen, noch in den nächtlichen Nebeln liegenden Täler hinunter.</p>

Abbildung 59: Übersetzung und Rückübersetzung eines Textes von Urs Widmer (Müller u. Gelbrich, 2004, S. 257)

Wörtliche oder textnahe Übersetzungen können bei Bedienungsanleitungen und erst recht bei Imagebroschüren und Verkaufsprospekten deshalb erhebliches Unverständnis hervorrufen, weil sie in ihrer monodirektionalen Sichtweise die Zielgruppenbeziehungen nicht in deren Komplexität zu erfassen mögen. In ausgeglichener Form inhalts- und beziehungsorientiert verfahren hingegen freie Übersetzungen, die zwischen den Intentionen, die zwischen den Intentionen des Auftraggebers und den kommunikativen Stilerwartungen der Zielgruppe zu vermitteln in der Lage sind.

2.3 Sinnkonstruktion, Werte, Symbolattributionierung

Sinnkonstruktionen sind in vielen Regionen der Welt wesentlich durch die jeweils sozialisationsbestimmenden Religionen geprägt. Aufgrund der Resistenz des sozialen Gedächtnisses gilt dies auch dort, wo offenkundig Säkularisierungstendenzen vorherrschen. Den Einfluss von religiösen Lehren auf Wirtschaftsstruktur und Konsumentenverhalten hat unter anderem Dülfer (1999, S.267) am Beispiel der großen Weltreligionen sowie unter Bezugnahme auf animistische Traditionen ausführlich beschrieben.

Für das Marketingmanagement ist eine fundierte Kenntnis theologischer und religionsgeschichtlicher Zusammenhänge in Bezug auf Zielgruppen und -märkte unverzichtbar.

Ein Beispiel hierfür ist unter anderem das Verhältnis zu Zeit und Geld, das sich innerhalb des Christentums beispielsweise unter dem Einfluss der calvinistischen Prädestinationslehre anders darstellt als in Katholizismus oder Orthodoxie. Niederschlag findet dies unter anderem in der unterschiedlichen Gestaltung von Zahlungszielen innerhalb Europas (Müller u. Gelbrich, 2004, S.867).

Wertstrukturen sind freilich außer durch Tradierungen immer auch durch aktuelle Relevanzzuschreibungen bestimmt, wie ein Vergleich der Positionierung von Werbebotschaften für Autos und Dienstleistungen in China und den USA verdeutlicht (Abbildung 60).

Wie das Beispiel bereits andeutet, sollte man sich vor monokausalen Ableitungen oder Erklärungen von Wertgefügen hüten. Zumeist liegen Werteüberlagerungen vor, die nicht mehr differenzierbar sind. So spielt der Wert Gesundheit in den USA auf der einen Seite eine zentrale Rolle, während auf der anderen Seite eine Konterkarierung durch die Wertschätzung des Sparsamkeitseffekts beim Kauf von Großpackungen erfolgt. So enthält ein Croissant in Frankreich bei 30 Gramm Nettogewicht durchschnittlich 175 Ka-

lorien. In den USA beträgt das Nettogewicht 60 Gramm und die Kalorienzahl liegt bei 275 (Müller u. Gelbrich, 2004, S. 551). Eine Konsequenz liegt in der unterschiedlichen Übergewichtigen-Population, die wiederum Auswirkungen auf andere Wert- und Produktbereiche hat (z.B. die Nichtstandardisierbarkeit von medizinischen Behandlungsgeräten wie OP-Stühlen).

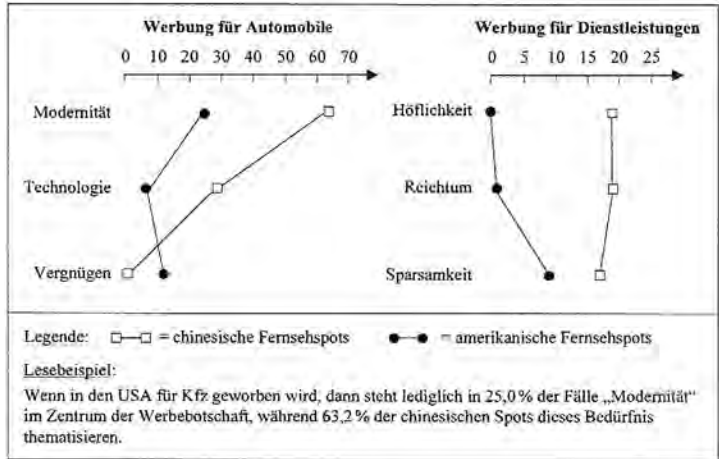


Abbildung 60: Positionierung von Werbebotschaften (Müller u. Gelbrich, 2004, S. 485)

2.4 Soziale Beziehungen, Images

Ein nicht zu unterschätzender Einfluss auf die Gestaltung sozialer Beziehungen geht von spezifischen Formen gesellschaftlicher Sinnkonstruktion aus. Auch hier spielen religiöse Lehren eine zentrale Rolle, wie etwa der Zusammenhang zwischen göttlicher und sozialer Distanz nahelegt: Je transzenderer Gott oder ein äquivalentes göttliches Wesen gedacht wird, desto stärker ist das einzelne Individuum als Individuum auf sich selbst gestellt (wie etwa in der calvinistischen Prädestinationslehre). Je weltimmanenter das Verhältnis zwischen Göttlichem und Menschlichem hingegen formuliert ist, desto mehr nutzt auch die gemeinsame soziale Anstrengung, Gott zu gefallen, gemeinsam Buße zu leisten: Soziale Reziprozitätsbeziehungen besitzen dementsprechend größere Relevanz. Die in der Literatur häufig anzutreffende Kategorisierung in „Individualismus“ und „Kollektivismus“ steht hiermit in einem unmittelba-

Reziprozitätspraxis

ren Zusammenhang und ist sicherlich auch berechtigt, solange man das sehr breite und „fuzzige“ Spektrum zwischen den Extrem-
 polen nicht außer Acht lässt. Gleiches gilt für die spezifischen Ge-
 staltungsformen von Reziprozität, zu denen Vertrauen genauso
 zählt wie unterschiedliche Formen der Beziehungspflege bezie-
 hungsweise der Kundenbindung. Je stärker Reziprozitätsbeziehun-
 gen in einer Gesellschaft gewichtet werden, desto schwieriger (oder
 zumindest langwieriger) gestaltet sich das Vorhaben, auf dem ent-
 sprechenden Markt erfolgreich Fuß zu fassen. Umgekehrt wird bei
 einem geringen Vertrauen in soziale Netze Beziehungspflege eher
 misstrauisch bewertet, sodass bereits von Korruption gesprochen
 wird, wenn es sich aus anderer Perspektive lediglich um einen Akt
 der Reziprozitätsversicherung handelt (Gewährung von Sonder-
 konditionen, Werbegeschenke etc.).

Ebenfalls zur Ebene der sozialen Beziehungen zählen demografi-
 sche Merkmale wie etwa Familienstrukturen. So sind beispielswei-
 se fünf und mehr Personen pro Familie in Deutschland nur in 7,7
 Prozent der Haushalte anzutreffen, während dieser Anteil in der
 Türkei 43 Prozent beträgt. Nur konsequent ist es daher, wenn un-
 ter Aspekten des *Ethnomarketing* zum Beispiel in Automobilanzeigen
 für türkische Zielgruppen Abbildungen mit Familien deutlich
 häufiger verwendet werden als es in Hinblick auf deutschsprachige
 Zielgruppen der Fall ist.

Werte und Wertschätzungen konstituieren ihrerseits Images, die
 kulturell sehr unterschiedlich wahrgenommen werden können.
 Was im Fall der Großfamilie auf der einen Seite als Zeichen für
 Wohlstand und soziale Akzeptanz gedeutet wird, repräsentiert aus
 entgegengesetzter Wahrnehmungsperspektive ein soziales Stigma.
 Umgekehrt verhält es sich in Bezug auf die Bewertung der in
 Deutschland stark expandierenden Konsumentengruppe der Sing-
 lehaushalte: Je nach Sichtweise besteht eine Verknüpfung mit dem
 Image von Freiheit und Unabhängigkeit oder aber es wird be-
 dauernd auf die mangelnde soziale Einbindung der Betroffenen
 hingewiesen.

In ähnlicher Weise abhängig von zum Beispiel regional begrenzten
 zielgruppenspezifischen Wertschätzungen sind Markenimages, die
 über Werbefiguren oder Prominente vermittelt werden (Abbil-
 dung 61). Kommunikationspolitisch ist es im internationalen Kon-
 text zum Teil erforderlich, Marken im Sinne multipler Identitäten
 so zu kommunizieren, dass unterschiedliche Images koexistieren
 und sich nicht gegenseitig konterkarieren. Dies gilt insbesondere
 für Images, die zum Teil Tabuisierungen unterliegen, wie etwa das
 Homosexuellen-Image, das sich beispielsweise Jacobs Kaffee, Red

Imagebildung

Bull oder West Zigaretten unter anderem aufgrund massiver Werbeaktivitäten im Rahmen der Christopher-Street-Day-Paraden angeeignet haben.



Abbildung 61: Prominente als Werbefigur

Inwieweit nationale Selbst- und Fremdbilder Markenimages beeinflussen können, dokumentieren in Bezug auf deutsche Produktwerbung Anspielungen auf Pünktlichkeit und Genauigkeit, vor allem aber auf technologische Ausgefeiltheit (wie etwa der in vielen Ländern in deutscher Sprache belassene Audi-Slogan „Vorsprung durch Technik“).

2.5 Rechtlich-politische Normen

Rechtsvorschriften auch außerhalb des unmittelbaren Bezugsrahmens von Wettbewerbsgesetzen unterscheiden sich von Land zu Land deutlich und schränken dementsprechend Standardisierungsabsichten oft erheblich ein. Dies gilt letztlich für alle Bereiche des internationalen Marketing-Mix.

Produkt- und preispolitisch können beispielsweise unterschiedliche Mehrwertsteuersätze oder aber die Erhebung gesonderter Steuern für bestimmte Konsumartikel zu einem global sehr heterogenen Preisgefüge für identische Produkte führen. Das wiederum hat Auswirkungen auf die Wertschätzung, Attribuierung und letztlich auch Positionierung eines Produkts (Zigaretten sind in Groß-

britannien z. B. bis zu einem Mehrfachen teurer als in Polen). Ähnlich steuernd nicht nur auf das Konsumentenverhalten, sondern auch auf die Imagebildung von Produkten wirken Werbeverbote für bestimmte Branchen in verschiedenen Medien, der Ausschluss von Produkt-Placement etwa der Tabakbranche in Fernsehserien oder auch die Einschränkung von Distributionskanälen zum Beispiel für Alkohol (vgl. die Liqueur-Shops in den USA).

Unterschiedliche Regelungen für werberechtliche Spielräume bei der Durchführung vergleichender Werbung, unterschiedliche Rabattgesetze, Eintragungen von Warenzeichen oder auch Ausschlüsse bei der Wahl von Produkt- und Firmennamen stellen weitere Hindernisse bei der Umsetzung von Standardisierungsstrategien dar. So durfte Volkswagen lange Zeit das Modell „Golf“ in den USA aufgrund einer Klage des ähnlich lautenden Mineralölkonzerns „Gulf“ nur unter dem Namen „Beetle“ vermarkten, während unter anderem aus eigentumsrechtlichen Gründen „Aldi“ in Österreich unter dem Namen „Hofer“ und „Plus“ als „Zielpunkt“ auftreten oder „Langnese“-Eis wie in Ungarn unter der Bezeichnung „Eskimo“ vertrieben wird.

Insgesamt geben die Beispiele zu erkennen, dass für kulturspezifische Besonderheiten internationaler Marketing-Szenarien nur selten eindeutige Ursachen identifizierbar sind. Meistens handelt es sich um Vernetzungen und Wechselwirkungen zwischen den beschriebenen Einflussfaktoren auf das Marketinggeschehen, die ebenso schwer isolierbar sind, wie es in der Praxis für die einzelnen Instrumente des Marketing-Mix gilt.

Damit ist gleichzeitig die Notwendigkeit eines prozess- oder netzwerkorientierten Marketing-Ansatzes unter Beweis gestellt, der letztlich auch die Voraussetzung bildet, um kulturvergleichende Sichtweisen des internationalen Marketings zu interkulturellen Sichtweisen erweitern zu können.

2.6 Auf dem Weg zu einem interkulturellen Marketing

Wie wir bereits gesehen haben, setzt interkulturelles Marketing interaktionsorientierte Perspektiven voraus, die mittels kulturorientierter und kulturvergleichender Ansätze zwar eine wichtige Grundlegung erfahren, die selbst aber darüber hinausgehen müssen. Wie jedoch ist ein solcher Weg denkbar?

Um auf die Frage zurückzukommen, wie sich die Akzeptanzgrenzen zwischen möglicher Standardisierung und nötiger Lokalisierung im Rahmen einer konkreten Marketingaufgabe bestimmen

lassen, kann man feststellen, dass kulturvergleichende Ansätze zwar fundierte Lösungshinweise geben können, diese letztlich aber hypothetisch bleiben.

Ein Beispiel hierfür ist die gegenwärtig geläufige Praxis der Clusterbildung, bei der man versucht, Zielmärkte zusammenzufassen, die sich im Rahmen kulturvergleichender Analysen als ähnlich erwiesen haben. Solchermaßen gebildete Cluster können länderbezogen oder aber auch auf transnationale Zielgruppen hin ausgerichtet sein. Im ersten Fall entscheiden zum Beispiel häufig sprachliche Aspekte über die Festlegung von konkreten Cluster Grenzen, während transnationale Clusterbildungen oft lebensstilorientiert getroffen werden.

In beiden Fällen besteht das Problem darin, dass affine Länder- oder Zielgruppen einerseits additiv und andererseits immer nur unter einer bestimmten Perspektive gebildet werden (z. B. wohlhabende Senioren). Multiperspektivische und entsprechend differenziertere Clusterbildungen sind nur schwer realisierbar, weil sich die zu einem Cluster zusammengefassten Länder beziehungsweise Zielgruppen außerhalb dieses solchermaßen festgelegten gemeinsamen Nenners in sehr vielen anderen Aspekten deutlich unterscheiden oder sogar widersprechen können. Versteht man ein Cluster als eine – wenn auch synthetisch konstruierte – Kultur, ist deren notwendig stereotyper Charakter offensichtlich.

Ein anderes Verfahren zum Austesten von Standardisierungsmöglichkeiten beziehungsweise lokalen Differenzierungsnotwendigkeiten haben wir bereits im Rahmen der Pril-Fallstudie kennen gelernt. Es ist kommunikationspolitisch orientiert und besteht darin, über einen längeren Zeitraum hinweg Wahrnehmungsgewohnheiten einer Zielgruppe zu verändern. Was bei Pril nicht funktioniert hat, weil die Farbumstellung der Verpackung zu plötzlich erfolgte, sodass Erfahrung (blau) und Erwartung (orange) bei der österreichischen Zielgruppe nicht mehr passfähig ineinander greifen konnten, gelang zum Beispiel bei dem *Umbranding* von Pal zu Pedigree (Abbildung 62) gerade deshalb, weil über mehrere Gestaltungsstufen hinweg eine sukzessive Veränderung der Erwartungshaltung herbeigeführt wurde. Das Ergebnis war eine standardisierte Lösung für den europäischen Markt.

Auch in diesem Beispiel ist freilich die Interaktion und damit das Interkulturelle der Marketingaktivität allenfalls mittelbar: Der Konsument bleibt in der Rolle des (durch sein Kaufverhalten) reagierenden Empfängers; er nimmt jedoch nicht die Doppelrolle eines Empfänger-Senders im Sinne des interaktionstheoretischen Kommunikationsbegriffs ein, der – abgesehen von Marktfor-

schungspanels – die Möglichkeit hätte, in einen Aushandlungsprozess in Bezug auf eine synergetische Lösung zu treten. Er toleriert das Ergebnis, wird aber nicht im Sinne einer tragfähigen Kundenbindung dafür gewonnen, weil er nichts dazu beigetragen hat.



Abbildung 62: Umbranding von Pal zu Pedigree (Schalk u. Thoma, 1992, S. 29)

Dieses Problem wird man letztlich nicht vollständig lösen können, weil Marketingkommunikation zu einem großen Teil Massenkommunikation (und damit monodirektionale Kommunikation) ist und bleiben wird. Insofern wird man auch künftig eher von internationalem als von interkulturellem Marketing sprechen müssen – selbst dann, wenn multikulturell besetzte Marketingteams in Stellvertreterfunktion synergetische Lösungen für die jeweiligen Zielgruppen aushandeln.

Chancen für eine stärkere Interaktionsorientierung von Marketingaktivitäten bietet vor allem das *glokale* Medium Internet. Aufgrund seines einerseits globalen Distributionspotenzials und andererseits der Möglichkeit, sehr regional und zielgruppenspezifisch „special interests“ zu bedienen, vermag es bei geschickter Kombination mit Meinungsforschungsaktivitäten durchaus, individuen-spezifische interkulturelle Verständigungsprozesse über Marketingstrategien zu initiieren. Dies setzt allerdings voraus, dass die Anbieter auch tatsächlich bereit und fähig sind, in einen solchen Interaktionsprozess einzutreten. Dass Kommunikationsprozesse aus einer solchen bidirektionalen Perspektive deutlich weniger steuerbar sind, dokumentieren Beispiele aus dem noch relativ jungen Bereich des C(onsumer)-to-C(onsumer)-Marketings. Auf Ba-

sis der in den letzten Jahren vor allem im Zusammenhang mit der Entwicklung des Web 2.0 kontinuierlich erweiterten Möglichkeiten nicht-professioneller Medienproduktion erstellen Konsumenten – jetzt als „Prosumenten“ – selbst persiflierende Werbevideos, kreieren produktbezogene Stories, Rezepte, Tests oder Gebrauchstipps. Solche Initiativen werden teilweise von den Unternehmen selbst angestoßen, teilweise verlaufen sie auch eigendynamisch-viral wie im Fall des vor allem via social networks praktizierten Empfehlungsmarketings. In welcher Weise derartige Prozesse verlaufen, ob sie kreative Innovationen führen oder aber die Unternehmensintention ins Negative verkehren, lässt sich wie bei „invisible-hand“-Prozessen nicht mehr voraussagen.

Interkulturelle Personalorganisation und -entwicklung

Ähnlich wie in der internationalen Organisationslehre und im internationalen Marketing lassen sich auch in der internationalen Personalorganisation und -entwicklung neoliberal-funktionalistische, kulturvergleichende und interkulturelle Ansätze unterscheiden. Sie markieren ebenfalls wissenschaftshistorisch begründete Perspektiven, und auch hier gilt, dass erst eine komplexe, alle drei Ansätze integrierende Perspektive als tragfähig bezeichnet werden kann.

Bis in die späten 1970er Jahre spielten bei Fragen der Auslandsentsendung nahezu ausschließlich funktionalistische Gesichtspunkte eine Rolle. Aufgrund der primär ethnozentrischen Besetzungspolitik ging es bei Auslandsengagements hauptsächlich um die Sicherung von Know-how-Transfer. Unter der Prämisse der Überlegenheit der eigenen Managementmethoden wurde dementsprechend der Erfolg einer Entsendung daran gemessen, inwieweit es dem Entsandten gelang, Interessen und Stile des Stammhauses im Ausland durchzusetzen.

ethnozentristische
Besetzungspolitik

Die aus personalwirtschaftlicher Sicht erste umfangreichere Kritik einer solchen nahezu ausschließlich an harten betriebswirtschaftlichen Fakten orientierten Managementpraxis bei Pausenberger und Noelle (1977, S. 360 f.) fiel zeitlich zusammen mit einem deutlichen Anstieg des ausländischen Direktinvestitionsbestandes in den 1980er Jahren (Kumar u. Haussmann, 1992, S. 40).

Wandel der Besetzungspolitik durch Anstieg der Direktinvestitionen

Die Exportorientierung des internationalen Managements wurde dementsprechend durch die Herausforderung ergänzt, eigenständige Produktionsstätten im Ausland zu errichten. Dies wiederum implizierte eine viel stärkere Abhängigkeit zum Beispiel von bürokratischen Regelungen des jeweiligen Ziellandes. Kulturelle Besonderheiten wurden – in teilweise bestandskritischer Weise – vor allem dort augenfällig, wo Institutionen der Zielländer sich vor industrieller Kolonialisierung zu schützen begannen. Die Einbeziehung einheimischer Mitarbeiter erwies sich in dieser Situation als einzig gangbare Alternative: Durch ihre Vertrautheit mit lokalen Wirtschaftskontexten und administrativen Fallstricken, aber auch aufgrund ihrer Beherrschung der Landessprache konnten sie Erfolge verzeichnen, die deutschen Entsandten versagt blieben. Nicht zuletzt angesichts einer erheblichen Senkung der Entsendungskosten tendierten in den 1980er Jahren international engagierte Unternehmen neben ethnozentrischen zunehmend auch zu

polyzentrische Besetzungsstrategien

polyzentrischen Besetzungen der Auslandspositionen mit einheitlichen Kräften.

Genauso wenig wie ethnozentrische Besetzungsstrategien idealtypisch im Sinne des Modells von Heenan und Perlmutter (1979) gedacht werden können, so gilt auch für polyzentrische Strategien keine Ausschließlichkeit: Insbesondere Führungspositionen können vor allem in Übergangszeiten durchaus mit Doppelspitzen, bestehend aus Angehörigen beider Länder, besetzt werden.

Erweiterung auf regionale Cluster

In den 1990er Jahren wurde der polyzentrische um den regiozentrischen Ansatz erweitert. Ähnlich wie etwa zur gleichen Zeit im Marketing wurde der entstandene Gegensatz zwischen Standardisierung nach ethnozentrischem Muster einerseits und kultureller Differenzierung/Lokalisierung nach polyzentrischem Muster andererseits durch regionenbezogene Entsendungen im Sinne einer Dachkampagnenstrategie entschärft. Ursache hierfür waren (wirtschafts-)politische Strukturveränderungen wie etwa die Entstehung des EU-Binnenmarktes oder das Aufbrechen politischen Blockdenkens. Direktinvestitionen wurden weniger punktuell als vielmehr unter regionalen Vernetzungsgesichtspunkten vorgenommen, wobei es den regionalen Kommunikationsfluss durch Besetzungen mit entsprechenden länderübergreifenden Aufgabenfeldern sicherzustellen galt (z. B. Vertrieb Baltikum). Die deutliche Zunahme der Innovationsgeschwindigkeit in der Transport- und Kommunikationstechnologie ab Mitte der 1990er Jahre führte zu einer weiteren Hybridisierungsstufe innerhalb der Besetzungspolitik: Es etablierten sich geozentrische Strategien, bei denen Niederlassungen oder auch Bereiche des Stammhauses nicht mehr unter Maßgabe der Länderherkunft der Bewerber, sondern primär unter Qualifikationsaspekten besetzt wurden (Tabelle 16).

geozentrische Strategien

Merkmale der wichtigsten Besetzungsstrategien

Tabelle 16: Merkmale von Besetzungsstrategien (nach Kühlmann, 2004)

<i>Merkmale</i>	<i>ethnozentrische Strategie</i>	<i>polyzentrische Strategie</i>	<i>regiozentrische Strategie</i>	<i>geozentrische Strategie</i>
Komplexität der Organisation	komplexe Struktur des Stammhauses; einfache Struktur der Auslandsgesellschaft	unabhängig agierende Auslandsgesellschaft mit unterschiedlich komplexer Struktur	hohe Abhängigkeit zwischen den Auslandsgesellschaften einer Region; sonst geringe Komplexität	hohe Komplexität des Gesamtunternehmens; starke Interdependenzen zwischen den Auslandsgesellschaften

<i>Merkmale</i>	<i>ethnozentrische Strategie</i>	<i>polyzentrische Strategie</i>	<i>regiozentrische Strategie</i>	<i>geozentrische Strategie</i>
Entscheidungskompetenz	beim Stammhaus	bei den Auslandsgesellschaften	bei den Regionalzentralen oder arbeitsteilig bei den Auslandsgesellschaften	arbeitsteilig bei dem Stammhaus und bei den Auslandsgesellschaften
Koordination der Unternehmenstätigkeit	Übertragung stammland-spezifischer Verfahren auf Auslandsgesellschaft	Übernahme gastlandspezifischer Verfahren	Annahme regionalspezifischer Verfahren	Einsatz weltweit einheitlicher Verfahren
Kommunikationsstruktur	einseitiger und intensiver Informationsfluss vom Stammhaus zur Auslandsgesellschaft	geringer Informationsaustausch zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft sowie zwischen Auslandsgesellschaften	geringer Informationsaustausch zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft; starker Informationsaustausch in der Region	weltweiter und intensiver Informationsaustausch
Selbstverständnis der Auslandsgesellschaft	Teil des Stammhauses	Teil des Gastlandes	Teil der Region	Teil eines globalen Unternehmens mit lokalen Interessen
Nationalität der Fach- und Führungskräfte	Stammland der Muttergesellschaft	Gastland	Länder der Region	Besetzung ohne Ansehen der Nationalität
Entsendungsquote	durchschnittlich	Null	auf regionaler Ebene hoch; sonst sehr gering	sehr hoch
Entsendungsrichtung	Entsendungen vom Stammhaus in die Auslandsgesellschaften	entfällt	vielfältige Entsendungsrichtungen innerhalb der Region	vielfältige Entsendungsrichtungen ohne regionale Einschränkungen

**Strategiemix als
Praxismodell**

Man kann davon ausgehen, dass in größeren Unternehmen den Zielsetzungen des jeweiligen internationalen Engagements entsprechend heute alle vier Strategien praktiziert werden, wobei geozentrische Besetzungen vor allem in virtuellen Teams vorzufinden sind.

Aufgaben des Personalmanagements

In Abhängigkeit von der Strategiewahl resultieren für den Bereich der internationalen Personalorganisation und -entwicklung sehr unterschiedliche Aufgaben und Anforderungsprofile. Sie orientieren sich in funktionaler Hinsicht an der Sicherstellung der einzelnen Phasen von Entsendungsvorgängen. Hierbei werden in der Regel unterschieden:

- Anforderungsanalyse und Personalmarketing,
- Personalauswahl,
- Personalentwicklung: Vorbereitung auf internationale Einsätze,
- Betreuung während der Einsätze,
- Wiedereingliederung und Sicherstellung des Wissensmanagements.

Während interkulturelle Trainings hauptsächlich bei der Entsendungsvorbereitung und interkulturelle Coachings während der Entsendung angefordert werden, lassen sich andere relevante interkulturelle Aufgabenfelder weniger eindeutig zuordnen: Off- und Onboarding und das meist durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen vor Ort durchgeführte Mentoring spielen bei Entsendung und Rückkehr eine Rolle, während das (bislang erst ansatzweise praktizierte) interkulturelle Consulting den gesamten Prozess einrahmt und eine wesentliche Schnittstelle zwischen Personal- und Organisationsentwicklung bildet. Zu den Gegenstandsbereichen interkulturellen Consultings zählen in diesem Zusammenhang Employer Branding, interkulturelles Wissensmanagement sowie Fragen der Entwicklung einer interkulturellen organisationalen Kompetenz.

1 Anforderungsanalyse und Personalmarketing

Wie wir gesehen haben, definieren sich die Anforderungen an eine internationale Stellenbesetzung wesentlich durch die Zielsetzungen, die ein Unternehmen oder eine Unternehmensabteilung mit der betreffenden Stelle verbinden. Nicht jede internationale Tätigkeit erfordert eine Entsendung im Sinne einer längerfristigen Ver-

setzung. Ob und in welchem zeitlichen Umfang dies notwendig ist, ergeben Anforderungsanalysen, die in Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement und dem jeweiligen Unternehmensbereich erstellt werden. Sie bilden gleichzeitig Eckwerte, mit denen das Personalmarketing arbeitet, um gezielte Akquisen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens durchzuführen.

Erarbeitung von
Stellenprofilen

So erfordert die Errichtung einer Auslandsgesellschaft zwangsläufig andere Tätigkeitsprofile als etwa die Durchführung eines Projekts an einem ausländischen Standort. Im ersten Fall ist ein Umzug ins Ausland unabdingbar, während im zweiten Fall – je nach Projektort – eine Beibehaltung des Hauptwohnsitzes möglich ist. Dementsprechend unterscheidet man in der Regel sechs Varianten des Auslandseinsatzes (Tabelle 17):

Varianten des Aus-
landseinsatzes

Tabelle 17: Auslandseinsatz von Mitarbeitern (nach Kühlmann, 2004)

<i>Bezeichnung</i>	<i>Dauer</i>	<i>Wohnsitz</i>	<i>Arbeitsvertrag</i>	<i>Zweck (beispielhaft)</i>
Geschäftsreise	mehrere Tage	Heimatland	unverändert	Abschluss eines Vertrages
Montage	mehrere Wochen	Heimatland	unverändert	Errichtung einer Anlage
Commuter-Entsendung (Rückkehr am Wochenende)	mehrere Wochen bis Monate	Heimatland	unverändert	Mitarbeit an einer internationalen Marketingstudie
Abordnung	3 bis 12 Monate	Heimatland	Vertragsergänzung mit Heimatunternehmen	Personalentwicklung
(befristete) Versetzung	1 bis 5 Jahre	Ausland	neuer Vertrag mit Auslandsgesellschaft; ruhender Vertrag mit Heimatunternehmen	Errichtung einer Auslandsgesellschaft
Übertritt	unbegrenzt	Ausland	neuer Vertrag mit Auslandsgesellschaft	Übernahme der Geschäftsführung einer Auslandsgesellschaft

Der Anteil längerfristig entsandter Mitarbeiter (mit Auslandswohnsitz) wird oft überschätzt: Er beträgt bei der Top 50 der deutschen Großunternehmen lediglich 0,5 Prozent bis maximal 1 Prozent (DIW-Wochenberichte) und dürfte in Zukunft eher ab- als zunehmen. Wesentliche Ursachen sind auch hier im steigenden Anteil von Direktinvestitionen, in der rasanten Entwicklung von Transport- und Kommunikationstechnologien sowie in der zunehmenden Bedeutung virtueller Kooperationen zu sehen. So gilt zum Beispiel für DAX-Unternehmen, dass sie durchschnittlich nur noch 23 Prozent ihres Umsatzes in Deutschland erwirtschaften, und dass lediglich noch 43 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland arbeiten. Als Folge der poly- und geozentrischen Besetzungsstrategien stammen die international Beschäftigten überwiegend aus dem Ziel- oder aber einem Drittland (PricewaterhouseCoopers, 2014, S. 3). Weltweit lassen sich vergleichbare Tendenzen feststellen (Brookfield, 2012, S. 40), wobei eine deutliche Tendenzwende gegen Ende der 1990er Jahre eingetreten ist: Wie Untersuchungen von Scullion (2001) ergeben haben, lässt sich im Zusammenhang mit dieser Entwicklung eine wachsende Abneigung von Nachwuchsführungskräften gegenüber langfristigen Auslandseinsätzen feststellen. Harris, Brewster und Erten (2005, S. 272) verweisen auf den bildungsbedingt zunehmenden Anteil von „dual-career“-Partnerschaften, die eine Rolle als „mitausreisende Begleitperson“ inzwischen vielfach als inadäquat erscheinen lassen. Nur folgerichtig ist daher die stark zunehmende Zahl der Commuter Assignments bzw. Pendler und Vielflieger (vgl. Tabelle 18; Harris et al., 2005). Für die interkulturelle Personalentwicklung bedeutet dies ein Umdenken: Personalentwicklungsmaßnahmen werden individueller zugeschnitten sein müssen, und es ist mit einer steigenden Nachfrage nach interkulturellen – auch virtuellen – Coachings gegenüber den klassischen off-the-job-Vorbereitungstrainings zu rechnen.

Tabelle 18: Hauptgründe für verschiedene Entsendungsformen (nach Harris et al., 2005)

<i>langfristige Entsendung</i>	<i>kurzfristige Entsendung</i>	<i>internationales Pendeln</i>	<i>Vielflieger</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Know-how-Transfer (74 %) • Steuerung und Kontrolle von Auslandsniederlassungen (62 %) • Führungskräfteentwicklung (60 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how-Transfer (69 %) • Führungskräfteentwicklung (39 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how-Transfer (32 %) • Steuerung und Kontrolle von Auslandsniederlassungen (25 %) • familiäre Gründe (32 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how-Transfer (26 %) • Steuerung und Kontrolle von Auslandsniederlassungen (40 %) • Aufbau eines Pools internationaler Spitzenleute (20 %)

Bislang nicht systematisch erforscht ist die Frage, inwiefern Auslandszulagen noch ein Anreizmoment für die Durchführung längerfristiger Entsendungen darstellen – auch wenn sie zu einer Gehaltsverdopplung führen können (Tabelle 19).

Tabelle 19: Nettogehalts-Vergleichsrechnung (nach Kühlmann, 2004)

<i>Gehaltsbestandteile</i>	<i>USA</i>
Bruttoinlandsgehalt in Deutschland	60.000 €
– Einkommenssteuer/Solidaritätszuschlag/Kirchensteuer	13.900 €
– Sozialabgaben	12.750 €
– Wohnkosten (15 % von 1)	9.000 €
+ Kindergeld	1.850 €
= Verfügbares Nettoeinkommen in Deutschland	26.200 €
–/+ Kaufkraftausgleich (50 % von 6)	13.100 €
+ Auslandszulage (10 % der Differenz von 1 und 2)	4.610 €
+ Erschwerniszulage	0.000 €
+ Mietkosten	20.000 €
– Kindergeld	1.850 €
= Nettoanspruch in USA	65.760 €
= in Landeswährung	65.760 \$
+ Sozialabgaben	15.000 \$
+ Einkommenssteuer in den USA (30 % auf Summe 12b–13)	32.183 \$
= Bruttovergütung in USA	112.943 \$
= in Euro	112.943 €

Aus Unternehmenssicht gilt Ähnliches: Entsendungen stellen nicht nur aus der Perspektive erhöhter Gehaltszahlungen, sondern auch in Hinblick auf Sonderkosten wie Umzugsfinanzierung oder Zuschüsse zu Kindergarten- und Schulgebühren einen erheblichen Aufwand dar. Unklar ist, in welchem Verhältnis hierzu die Kosten für Vielflieger gegengerechnet werden können. Opportunitätskosten entstehen in beiden Fällen: Auf der einen Seite sind es der (meist aus familiären Gründen) abgebrochene Auslandsaufenthalt einschließlich aller Konsequenzen wie Störung von Geschäftsbeziehungen oder Demotivation der Mitarbeiter im Zielland; auf der anderen Seite steht die Gefahr des Burn-outs mit Folgen, die vom längerfristigen Arbeitskräfteausfall bis hin zur (inneren) Kündigung führen können.

Insgesamt dürfte die Phase der Anforderungsanalyse und des Personalmarketings diejenige sein, in welcher in der Praxis am stärksten nach funktionalen und am wenigsten unter kulturbezogenen beziehungsweise interkulturellen Gesichtspunkten entschieden wird. Ein Indiz hierfür ist nicht zuletzt die häufig kritisierte Tatsache, dass Aktivitäten des Personalmarketings vielfach durch scheinbare „Sachzwänge“ wie die Versorgung von – aus welchen Gründen auch immer – „frei gewordenen“ Mitarbeitern geleitet sind (u. a. Harris et al., 2005).

Sofern Personalmarketing länderübergreifend durchgeführt wird, ist eine Berücksichtigung länderspezifischer Verfahren der Personalrekrutierung unerlässlich (vgl. Kabst u. Giardini, 2009).

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit verbundenen Fachkräftemangels hat in jüngster Zeit in Deutschland die Incoming-Perspektive an Bedeutung gewonnen. Auf den Punkt bringt dies der Integrationsbeirat der Bundesregierung in seinem Plädoyer „für eine überzeugende Willkommensbotschaft und Akzeptanzkultur“ aus dem Frühjahr 2012:

„Deutschland gilt trotz guter Bildungsangebote, Infrastruktur oder Lebensqualität bei ausländischen Fachkräften als wenig attraktiv. Bei dem internationalen Wettbewerb um kluge Köpfe verliert Deutschland an Boden. Wir brauchen eine größere gesellschaftliche Offenheit, wir müssen mehr Herz als die kalte Schulter zeigen. Dafür brauchen wir eine Mentalitätsveränderung. Weg von der Unkultur des Anwerbstopps hin zur Einladung nach Deutschland“ (Integrationsbeirat der Bundesregierung, 2012).

„Willkommenskultur“ und „Interkulturelle Öffnung“ sind inzwischen zu wichtigen Leitbegriffen sowohl für die Organisationsentwicklung als auch für den Personalbereich geworden. Anders als bei den älteren „Integrations“-konzepten stehen jetzt eher Partizi-

pation und Empowerment im Vordergrund (vgl. Vanderheiden u. Mayer, 2014, S. 35). Der Einzelne wird als Experte seiner – nicht nur fachlichen – Sozialisationserfahrungen ernst genommen, womit Personalmarketing eine dialogische Rolle erhält: Die klassische Offertenhaltung „wir bieten Dir“ wird ergänzt durch die Frage „was bringst Du mit, damit wir gemeinsam Neues schaffen können“?

Inwieweit sich damit konvivialistische Perspektiven eines globalen Zusammenlebens auf der Basis wechselseitiger Anerkennung verknüpfen lassen (Adloff u. Leggewie, 2014), hängt sicherlich auch davon ab, dass „Willkommenskultur“ nicht als Kalkül, sondern als Haltung praktiziert wird: als Lebensform, die unbekannte Erfahrungen und unbekanntes Wissen willkommen heißt, um auf diese Weise Offenheit für zukunftsweisende Vernetzungen zu schaffen. Das Bemühen um eine solche Offenheit dokumentiert sich unter anderem in der unternehmensseitigen Unterstützung von Initiativen wie der „Charta der Vielfalt“ (<http://www.charta-der-vielfalt.de/>) oder auch in entsprechenden thematischen Schwerpunktsetzungen bei der Formulierung von Employer Brandings (vgl. DGFP, 2012).

Praxis der „Willkommenskultur“

2 Personalauswahl

So wie für das internationale Personalrecruiting länder- und regionenspezifische Regelungen zu beachten sind, lassen sich auch in Hinblick auf Personalauswahlverfahren kulturell unterschiedliche Ansätze feststellen. Dies gilt vor allem unter landes-, branchen- und unternehmenskulturellen Gesichtspunkten und ist abhängig beispielsweise von Einflüssen der Arbeitsgesetzgebung, der Ausbildungssysteme, von volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, aber auch von der Investitionsbereitschaft des Unternehmens in aufwändigere und nachhaltigere Personalauswahlverfahren, von Anreizsystemen oder von der Größe des Bewerberpools.

Insbesondere unter länderspezifischen Aspekten sind seit den 1990er Jahren zahlreiche Studien zu Besonderheiten von Personalauswahlverfahren erschienen (vgl. die Übersicht bei Krause, 2011, S.28). Als wichtige Bausteine für Studien zum international komparativen Personalmanagement hervorzuheben sind hierbei die „Cranfield Projects on International Human Resource Management“ (Kabst u. Giardini, 2009; Hilb, 2011, S.5f.). Dass entsprechende länderspezifische Befunde andererseits gerade in Globali-

sierungszusammenhängen lediglich Orientierungsfunktion besitzen können, ist naheliegend.

Wer aktiv in internationale Personalauswahlverfahren eingebunden ist, sollte unter methodischen Gesichtspunkten in jedem Fall berücksichtigen, dass Auswahlkandidaten aus ihrer eigenen ausbildungs- und berufsbezogenen Sozialisation heraus eventuell in unterschiedlichen kulturellen Akteursfeldern Personalauswahlverfahren gesammelt haben und mit dementsprechend spezifischen Erwartungen Auswahlverfahren bestreiten.

Für beiderseits zufriedenstellende Auswahlprozesse ist es seitens des Unternehmens wichtig, diese Vielschichtigkeit zu reflektieren und spätestens im Einladungsschreiben, besser bereits in der Stellenausschreibung, die Erwartungen an potenzielle Bewerber sowie wesentliche Elemente des Procedere von Personalauswahlverfahren offenzulegen und detailliert zu beschreiben. Eine solche Metaperspektive auf die – in Abhängigkeit von den beteiligten Akteuren mehrfache – Kulturgebundenheit von Personalauswahlverfahren schafft Transparenz für alle Beteiligten und sollte in Hinblick auf sämtliche Kriterien einer Auswahlentscheidung (vgl. Abbildung 63) bedacht werden.



Abbildung 63: Kriterien für Auswahlentscheidungen bei der internationalen Personalakquisition (nach Festing, Dowling, Weber u. Engle, 2010, S. 119)

„Interkulturelle Eignung“ gilt bei der Personalauswahl für internationale bzw. multikulturelle Akteursfelder heute weitgehend als „must have“. Ob oder inwieweit es sich dabei um ein von anderen Kriterien der Auswahlentscheidung wie „Fachkompetenz“ oder „Akteursfeld-Anforderungen“ klar abgrenzbares und entsprechend eindeutig erfassbares und messbares Kriterium handelt, ist allerdings umstritten und steht in einem engen Zusammenhang mit dem nach wie vor uneindeutigen Verständnis von „Interkultureller Kompetenz“ (vgl. Rathje, 2006, S. 3).

Wie ein Blick in die – bislang noch eindeutig euroamerikanisch geprägte – Geschichte der Konzeptualisierung interkultureller Kompetenzmodelle zeigt, sind die Vorstellungen dessen, was man unter „interkultureller Kompetenz“ versteht, selbst in ausgeprägter Weise kontext- und damit kulturabhängig. Gleiches gilt für die Umsetzungspraxis im Rahmen der Entwicklung von Instrumenten zur Kompetenzmessung im Rahmen von Personalauswahlverfahren, aber auch für Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung. Häufig lässt sich eine Inkompatibilität beider Bereiche dergestalt beobachten, dass auf Mess- oder Trainingsmethoden zurückgegriffen wird, die beispielsweise in binational geprägten Akteursfeldern durchaus über Jahrzehnte hinweg erfolgreich eingesetzt worden sind, die sich aber nicht ohne Weiteres auf Handlungsszenarien virtueller multikultureller Akteursfelder übertragen lassen (Bettmann 2016). Zur Vermeidung solcher Schief lagen ist es wichtig, die Kontextangemessenheit entsprechender Theorie- und Praxismodelle einschätzen zu können, um gegebenenfalls Neuentwicklungen anzustoßen. Hierfür grundlegend ist die Kenntnis entsprechender Konzeptualisierungen:

Kulturabhängigkeit der Verständnisse von „interkultureller Kompetenz“

2.1 Unterschiedliche Zugänge zum Verständnis von „interkultureller Kompetenz“

In der euroamerikanischen Literatur lassen sich zwei – wissenschaftshistorisch aufeinander aufbauende – Forschungsrichtungen unterscheiden. Die ältere ist strukturellen Denkmustern verpflichtet (2.1.1), während jüngere Arbeiten eher zu einem ganzheitlich-prozessualen Verständnis von interkultureller Kompetenz tendieren (2.1.2).

2.1.1. Listen- und Strukturmodelle

Konzeptualisierungen interkultureller Kompetenz haben sich seit dem Beginn entsprechender Forschungen in den 1950er Jahren überwiegend an Beschreibungen von Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Expatriates orientiert. Daraus wurden dann interkulturell relevante Merkmale abgeleitet. Lysgaards (1955) Untersuchungen zu norwegischen Fulbright-Stipendiaten, die sich in den USA aufhielten, bildeten den Auftakt für zahlreiche explorative und fraglos aufschlussreiche Analysen, die insbesondere in den USA (z. B. Gardner, 1962), aber auch in Deutschland durchgeführt wurden, wie etwa Stahls (1998) Befragungen deutscher Entsandter in Japan und den USA.

Auf diese Weise sind zunehmend umfassendere Merkmalslisten beziehungsweise Typologien entstanden (z. B. Ruben, 1976; Brislin, 1981), die vor allem in operationaler Hinsicht dazu geführt haben, interkulturelle Kompetenz als additives Konzept zu verstehen. Angesichts der Fülle an Befunden sind derartige Listen notwendigerweise nicht nur unabgeschlossen, sondern unterliegen auch einer gewissen Beliebtheit, obwohl sich aufgrund der Quantität ihrer Nennungen und vermutlich auch aufgrund der vergleichsweise leichten Operationalisierbarkeit im Rahmen interkultureller Trainings mit der Zeit ein relativ stabiler Merkmalskern herauskristallisiert hat. Hierzu zählen unter anderem „empathy“, „tolerance for ambiguity“, „self-oriented role behaviour“ (Ruben, 1976), „cultural awareness“ (Triandis, 1977), „open-mindedness“, „respect for cultural differences“ oder auch „Anpassungsfähigkeit“ (Fritz, Möllenberg u. Chen, 2000; vgl. Deardorff, 2006, S. 14).

In kritischer Abgrenzung zu entsprechend abgeleiteten Listenmodellen interkultureller Kompetenz (vgl. Erpenbeck, 2010, S. 272 ff. sowie den Überblick bei Mahadevan u. Kilian-Yasin, 2013, S. 155) haben sich seit den 1990er Jahren im Anschluss an Gertsen (1990) Strukturmodelle interkultureller Kompetenz etablieren können (Zülch, 2004, S. 22 ff.). Sie gliedern interkulturelle Kompetenz in affektive, kognitive und konative (verhaltensbezogene) Teilkonstrukte und können auf diese Weise eine Systematisierung der Merkmalslisten vornehmen (Stüdlein, 1997, S. 154 ff.; Müller u. Gelbrich, 2004, S. 794).

Entsprechendes gilt für analoge Strukturierungen wie knowledge – skills – attitudes/awareness (z. B. Byram u. Zarate, 1997) oder die Einteilung in kognitive, affektive und pragmatisch-kommunikative Teilkompetenzen (Erll u. Gymnich, 2007, S. 11 ff.).

Um Aussagen über den Zusammenhang von interkultureller Kompetenz und Auslandserfolg treffen zu können, haben Müller und Gelbrich (2004) dieses Strukturmodell zudem um „Effektivität“ und „Angemessenheit“ als „Außenkriterien“ interkultureller Kompetenz ergänzt.

Interkulturelle Kompetenz bezeichnet dann „die Fähigkeit, mit Angehörigen anderer Kulturen effektiv und angemessen zu interagieren“ (Müller u. Gelbrich, 2004, S.793, ähnlich: Deardorff, 2006, S.5). Am Effizienzkriterium scheiden sich wiederum die Meinungen: Eine häufig artikulierte Gegenposition besteht in dem Argument, dadurch würden wirtschaftliche und politische (Macht-)Interessen als Gelingensmaßstab für die Beurteilung der Ausprägung von interkultureller Kompetenz genommen und interkulturelle Kompetenz als Manipulationsinstrument missbraucht (Frindte, 2003, S.171; Rathje, 2006; Erl u. Gymnich, 2007, S.150).

Die im Sinne eines „holistic picture“ (Chen u. Starosta, 1998, S.370) beanspruchte Ganzheitlichkeit von Strukturmodellen wird allerdings vielfach synthetisch-additiv gedacht, was sich in entsprechenden Trainingskonzeptionen in einer Trennung der Bereiche und einem punktuellen Vorgehen niederschlägt („morgens kognitiv, nachmittags konativ“).

Tatsächlich besteht zwischen den affektiven, kognitiven und konativen Komponenten jedoch kein additives, sondern ein Interdependenzverhältnis (Mahadevan u. Kilian-Yasin, 2013, S.157), so dass sich interkulturelle Kompetenz dann eher als Produkt des permanenten Wechselspiels dieser Komponenten beschreiben lässt. Damit handelt es sich nicht mehr um einen synthetisch-strukturellen, sondern um einen synergetisch-ganzheitlichen und interaktionsbezogenen Begriff (Gröschke, 2009, S.36 ff.).


Zusammenspiel affektiver, kognitiver und konativer Komponenten

2.1.2. Prozessmodelle

Synergetisch-ganzheitliche Perspektiven bestimmen auch neuere lerntheoretische Diskussionen zum Begriff der Handlungskompetenz: „Kompetenz“ (von lat. *competere*: „zusammenbringen“) wird hier seit den späten 1990er Jahren vielfach als „multiples Konstrukt“ (Rauner, 2004, S.8) verstanden, das sich als das Zusammenwirken von Selbstkompetenz, Sozialkompetenz, Sach-/Fachkompetenz und Methodenkompetenz darstellt (KMK, 1999; Erpenbeck, 2001; Tabelle 21). „Handlungskompetenz“ ist dementsprechend keine fünfte Kompetenz neben Personalkompetenz, Sozialkompetenz, Fachkompetenz und Methodenkompetenz, sondern das sy-

nergetische Resultat des Interdependenzverhältnisses dieser vier Teilkompetenzen:

Tabelle 20: Handlungskompetenz als Resultat des Zusammenspiels von Sach-/Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz

Selbstkompetenz	Soziale Kompetenz	Methodenkompetenz	Sach-/Fachkompetenz
– Rollendistanz – Flexibilität – Lernbereitschaft u. a.	– Empathie – Kommunikationsfähigkeit – Toleranz u. a.	– Wissensmanagement – Problemlösefähigkeit u. a.	– Fachwissen – Berufserfahrungen u. a.
 <p><i>competere</i>: „etwas zusammenbringen“</p>			

Realisiert werden die Teilkompetenzen auf den Ebenen des Kognitiven („Wissen“), Konativen („Können“) und Affektiven („Wollen“), sodass sich ein integratives Modell ergibt (Tabelle 21):

Tabelle 21: Erweitertes Modell der Komponenten des Konstrukts „Handlungskompetenz“

	Selbstkompetenz	Sozialkompetenz	Methodenkompetenz	Sach-/ Fachkompetenz
kognitiv (wissen)	z.B. eigene Stärken/ Schwächen reflektieren und kennen	z.B. Interaktionsregeln eines sozialen Akteursfelds kennen	z.B. Organisations-/ Problemlösestrategien kennen	z.B. (spezielles) Sach-/ Fachwissen besitzen
konativ (können)	z.B. Rollendistanz einnehmen/ Selbstkritik umsetzen können	z.B. über Kommunikations- und Empathiefähigkeit verfügen	z.B. Zeitplanungen umsetzen/ Probleme lösen können	z.B. Sach-/ Fachwissen anwenden/ vermitteln können
affektiv (wollen)	z.B. Motivation, Empowerment, Initiativbereitschaft	z.B. Bereitschaft zu Interaktion, Kollaboration, Toleranz	z.B. zielorientiert handeln/ Probleme lösen wollen	z.B. Sach-/ Fachbezogenes Engagement und Neugierde

Offenkundig sind die Variationsformen des *competere*, des Zusammenspiels der einzelnen Konstituenten des Konstrukts Handlungskompetenz, sehr vielfältig: So wird beispielsweise eine ausgeprägte Sozialkompetenz auf konativer Ebene bei gleichzeitig insgesamt schwach ausgeprägter Fachkompetenz im Gesamtbild zu einer vollkommen anderen Qualität von Handlungskompetenz führen, als dies bei einer umgekehrten Ausprägung der Fall wäre.

Beide Profile besitzen Stärken – nur in unterschiedlichen Handlungskontexten. Daraus folgt selbstredend, dass es sich bei „Handlungskompetenz“ nicht um ein universales, sondern um ein grundlegend kontextgebundenes Konstrukt handelt (Bolten, 2011; vgl. Gröschke, 2009, S. 85).

Handlungskompetenz vs. „interkulturelle“ Handlungskompetenz

Und wie unterscheidet sich hiervon interkulturelle Handlungskompetenz? Zunächst fällt auf, dass immer wieder als signifikant beschriebene Merkmale interkultureller Kompetenz wie „Empathie“, „Rollendistanz“, „Ambiguitätstoleranz“ oder „(Meta-)Kommunikationsfähigkeit“ nahezu ausnahmslos auch den Handlungserfolg in Kontexten bestimmen, die nicht durch kulturelle Überschneidungssituationen gekennzeichnet sind und die dementsprechend auch nicht als „interkulturell“ bezeichnet werden. Eine Führungskraft, die ohne Einfühlungsvermögen, mit mangelnder Rollendistanz oder fehlender Ambiguitätstoleranz agiert, würde man vermutlich so oder so nur schwerlich als uneingeschränkt handlungskompetent bezeichnen. Wenn es also entsprechende Merkmalsüberschneidungen von „Handlungskompetenz“ und „interkultureller Handlungskompetenz“ gibt, liegt nahe, dass sich die beiden Konstrukte überschneiden, und dass die Grenze zwischen „(Intra-)Kulturalität“ und „Interkulturalität“ nicht binär-trennscharf, sondern im Sinne mehrwertiger Logiken „fuzzy“, unscharf, gedacht werden muss (Bolten, 2011) – und zwar durchaus im Sinne der von Lotfi Zadeh als Grundlage von mehrwertigen Logiken beschriebenen „fuzzy sets“:

unscharfe Grenze zwischen Intra- und Interkulturalität

„[...] based on the premise that the key elements in human thinking are not numbers, but labels of fuzzy sets, that is, classes of objects in which the transition from membership to non-membership is gradual rather than abrupt.

Indeed the pervasiveness of fuzziness in human thought processes suggests that much of the logic behind human reasoning is not the traditional two-valued or even multi-valued logic, but a logic with fuzzy truths, fuzzy connectives, and fuzzy rules of inference“ (Zadeh, 1973).

Ein entsprechend „fuzziges“ Verständnis von interkultureller Kompetenz (vgl. Delamare-Le-Deist u. Winterton, 2005) orientiert sich vor allem an den *graduellen* Ausprägungen von (Un-)Plausibilität, (Un-)Sicherheit, Vertrautheit/Fremdheit, mit denen Akteure in konkreten Handlungskontexten konfrontiert sind. Wie wir gesehen haben, existieren kaum Kontexte, die als „absolut“ fremd erfahren werden, sondern es handelt sich meistens um Erfahrungen innerhalb des Spektrums von Mehr oder Weniger Vertrautheit/Fremdheit. Auch interkulturelle Begegnungen sind dem-

interkulturelle Kompetenz als „fuzzy construct“

entsprechend fast immer durch ein Set an Regeln charakterisiert, die allen Beteiligten zumindest bedingt vertraut erscheinen.

Wird ein Handlungskontext dennoch *überwiegend* als fremd/unsicher erfahren, und verfügen die betroffenen Akteure ad hoc nicht über Möglichkeiten, die Bedingungen für ein überwiegend sicheres, plausibles Handeln in hinreichender Weise herzustellen, ist dies folgerichtig ein Zeichen dafür, dass die bis dato in den jeweiligen „gewohnten“ kulturellen Akteursfeldern erworbenen Handlungskompetenzen hierfür nicht ausreichen. *Interkulturelle* Handlungskompetenz besteht demzufolge darin, in Kontexten mit weniger bekannten Regeln zur Herstellung von Handlungsplausibilität und -sicherheit entsprechende Regeln transparent werden zu lassen beziehungsweise diese unter den beteiligten Akteuren zu generieren. Dieser Prozess verläuft bidirektional – als mehr oder minder expliziter Aushandlungsprozess.

Ein einfaches Beispiel sind in diesem Zusammenhang die bereits erwähnten Begrüßungssituationen zwischen Akteuren, die aus „ihren“ jeweiligen kulturellen Akteursfeldern relativ stark voneinander abweichende Begrüßungskonventionen gewohnt sind. Aufgrund dieser unterschiedlichen Handlungsvoraussetzungen oder auch aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen kann eine solche Begrüßungssituation zu Handlungsunsicherheiten führen. Um in diesem Kontext Handlungssicherheit zu erzeugen, ist es notwendig eine gemeinsame Handlungsregel (Begrüßungsform) zu finden. Dies gelingt unter der Voraussetzung, dass die „gewohnte“ Handlungskompetenz mit ihren oben beschriebenen Differenzierungen in überwiegend ungewohnten Kontexten so angewendet wird, dass Reziprozitätsbeziehungen möglich werden.

Interkulturelle Kompetenz erweist sich vor diesem Hintergrund als Transfer- (Peña, 2008) und Reziprozitätskompetenz (Bolten, 2009) in Bezug auf Akteurs- bzw. Handlungskontexte, deren Regeln zur Herstellung von Handlungsnormalität, -plausibilität und -routinen weniger oder überwiegend nicht vertraut sind. Damit bestätigt sich dass interkulturelle Kompetenz nicht als eigenständiger, fünfter Teilbereich von Handlungskompetenz verstanden werden kann. Auch hier geht es – unter affektiven, kognitiven und konativen Aspekten – um die Realisierung eines kontextangemessenen Zusammenspiels persönlicher, sozialer, methodischer sowie sachlicher/fachlicher Handlungskompetenzen (vgl. Abbildung 64).

interkulturelle
Kompetenz als
Transfer- und Re-
ziprozitätskompe-
tenz



Abbildung 64: Interkulturelle Kompetenz als Transferkompetenz

Der Unterschied bezieht sich auf Herausforderungen durch einen erhöhten Grad der Handlungsunsicherheit: *Interkulturelle Handlungskompetenz* ist in Kontexten erforderlich, in denen vertraute Strukturen und Instrumente der Handlungsregulierung nicht mehr greifen, in denen genau diese von den Akteuren generiert werden müssen, um Reziprozität herzustellen und eine Art fragiler Kulturalität zu schaffen, die weiteres Handeln tragfähig werden lässt.

Ob dies gelingt, ist nicht zuletzt auch davon abhängig, wie flexibel die „Territorien des Selbst“ (Goffman, 1974, S.54 ff.) in einer bestimmten Situation sein können, ohne Gesichtsverlust (auf Seiten aller Akteure), Verlust von Selbstachtung oder Verantwortungslosigkeit zu riskieren. Die „Veränderung ihrer selbst“, die Interaktionsteilnehmer in interkulturellen Aushandlungsprozessen vollziehen (Wierlacher, 2003, S.216), gelingt nicht unbegrenzt. Insofern besteht interkulturelle Kompetenz auch darin, „nein“ sagen, und diese Entscheidung plausibel und wertschätzend vermitteln zu können. Gerade letzteres ist unabdingbar, weil Entscheidungen in der Regel inhaltlich „fuzzy“, und eben nicht grundsätzlich „richtig“ oder „falsch“ sind. Um es an einem Beispiel zu erläutern: Bei der Entscheidung, ob eine Mitarbeiterin eines westeuropäischen Unternehmens aus konfessioneller Überzeugung ihre Arbeit in Burkabekleidung wahrnehmen darf oder nicht, dokumentiert sich interkulturelle Kompetenz vor allem darin, inwieweit es den am Reziprozitätskontext Beteiligten gelingt, ihr Handeln/ihren Standpunkt

interkulturelle Kompetenz beinhaltet auch ein „Nein-sagen-Können“

plausibel zu machen ohne dabei andere Standpunkte abzuwerten. Dass hierfür sowohl ein hohes Maß an kultureller (Selbst-)Reflexion als auch interkultureller Prozessreflexion notwendig ist, liegt auf der Hand. Ob ein Dialog dann fortgeführt wird oder nicht, ist allerdings nicht nur abhängig von der interkulturellen Kompetenz einzelner Akteure, sondern von der Konstellation des gesamten Akteursfeldes bzw. -netzes, in das die Interaktion eingebettet ist.

2.2. Messung interkultureller Kompetenz

Seit den 1960er Jahren haben sich von den USA aus kommend vor allem Assessment Center (AC) in zahlreichen Ländern als zentrales Personalauswahlinstrument etablieren können (Pottinger u. Goldsmith, 1979). Auf entsprechenden Modellen aufbauend wurden dann ab den späten 1980er Jahren spezifisch interkulturelle ACs entwickelt. Unterschieden werden können hierbei punktuelle und systemisch-prozessuale Testverfahren:

Punktuelle ACs orientieren sich überwiegend an Listen- und Strukturmodellen interkultureller Kompetenz und setzen sich aus Übungen zusammen, die der Beurteilung kognitiver, affektiver und konativer Teilmerkmale interkultureller Kompetenz wie Selbstreflexivität, Empathie, Rollendistanz, Toleranz etc. dienen (Kühlmann u. Stahl, 1998). Entsprechende Tests finden allerdings in der Regel in Laborsituationen statt, sodass es gerade im Rahmen von Entsendeprozessen kaum möglich ist, jene realen interkulturellen Kontexte zu antizipieren, in denen die Entsendekandidaten später agieren und ihre interkulturelle Kompetenz unter Beweis stellen müssen. Ein weiteres Merkmal punktueller Kompetenzfeststellungsverfahren besteht darin, dass sie interkulturelle Selbst-, Sozial-, Methoden- und Sachkompetenzen summativ, aber nicht in ihrem Interdependenzverhältnis erfassen. Selbst- und Sozialkompetenzen als soft skills werden dabei deutliche Prioritäten gegenüber den beiden hard skill-Bereichen eingeräumt (vgl. Kühlmann, 2004).

Ähnlich strukturorientiert und eher nicht auf authentische interkulturelle Handlungsfelder bezogen sind Stufenmodelle, mit denen interkulturelle Kompetenzniveaus bestimmt werden sollen (z. B. Hammer, Bennett u. Wiseman, 2003). Sie basieren auf quantitativen Erhebungen und gehen davon aus, dass es sich bei interkultureller Kompetenz um ein eher allgemeines, kontextunabhängig gültiges Konstrukt handelt. Die Konstruktion der Niveaustufen ist unterschiedlich; teilweise bestehen Annäherungen an Verfahren

zur Problematik von Stufenmodellen interkultureller Kompetenz

der Sprachstandsmessung wie zum Beispiel den Europäischen Referenzrahmen (Baten, Duser u. Van Maele, 2011).

Systemisch-prozessorientierte Evaluationsverfahren folgen hingegen einem prozessualen Verständnis von interkultureller Kompetenz, demzufolge es gerade keine „höchste Stufe“ der Kompetenzentwicklung gibt: Im Sinne zum Beispiel von Deardorffs Modell interkultureller Kompetenz als Lernspirale (Deardorff, 2006, S. 7) erweist sich interkulturelle Kompetenzentwicklung hier als integrativer und lebenslanger Lernprozess, der stets auf konkrete Kontexterfahrungen bezogen ist und Konstrukte wie „globale interkulturelle Kompetenz“ ausschließt (Mahadevan u. Kilian-Yasin, 2013, S. 156). Kompetenzmessungen sind vor diesem Hintergrund nur eingeschränkt auf das Verhalten von Akteuren in konkreten interkulturellen Handlungsfeldern möglich. Sie basieren auf ganzheitlichen Perspektiven und überprüfen (in erster Linie auf Beobachtungsbasis) das Zusammenspiel persönlicher, sozialer, methodischer sowie sachlicher/fachlicher Handlungskompetenzen von Probanden in solchen überwiegend „unsicheren“, aber sehr konkreten Kontexten (vgl. den Überblick bei Gröschke, 2009, S. 86 ff.; Reinders, Gniwosz, Gresser u. Schnurr, 2011). Am besten geeignet hierfür sind interkulturelle „on-the-job“-Situationen, in denen die Probanden künftig auch arbeiten werden. Bedingt einsetzbar – nicht für eine Messung aber zumindest für eine Einschätzung interkultureller Kompetenz in konkreten Situationen – sind komplexere interkulturelle Planspiele, in denen alle der oben beschriebenen Teilkompetenzen in unsicheren Kontexten realisiert werden müssen (Bolten, 2013) oder auch ganzheitlich-prozessuale computerbasierte Simulationen interkultureller Handlungsszenarien, denen vergleichbare Aufgabenstellungen zugrunde liegen (Herzog u. Peña, 2002).

3 Personalentwicklung: Interkulturelle Trainings als Vorbereitung auf internationale Einsätze

Idealerweise baut eine gezielte Auslandsvorbereitung auf den Ergebnissen eines interkulturellen Assessment-Centers auf: Für die Entsendung als problematisch eingestufte Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse der Kandidaten können auf diese Weise sehr effizient thematisiert und verbessert werden.

- Informationsreisen Sehr wichtig und vielfach unterschätzt ist das familiäre Umfeld. So werden heute Familienangehörige überwiegend in Vorbereitungsmaßnahmen einbezogen. Dies gilt insbesondere für die von sehr vielen Unternehmen durchgeführten „Look-and-see-Trips“, bei denen die Gelegenheit besteht, das künftige Arbeits-, Schul- und Wohnumfeld in Augenschein zu nehmen.
- Vorbereitungstrainings „off-the-job“ Die Konzeptualisierung von Vorbereitungstrainings für internationale Einsätze wird gegenwärtig durch zwei Entwicklungstendenzen bestimmt: Zum einen durch die zunehmende Kurzfristigkeit, mit der Einsätze anberaumt werden, beziehungsweise durch die kürzere Verweildauer im Ausland (Brookfield, 2012, S. 40); zum anderen durch die wesentlich höhere fremdsprachliche und teilweise auch interkulturelle Kompetenz, mit der Führungsnachwuchskräfte bereits heute gegenüber ihrer Vorgängergeneration aufwarten können.
- vom interkulturellen Vorbereitungstraining zum interkulturellen Coaching „on-the-job“ Durch die verbreitet praktizierte Einbeziehung interkultureller Schlüsselqualifikationen in die Hochschulausbildung (Bergemann u. Bergemann, 2005) und nicht zuletzt auch aufgrund der inzwischen nahezu obligatorischen Auslandsaufenthalte während des Studiums kann im Rahmen der Personalentwicklung heute ein deutlich höheres interkulturelles Kompetenzniveau vorausgesetzt werden. Aus diesem Grund sollte man den Zukunftsmarkt für interkulturelle Trainings nicht überschätzen. Aufbauend auf – teilweise inzwischen bereits in der Schule vermittelten Grundkenntnissen – scheint eher eine Tendenz zur verstärkten Durchführung interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen „on-the-job“ zu bestehen. Beispiele hierfür sind interkulturelles Coaching (Nazar-kewicz u. Krämer, 2010) und Mentoring (Voigt, 2013).
- Da interkulturelle Trainings trotzdem nach wie vor zu den wichtigsten Bestandteilen interkultureller Vorbereitung zählen (Angstein 2015), sollen wesentliche Merkmale kurz charakterisiert werden:
- Jedes Lehr-/Lernsetting ist in hohem Maße kontext- und damit kulturspezifisch. Dies gilt auch für interkulturelle Trainings, was paradoxerweise von der interkulturellen Trainingsforschung bislang erst in Ansätzen thematisiert worden ist (vgl. u. a. Kriegel, 2010; Pan, 2010; Müller, Luo u. Yildirim-Krannig, 2011, Maziotta 2016). Nach wie vor dominieren weltweit Trainingstypen euroamerikanischer Provenienz. Die Trainingsangebote vermitteln im Kern einen dementsprechend standardisierten Eindruck, und so erscheint es wenig verwunderlich, wenn die Akzeptanz in Regionen mit anderen Akzentsetzungen in der Bildungssozialisation eher gering ausfällt.

Welche Trainingsmethoden und interkulturellen Trainingsmethoden in bestimmten Akteursfeldern sinnvoll eingesetzt werden können und welche eher nicht, hängt von den konkreten Zielgruppen, den Lernzielen, den zu vermittelnden Contents und der jeweiligen Lehr-/Lernumgebung ab (vgl. Abbildung 65).

Je diverser beispielsweise eine Traineeegruppe ist, desto weniger angemessen wird es sein, mit standardisierten Konzeptionen zu arbeiten. Abhängig (a) vom jeweiligen Lernziel, (b) vom Lerninhalt, (c) von den Zielgruppen und (d) dem aktuellen Lehr-/Lernkontext wird man auf differenzierte Trainingsmethoden und Übungstypen zurückgreifen. Ändert sich beispielsweise die Zielgruppe von Auszubildenden zu Top-Managern, wird sich das auf die anderen drei Bedingungsfaktoren der Trainingserstellung und -praxis entsprechend auswirken. Gleiches gilt, wenn Trainees mit unterschiedlichen Lernstilen sozialisiert sind oder wenn zum Beispiel seitens einer Personalabteilung Lernzielvorgaben verändert werden:

Bedingungsfaktoren interkultureller Trainings



Abbildung 65: Methoden im Spannungsfeld ihrer Bedingungsfaktoren

Trainings- und Lehrsituationen sind aus der Sicht von Lehrenden meistens dadurch charakterisiert, dass Lernziele, Lehr-/ Lernumgebungen und Zielgruppen vorgegeben sind und man aus dieser Konstellation heraus passfähige Trainings- bzw. Lehr-/Lerninhalte und -methoden auswählt. Erste Orientierungen für die Auswahl angemessener Methoden und Trainingstypen bieten sogenannte Methodenlandkarten. Im unten stehenden Beispiel setzt sich die

Landkarte aus den beiden Achsen „Content/Lerninhalt“ und „Methoden“ zusammen.

Unter Contentaspekten lassen sich im Wesentlichen drei Gegenstandsbereiche unterscheiden:

Trainingsinhalte

- kulturunspezifische Lerninhalte: Der Bezug auf konkrete reale kulturelle Kontexte fehlt hier oder dient lediglich zur Veranschaulichung, um zum Beispiel Grundlagen des Handelns in fremden Umgebungen erklären zu können.
- kulturspezifische Lerninhalte: Im Mittelpunkt der inhaltlichen Arbeit stehen konkrete Kulturen und Kulturvergleiche (z.B. Länder, Unternehmen etc.)
- interkulturelle Lerninhalte: Kern des Gegenstandsbereichs ist hier der interkulturelle Prozess.

Auf der Methodenebene bietet sich ebenfalls die Einteilung in ein eher grobes Raster an, um Spielraum für die unzähligen kulturspezifischen Methodenrealisierungen (und Kombinations- bzw. Überlappungsformen) zu wahren. Unterschieden werden können hier:

Trainingsmethoden

- Distributive/instruktive Ansätze mit einer eher lehrzentrierten Orientierung: Wissen wird „verteilt“.
- Interaktive Methoden mit einer stärkeren Betonung des Lernprozesses und der Teilnehmerinteraktion.
- Kollaboratives Lernen auf der Basis offener, projektorientierter und nicht auf Laborsituationen beschränkter Lehr-/Lernszenarien. Steuerungsanteile sind aus der Lehrperspektive eher gering; die Aufgabe besteht in der Moderation von Lernprozessen, die in konstruktivistischem Sinn weitgehend eigendynamisch verlaufen.

Führt man Lerninhalts- und Methodenbereiche in einer Matrix zusammen, erschließen sich die für Maßnahmen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung gängigen Trainingsziele (vgl. Abbildung 66):



Abbildung 66: Methodenlandkarte: Lehr-/Lernziele

Den Trainingszielen lassen sich wiederum konkrete Aufgaben- und Übungstypen zum interkulturellen Lernen zuordnen, wobei die meisten bislang aus dem euro-amerikanischen Raum stammen. Die nachstehende Übersicht ist exemplarisch. In Bezug auf die Trainingspraxis können sich Überlappungen ergeben, sofern ein Übungstyp beispielsweise sowohl in instruktiven als auch in eher interaktiven Lernszenarien eingesetzt werden kann (Abbildung 67):



Übungstypen für interkulturelle Trainings

Abbildung 67: Übungs- und Aufgabentypen im Bereich der interkulturellen Kompetenzentwicklung

Angesichts der Vielfalt der Übungstypen lässt sich mit Hilfe der Matrix in angemessener Weise auf spezifische Lernstilsozialisierungen von heterogenen Teilnehmergruppen reagieren. Bi- oder mehrkulturellen Trainerteams wird eine konkrete Basis bereitge-

stellt, um gemeinsam ein im engen Wortsinn „interkulturelles“ Methodenrepertoire zu erarbeiten (Bolten 2015). Im Folgenden werden einige der in der Methodenlandkarte aufgeführten Trainingstypen kurz beschrieben:

3.1.1 Kulturübergreifende Übungen

Kulturunspezifische Trainings bezwecken eine eher allgemeine Sensibilisierung für die Besonderheiten, Chancen und Probleme interkulturellen Handelns. Sie sind vor allem für solche Zielgruppen geeignet, die noch keine umfangreicheren interkulturellen Erfahrungen haben sammeln können.

Instruktive/distributive Trainingsformen zur allgemeinen interkulturellen Sensibilisierung

Hierbei handelt es sich weniger um Trainings in konventionellem Sinn als vielmehr um Vortragsreihen oder Seminare, in denen Begriffe wie zum Beispiel „Kultur“, „Fremdheit“ oder „Interkulturalität“ thematisiert werden. Weitere häufig bearbeitete Themen sind: „Images, Stereotype und Vorurteile“; „Ethnozentrismus“; „Umgang mit Feindbildern“, „Kulturspezifik von Wahrnehmungsprozessen“; „Schematheorie“, „Kulturschock“. Die eingesetzten Lehrformen sind meist instruktiv, wobei gerade in jüngerer Zeit zahlreiche Filmmaterialien wie thematisch einschlägige Videocasts (z. B. der Kanal „IntercultureTV“ auf You Tube) erschienen sind, die sich auch gut als Gegenstand von Diskussionen oder kleineren Workshops eignen.

Zu den in interkulturellen Trainings am häufigsten eingesetzten Übungstypen zur allgemeinen Kultursensibilisierung zählen Rollenspiele und Simulationen. Methodisch interaktiv ausgerichtet, besteht ihr Ziel darin, Fremdheit erfahrbar zu machen, indem Zusammenhänge konstruiert werden, die aus Teilnehmersicht jedweder Vertrautheit entbehren und Normalitätserwartungen unerfüllt lassen (Thiagarajan und van den Bergh 2014). Das Simulationspiel „Bafa-Bafa“, ein Klassiker auf diesem Gebiet, hat inzwischen eine Reihe ähnlich konzipierter Nachfolger gefunden, die im Wesentlichen alle nach dem gleichen antipodischen Grundschema aufgebaut sind: Die Trainingsteilnehmer werden in zwei Gruppen eingeteilt, die fiktive und einander vollständig entgegengesetzte Kulturen repräsentieren. Zwischen den Gruppen wird ein Handlungsrahmen inszeniert, innerhalb dessen die eine Gruppe der anderen beispielsweise etwas verkaufen, sie von einem Standpunkt überzeugen oder sie zu einer bestimmten Handlung veranlassen

soll. Die Teilnehmer erhalten Rollenkarten, auf denen die Merkmale und Verhaltensweisen der eigenen Kultur detailliert beschrieben sind. In Bezug auf die Mitspieler-Kultur werden nur sehr vage Hinweise gegeben. Nach einer angemessenen Vorbereitungszeit innerhalb der eigenen Gruppe beginnt die in diesem Rollenspiel-Sinn „interkulturelle“ Handlung.

Missverständnisse sind aufgrund der bipolar angelegten Rollenvorgaben vorprogrammiert, sodass die Hauptaufgabe darin besteht, auf Besonderheiten der anderen Kultur zu schließen, einen gemeinsamen Handlungsraum auszuhandeln, Metakommunikation zu praktizieren und gegebenenfalls auftretende Missverständnisse zu reparieren. Analysen von Videoaufzeichnungen tragen dazu bei, die Beteiligten in die Lage zu versetzen, ihr Verhalten in derartigen Situationen zu beobachten und sich die spezifischen Anforderungen an erfolgreiches interkulturelles Handeln bewusst zu machen.

Im Gegensatz zu zeitintensiven Simulationsspielen wie „Bafa-Bafa“ oder „Ecotonos“ existieren eine Reihe eher punktuell einsetzbarer Simulationsübungen, die sich auf das Training einzelner Teilkompetenzen wie Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz oder die Fähigkeit zur Korrektur von Verhaltenserwartungen beschränken. Die antipodischen Strukturmuster, denen die Konzeptionen solcher Übungen folgen, sind sehr ähnlich.

Als Beispiel sei an dieser Stelle eine Übung angeführt, das vor allem der Verbesserung der interkulturellen Empathiefähigkeit dienen soll.

Die Teilnehmer werden in zwei Gruppen aufgeteilt und müssen eine der beschriebenen Rollen übernehmen:

A.

Sie gehören zu einer Gruppe von Lisanern, die als Touristen durch das Land Janisa reisen. Unglücklicherweise haben Sie Ihr gesamtes Geld verloren und befinden sich etwa 30 Meilen von Ihrem Hotel entfernt in einem abgelegenen Dorf an einer Bushaltestelle. Andere Verkehrsmittel (Züge, PKWs etc.) gibt es nicht, sodass Sie darauf angewiesen sind, ein Busticket zu kaufen. Ihre Aufgabe besteht darin, janisäische Einwohner, die sich in der Nähe der Bushaltestelle aufhalten, darum zu bitten, Ihnen Geld für den Kauf der Tickets zu geben oder zu leihen. Leider sprechen Sie kein Janisäisch.

B.

Sie sind Einwohner des abgelegenen Dorfes Suski im Land Janisa. Sie halten sich an einer Bushaltestelle auf und erzählen sich die Neuigkeiten des Tages, als eine Gruppe Fremder kommt und Sie anscheinend um etwas bitten möchte. Leider sprechen die Fremden nicht Ihre Spra-

che. Als Janisäer sind Sie zwar grundsätzlich sehr hilfsbereit. Fremden gegenüber verhalten Sie sich allerdings eher scheu und zurückhaltend. Insbesondere dann, wenn Fremde laut sprechend auf Sie zukommen, rücken Sie noch enger zusammen und sprechen noch leiser als dies normalerweise schon der Fall ist. Sie schotten sich solange ab, bis die anderen ebenfalls sehr leise sprechen und ihre Körperdistanz verringern.

„Gewonnen“ haben die Touristen, wenn sie innerhalb eines festgesetzten Zeitrahmens von etwa 10 Minuten die Verhaltensregeln der Janisäer erkennen und in der Lage sind, so zu reagieren, dass Sie das Geld für die Bustickets geschenkt oder geliehen bekommen.

Auch wenn die Rollenbeschreibungen fiktiv erscheinen, können sie die Kulturspezifik ihres Entstehungshintergrunds in der Regel nicht verbergen. Dies betrifft die dichotomen/zweiwertigen Konzeptionsschemata, aber auch semantische Kontextualisierungen, die durch die Verwendung von Wörtern wie „Janisäer“ oder „Meilen“ entstehen.

3.1.2 Kulturspezifische Trainings

Kulturspezifische Trainings zielen auf kognitive und erfahrungsbezogene Auseinandersetzungen mit konkreten kulturellen Akteursfeldern. Sie sind vor allem für solche Zielgruppen geeignet, die für eine Entsendung oder die Arbeit in einem internationalen Team ausgewählt sind und vorbereitet werden sollen.

Länderbezogene Trainingsmodule, die mit instruktiven bzw. distributiven Methoden realisiert werden, zählen in diesem Zusammenhang nach wie vor zu den am häufigsten durchgeführten Maßnahmen. Sie beziehen sich vorwiegend auf Darstellungen von Alltagskultur, beruflichem Leben, Wertewandel, Geschichte etc. einer bestimmten Landeskultur oder auf einen Vergleich von Merkmalen zwischen unterschiedlichen Akteursfeldern. Als Präsentationsformen werden zumeist Seminare, Workshops oder Vortragsveranstaltungen gewählt. Erfahrungsorientiertere Zugänge bieten „Look-and-see-trips“, in deren Rahmen Entsendungskandidaten – durchaus auch zusammen mit ihrer Familie – die Gelegenheit erhalten, das künftige Lebens- und Arbeitsumfeld für einige Tage „vor Ort“ zu erkunden.

Perspektivenrelativität und Zooming

Zur Erfassung kultureller Akteursfelder und zur Vermittlung entsprechender kulturspezifischer Kenntnisse existieren unterschiedliche Methoden, die im Wesentlichen an spezifische Betrachtungsperspektiven gebunden sind. Differenzieren lassen sich makro-, meso- und mikroperspektivische Ansätze, wobei letztgenannte

stärker an Akteursfelder „heranzoomen“ und einen entsprechend hohen Spezifizierungsgrad erreichen (vgl. Abbildung 68). Sie nehmen Einzelfälle in den Blick und thematisieren kulturelle Heterogenität, während stärker makroperspektivisch orientierte Analysen komplexitätsreduzierender verfahren, damit aber auch eher zu (Über-)Generalisierung und Homogenisierung tendieren.



Abbildung 68: Unterschiedliche Betrachtungsweisen bei der Analyse kultureller Akteursfelder

Makroperspektivische Studien arbeiten strukturorientiert und versuchen Kulturen (unter denen in der Regel Nationalkulturen verstanden werden) über Kategorien und Dimensionskonstrukte zu erfassen. Beispiele hierfür sind logisch zweiwertige Klassifizierungen wie zum Beispiel die Einteilung von Kulturen in monochrome/polychrone oder in „low context cultures“/„high context cultures“ (E. T. Hall, 1976). Ähnlich verfahren Kulturdimensionen-Modelle (Hofstede, 1980, 2010; Trompenaars, 1993), die ebenfalls bipolar strukturiert sind und Nationalkulturen auf der Grundlage quantitativer empirischer Befragungen von Kulturmitgliedern in Korrelationsmatrices wie beispielsweise „kollektivistisch vs. individualistisch“; „hohe vs. niedrige Machtdistanz“ einordnen. Mit der – auch globalisierungsbedingten – Zunahme differenzierterer Weltansichten spätestens seit den 1990er Jahren hat allerdings die Kritik an solchen komplexitätsreduzierenden Sichtweisen deutlich zugenommen. Sie bezieht sich unter anderem auf die veraltete Datenbasis, die Stereotypisierungsgefahr, die mit generalisierenden und homogenisierenden Sichtweisen verbunden ist sowie auf die unreflektierte Übertragung euroamerikanischer Denkmuster auf nicht-euroamerikanische Kontexte (Rathje, 2009; Hansen, 2009; Bolten, 2009). Letzteres betrifft vor allem die Anwendung zweiwertiger Denkweisen auf Ak-

Makroperspektivische Betrachtungen

teursfelder, in denen mehrwertige Denkweisen dominieren, wo beispielsweise „Individualismus“ nicht als Gegenteil von „Kollektivismus“ verstanden wird, sondern als dessen Bestandteil (Sinha, Vohra, Singhal, Sinha u. Ushashree, 2002; Bolten, 2011).

Auch wenn neuere Untersuchungen wie „The GLOBE study“ (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness; House, Sully u. Dorfman, 2013) die Kritik an älteren Makro-Ansätzen in produktiver Weise aufgegriffen haben, bleibt auch hier die Gefahr der Übergeneralisierung und Homogenisierung von faktisch differenziertem bestehen. Eine zielführende methodische Alternative zu nationalgeschichtlichen Engführungen bilden globalgeschichtliche Ansätze. Sie betrachten Nationalkulturen nicht als abgeschlossene „Container“, sondern als Bestandteile komplexer transkultureller Entwicklungen (Conrad 2013).

Mesoanalytische Perspektiven

Mesoanalytische Arbeiten bilden häufig ein Bindeglied zwischen Mikro- und Makroperspektiven, indem sie aus einer Vielzahl von Einzeluntersuchungen auf kulturelle „Mainstreams“ schließen und entsprechende Typisierungen ableiten. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist die Kulturstandardtheorie des Organisationspsychologen Alexander Thomas. Den Ausgangspunkt der Untersuchungen bilden hier problemzentrierte Interviews, mit deren Hilfe kritische Interaktionssituationen aus interkulturellen Kontexten identifiziert werden. Diese „critical incidents“ (vgl. Fiedler, Mitchell u. Triandis, 1971, S. 95–102) lassen aus der Außenperspektive einer Kultur Rückschlüsse darauf zu, was aus der Innenperspektive als „normal“ empfunden, aber als solches nicht reflektiert werden kann. Aus der Summe entsprechender Normalitätsindikatoren wird dann auf (nationalkulturelle) „Kulturstandards“ geschlossen. Hierunter versteht Thomas „alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns [...], die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden“ (Thomas, 1993, S. 381).

Ebenfalls mesoanalytisch angelegt sind Stilanalysen: Ausgehend von der Überlegung, dass Akteursfelder sich vor allem durch Kommunikation als *kulturelle* Akteursfelder mit spezifischen Handlungsregeln, Normalitäts- und Plausibilitätserwartungen herausbilden, versucht man kulturelle Regeln und Handlungsmuster über die Analyse von Kommunikaten eines Akteursfeldes zu erfassen. Text- und textsortenübergreifende Gemeinsamkeiten von Stilmerkmalen zum Beispiel bei der Realisation von Geschäftsberichten, Werbeanzeigen oder Websites lassen dementsprechend auf kulturelle Stilmerkmale schließen (Luo, 2014; Witchalls, 2010; Gal-

tung, 2003). Im Vergleich zu makroperspektivischen Ansätzen besteht eine wesentliche Zielsetzung darin, nicht nur über Kulturen zu reden, sondern sie – über ihre Kommunikate – selbst zum Sprechen zu bringen.

Mikroperspektivisches Vorgehen setzt einen „Nahzoom“ auf kulturelle Akteursfelder voraus. Besonders geeignet sind für diesen Zweck empirische Feldforschungen, wie sie seitens Ethnologie und Ethnografie durchgeführt werden. Es geht zum Beispiel um die Beschreibung von Ritualen, von Reziprozitätsdynamiken oder Gesprächskonventionen anhand konkreter Fallstudien zu in der Regel weniger komplexen Alltags- und Lebenswelten auf dem Wege teilnehmender Beobachtung und mit dem Ziel Handlungs- und Vorstellungsstrukturen Einzelner bzw. Gruppen aufzudecken (vgl. Geertz, 1987).

Netzwerkanalysen wie unter anderem Thomas Schweizer (1996) verknüpfen ethnografische Mikroanalysen mit sozialen Netzwerkanalysen. Sie erfassen Reziprozitätsbeziehungen zwischen Akteursfeldmitgliedern oder auch zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Akteursfelder zunächst quantitativ (Wer interagiert in welcher Häufigkeit mit wem?), um dann aus den computerbasiert erzeugten Netzwerkmodellen interpretativ „Muster“ sozialer Ordnungen abzuleiten.

Einen eher sprachwissenschaftlichen Zugang zu mikroperspektivischen Analysen erfordern ethnomethodologische Gesprächsanalysen, die detaillierte Aufschlüsse über Interaktionsregeln in bidirektionaler oder in Gruppenkommunikationssituationen vermitteln können (vgl. Müller, 2002; Reuter, 2014). Methodisch nutzbar machen lassen sich diese Verfahren zumindest bedingt auch bei der Durchführung und Auswertung von Zeitzeugenbefragungen im Rahmen der Oral-History-Forschung.

In der Praxis akteursfeldbezogener Trainings gestaltet sich die Entscheidung, welche der erwähnten Perspektiven vorrangig zum Einsatz gelangen soll, häufig als Gratwanderung zwischen Teilnehmererwartung und berufsethischem Anspruch der Trainer. Während auf Seiten der Teilnehmenden oft der Wunsch nach einer komplexitätsreduzierenden Erstorientierung in Hinblick auf eine Region und „die“ dortigen Akteure dominiert, werden in Fachpublikationen und in Trainer-Fortbildungsveranstaltungen in jüngerer Zeit zunehmend Zweifel an einem primär makroperspektivischen Vorgehen laut: es schaffe durch Übergeneralisierungen Stereotypen, kulturalisiere damit und suggeriere zudem eine kulturelle Homogenität, die faktisch nicht existiere (z. B. Sen u. Griese, 2007; Hansen, 2009). Nichts prägt sich so schnell (und nachhaltig) ein

Mikroanalysen

wie „einfache“ Modelle, und jeder Trainer, der auf diese Weise vorgeht, muss sich der Tatsache bewusst sein, dass er gegebenenfalls Stereotype schafft, wo bislang noch keine waren. Das dürfte aus berufsethischer Sicht zu den gravierendsten Verstößen in der interkulturellen Trainingspraxis zählen (Gruber und Rothfuß 2015).

Umgekehrtes gilt für Trainings mit vorrangig mikroperspektivischer Orientierung. Sie fokussieren zwar Details, lassen dabei aber – so eine häufig geäußerte Kritik von Teilnehmern – den Gesamtzusammenhang außer Acht: Stereotypenvermeidung wird mit Orientierungsverlust, mit einem „lost in diversity“, erkaufte. Aus Teilnehmersicht resultiert gegebenenfalls Verunsicherung, und das Training wird folgerichtig als wenig hilfreich wahrgenommen. Dies gilt in gleicher Weise für den – trainerseits zweifellos gutgemeinten – Ratschlag, dass man „vor Ort“ gerade diese vielfaltbedingte Unsicherheit bewältigen müsse, weil interkulturelles Handeln zumeist nicht eindeutig voraussagbar sei.

Auch andere relativierende Trainerstrategien, wie etwa aus makroperspektivischer Sicht der Hinweis darauf, dass im Training zwar Stereotype verwendet werden, aber ja jeder wisse, dass man sie nicht ernst nehmen dürfe, spiegeln lediglich Hilflosigkeit angesichts der erwähnten Gratwanderung. Sie provozieren unweigerlich die Frage, weshalb Inhalte vermittelt werden, deren Gültigkeit gleichzeitig bestritten wird.

Die Herausforderung bei der Konzeption und Durchführung kulturspezifischer Trainings besteht folglich darin, so zwischen den beschriebenen Perspektiven zu wechseln, dass Vielfalt und kulturelle Heterogenität dokumentiert werden ohne die Orientierung in Hinblick auf den Gesamtzusammenhang zu verlieren. Das Makroperspektivische gibt dann im Sinne einer transparenten Folie kontinuierlich den Blick auf die vielgestaltige Prozesshaftigkeit seiner Konstituenten frei.

Zoom-Wechsel

Je stärker man an Akteursfelder heranzoomt, desto differenzierter und vielfältiger konturieren sich ihre Beziehungsnetzwerke (lokale Kultur, Gruppenkultur, Paarkultur etc.), je weiter man wegzoomt, desto undifferenzierter und homogener erscheinen sie (Organisationskultur, Ethnokultur, Nationalkultur etc.). Von „richtigen“ oder „falschen“ Perspektiven kann man logischerweise nicht sprechen: Jede Perspektive hat ihre Berechtigung, und erst in ihrem Zusammenspiel wird die Vielschichtigkeit kultureller Akteursfelder transparent (vgl. auch Appadurai, 1996, S. 31 ff.). Man vermeidet auf diese Weise sowohl Orientierungsverluste („man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht“) als auch die Gefahr der Übergene-

ralisierung und Stereotypisierung (man sieht eine homogene Waldfläche, erkennt aber die Bäume nicht mehr).

Stereotypenkonstruktionen werden auf diese Weise nur schwer haltbar sein, weil durch das „Zooming“ zwischen den Perspektiven (Bolten, 2011; Zeutschel 2015) Gegenbeispiele immer mit in den Blick kommen werden. Mit welchen Perspektiven ein solches Zooming beginnt und wo innerhalb des Trainings Schwerpunkte gelegt werden, ist zielgruppenabhängig: Im Akteursfeld bereits erfahrene Trainees werden von stärker mikroperspektivischem Heranzoomen eher profitieren als weniger Erfahrene, die aber auch durchaus bereits zu Beginn eines Trainings mit Mikroperspektiven konfrontiert werden sollten, um so die Gefahr zu mindern, Übergeneralisierungen und Stereotype als Rettungsanker bei Orientierungsmangel zu nutzen.

Für die Praxis des Zoomings wichtig ist die Entscheidung, welche Akteursfeldbereiche sich überhaupt für makroperspektivische Analysen eignen, ohne gleichzeitig unzulässige Generalisierungen oder Pauschalurteile (vgl. Hansen, 2009a) vorzunehmen. Anhaltspunkte bieten in diesem Zusammenhang Analogiebildungen in Hinblick auf das Entwicklungsprinzip, das der Konstitution eines Sandbergs zugrunde liegt (Bolten, 2014; vgl. Abbildung 32): Nachhaltige Strukturbildungen, die allgemeine Aussagen über die Beschaffenheit und Entwicklung eines Sandbergs ermöglichen, basieren auf langfristigen Sedimentierungsprozessen. Kurzfristig eintretende Veränderungen beispielsweise durch Umwelteinflüsse (Flugsand, Regen, Vegetation) können zu Verdichtungen führen und damit strukturbildend wirken, müssen es aber nicht. Ganz im Sinne der Zufallsbedingungen von „invisible-hand“-Prozessen, wie sie in den Wirtschafts- und Sprachwissenschaften beschrieben werden (Keller, 1994) lässt sich aus Einzelfallereignissen eben nicht auf deren potenzielle Generalisierbarkeit schließen.

Um ein kulturelles Akteursfeld angemessen beschreiben zu können, ist es wichtig zum Beispiel anhand von Belegen für entsprechende Handlungsregeln (von Gesetzen und Glaubensgrundsätzen bis hin zu Trendberichten) das gesamte Spektrum zwischen stärker prozess- und stärker strukturorientierten Aspekten zu perspektivieren, zwischen ihnen hin und her zu zoomen und auf diese Weise Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Arealen des Handlungsfeldes transparent werden zu lassen. So fällt es leichter, zu entscheiden, welche mikroperspektivisch erfassten Akteursfeldbereiche für makroperspektivische Generalisierungen eher geeignet sind und welche nicht. Um ein Beispiel zu nennen: Über Befragungen oder Interviews durchgeführte Datenerhebungen mögen

Sandberg-
Metapher

auf der „Flugsand“-Ebene geeignet sein, um über aktuelle Befindlichkeiten befragte Akteursgruppen Auskunft zu geben. Aus solchen Einzelfällen abgeleitete Generalisierungen, wie sie in zahlreichen makroanalytischen Studien vorgenommen werden, sind jedoch unzulässig: Es handelt sich lediglich um Momentaufnahmen. Dies gilt selbst bei quantitativ eindrucksvollen Verfahren, wie sie „Big-Data“-Analysen ermöglichen. Es sei denn – und da würde der Kulturalisierungsvorwurf wieder laut werden – die Daten beeinflussen die Denk- und Handlungsweisen der Akteure in einem solchen Ausmaß, dass sie selbst Wirklichkeitskonstruierende Funktion erhalten und dann als unzulässige Pauschalurteile handlungswirksam für die Herausbildung von Stereotypen werden.

Für die Praxis akteursfeldspezifischer Trainings ist es interessant, im Sinne der Sandberg-Metapher zumindest ein Stück weit den Regeln auf die Spur zu kommen, die sich für ein kulturelles Akteursfeld als handlungsleitend erweisen. Damit sind nicht „Dos und Taboos“ im Sinne kontextspezifischer Verhaltensregeln gemeint, sondern eher über lange Zeit hinweg tradierte moralische Normen oder auch Gesetzesregelungen. Interessant werden diese Muss-Regeln vor allem im Moment ihrer Thematisierung: Komplexere kulturelle Dynamiken erschließen sich insbesondere dann, wenn lange Zeit unhinterfragt geltende Regeln infrage gestellt und diskutiert werden. Ein Beispiel in vielen westlichen Ländern sind hierfür derzeit Diskussionen über die Legitimität der gleichgeschlechtlichen Ehe. Verfolgt man entsprechende Diskurse oder auch zum Beispiel Gesetzesänderungen über einen längeren Zeitraum hinweg, hat man gute Chancen, Zugänge zum Verständnis komplexerer kultureller Zusammenhänge zu finden.

In ähnlicher Weise können dies kommunikative Stilanalysen leisten – etwa im Rahmen eines diachronen Vergleichs inhaltlicher und formaler Aspekte der Leitsätze eines Unternehmens über mehrere Jahrzehnte hinweg. Oder im synchronen Vergleich von Webauftritten desselben Unternehmens in verschiedenen Ländern, wo sich – gerade bei vermeintlich standardisiert arbeitenden globalen Unternehmen – immer die Frage nach den Gründen für die unterschiedliche Gestaltung stellt.

Ebenfalls kultursemiotisch ausgerichtet sind Trainingstypen, die unter dem Titel „Concept Analyse“ durchgeführt werden und die sich gut für Kulturvergleiche eignen: Trainingsteilnehmer werden gebeten, innerhalb kürzester Zeit fünf Assoziationen zu einem bestimmten Begriff wie „Kooperation“, „Familie“ oder Ähnlichem zu notieren. Je unterschiedlicher die Sozialisationswege der Teilnehmer sind, desto vielfältiger werden auch die Schemata bzw. Gedan-

kenkonzepte sein, die durch die Nennung eines solchen Begriffs wachgerufen werden. So kann es sein, dass eine Gruppe mit dem englischen Wort „water“ in erster Linie „life“, „essential“, „thirst“ assoziiert, während eine andere eher an „relaxed“, „waterfall“ oder „swimming pool“ denken. Die Thematisierung dieser unterschiedlichen Konzepte macht bewusst, dass identische Begriffe bei Kommunikationspartnern durchaus sehr unterschiedliche Sachverhalte wachrufen. Dies ist eine der wichtigsten Grundlagen zur Vermeidung oder Korrektur interkultureller Missverständnisse. Als Nebeneffekt wird aber auch deutlich, dass der verbreitete Glaube an die einende Kraft des Englischen bzw. jeder anderen Lingua franca trügerisch sein kann.

Zu den besonders häufig verwendeten interaktiven Übungstypen zählt in zielkulturellen Trainings die bedeutungsanalytische Praxisforschung. Sie wird vor Ort, zum Beispiel im Rahmen von mehrtägigen „Look-and-See-Trips“ in der Umgebung des künftigen Arbeits- und Lebensumfelds oder auch im Rahmen von Schulpartnerschaften durchgeführt. Typische Aufgaben können beispielsweise darin bestehen, zielkulturelles Alltagshandeln an bestimmten Orten für eine oder mehrere Stunden intensiv zu beobachten und diese Beobachtungen zu notieren um sie im Training zu diskutieren (Freizeitverhalten jüngerer/älterer Frauen im Park, Beziehungen Käufer-Verkäufer auf einem Markt, Gottesdienste unterschiedlicher Religionsgemeinschaften etc.).

3.1.3. Trainings mit interkulturellen Contents

Für Interkulturelle Trainings im engeren Sinn der Methodenlandkarte (s. Abbildung 66) stehen zwei unterschiedlichen Gruppen von Übungstypen zur Verfügung: solche, die in methodisch distributiven Kontexten Anwendung finden und *Interkulturalität thematisieren* und solche, die – zumeist in kollaborativen oder auch interaktiven Trainingsumgebungen – zusätzlich *Interkulturalität generieren*.

Zu den im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreiteten Trainingstypen der ersten Gruppe zählen Culture-Assimilator-Übungen (vgl. Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2003). Im Mittelpunkt dieser Übungen steht die Darstellung einer kritischen Interaktionssituation („critical incident“), die zwischen Angehörigen unterschiedlicher (National-)Kulturen aufgetreten ist. Den Trainees werden in der Regel vier Erklärungsalternativen angeboten, von denen diejenige auszuwählen ist, die am plausibelsten erscheint. Die Auflösung, welche Alternative die richtige oder zutref-

Problematik von Culture-Assimilator-Übungen

fendste ist, erfolgt anschließend seitens der Trainer – zumeist eingebettet in eine Darstellung kulturhistorischer Begründungszusammenhänge.

Kritisch einwenden lässt sich gegen diesen Übungstyp, dass die Kontexte, in denen die „critical incidents“ stattfinden, gar nicht oder nur so rudimentär beschrieben werden, dass letztlich jede genannte Lösung zutreffen kann. Der Ausweis einer bestimmten Lösung als „richtig“ oder „überwiegend zutreffend“ widerspricht der einfachen Tatsache, dass Missverständnisse durchaus lediglich aus einem unzureichenden „persönlichen Draht“ oder aus Vorurteilen resultieren können. Kulturell ist dies nicht unbedingt begründbar. Im Gegenteil: Angesichts der nationalkulturellen Beschreibungsebene, auf welche die Missverständnis-Situationen gezogen werden, wenn beispielsweise eine kritische Interaktionssituation zwischen einem Deutschen und einem Spanier dargestellt wird, werden Einzelfall-Generalisierungen vorgenommen, die ihrerseits die Bildung von Nationalstereotypen begünstigen können.

Ebenfalls kritisch angemerkt wird in Bezug auf eine einseitige Trainingsorientierung an Kulturassimilatoren und interkulturellen Missverständnissen, dass dies dazu führen könnte, interkulturelle Begegnungen in erster Linie als Problem anstatt als Chance zu verstehen.

Arbeiten mit interkulturellen Trainingsfilmen

Ebenfalls zum Zweck der Thematisierung von Interkulturalität einsetzbar sind interkulturelle Trainingsfilme. Im Mittelpunkt stehen zwar auch hier oft interkulturelle Missverständnissituationen, wobei es aber weniger um das Benennen von konkreten Lösungen geht, als darum, Gesprächsanlässe zu Spezifika interkulturellen Handelns zu bieten oder Diskussionen zu Konfliktlösungsstrategien zu initiieren (Timmermann, 2012). Als ein grobes Orientierungsmerkmal zur Qualitätsbestimmung derartiger Filme kann ihre inhaltliche Vielfalt dienen: Je differenzierter und vielfältiger die dargestellten Themen sind, desto weniger werden sie zu einer Stereotypenbildungen Anlass geben.

Fallstudienarbeit

Im Verbund mit Presseberichten, Unternehmensdarstellungen etc. können authentische Filmdokumentationen zu konkreten Fällen der interkulturellen Zusammenarbeit (z.B. „Fusionsstories“ wie DaimlerChrysler) weiterhin ausgezeichnetes Ausgangsmaterial für die Erstellung von Fallstudien darstellen. Unter methodischen Gesichtspunkten erfreut sich die Fallstudienbearbeitung auch deshalb zunehmender Beliebtheit, weil sie ein gruppenorientiertes und realitätsnahes Lernen ermöglicht, dessen Komplexitätsgrad wiederum leicht über die Ausgestaltung der Fallstudie steuerbar ist.

Zu der Gruppe der Trainings, in denen Interkulturalität nicht nur thematisiert, sondern auch generiert wird, zählen Simulationen und Planspiele, die in kulturell heterogenen Gruppen durchgeführt werden (Strohschneider, 2010).

Das konzeptionelle Muster besteht darin, dass Teams unterschiedlicher kultureller Herkunft einen bestimmten Fall gemeinsam bearbeiten und in diesem Rahmen notwendigerweise inter-kulturell interagieren bzw. kollaborieren müssen. Auch wenn sich hierbei durchaus interkulturelle Missverständnisse ereignen könnten, die es metakommunikativ zu lösen gilt: Im Mittelpunkt steht stets die Herausforderung, gemeinsam formulierte Ziele unter möglichst optimalem Einsatz der unterschiedlichen Ressourcen der Akteure zu realisieren. Dies beinhaltet gegebenenfalls mehrsprachige Kommunikation, die konstruktive Auseinandersetzung beispielsweise mit sozialisationsbedingt unterschiedlichen Formen der Projektplanung und -durchführung sowie der unterschiedlichen Praxis der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen. Beispiele hierfür in einem bislang noch wenig besetzten Markt sind die wirtschaftsbezogenen interkulturellen Trainings „InterCulture live“ und „InterCulture 2.0“ (Bolten, 2013). Während ersteres als Präsenzspiel konzipiert ist, wird „InterCulture 2.0“ als Online-Planspiel durchgeführt. Die Trainees befinden sich an vier unterschiedlichen Standorten der Welt und treffen sich zwecks gemeinsamer Umsetzung ihrer Kooperationspläne im Virtual Classroom, sodass hier als ein weiterer Aspekt interkultureller Interaktion und Kollaboration das Handeln unter den Bedingungen von Zeitverschiebung und medienvermittelter Kommunikation steht.

Interkulturelle
Planspiele

Die Grenze zwischen „Learning by interacting“ und „Learning by collaboration“ ist fließend und daher schwer bestimmbar: Kollaborative Methoden schließen interaktive Ansätze ein, öffnen dabei aber die Lernszenarien hin zu größerer Lernerverantwortung, Lernerinitiative und Prozesshaftigkeit. Auf der anderen Seite vermindert sich mit der Strukturierbarkeit des Lernprozesses auch die Steuerungskapazität der Lehrenden. Lernen ist deutlich weniger contentfixiert und transzendiert Laborkontexte bzw. semiauthentische Lernumgebungen zu Gunsten von Aktivitäten im realen (interkulturellen) „Feld“: Interkulturelles wird nicht nur im geschützten (Labor-)Raum experimentell zugänglich gemacht, es wird vielmehr zum Kern selbstverantwortlicher Praxiserfahrung. Insofern handelt es sich bei den Lerninhalten auch in erster Linie um die interkulturellen Erfahrungen der Lernenden im Rahmen ihrer interkulturellen Zusammenarbeit.

Interkulturelles
Lernen 2.0

Was aus methodologischer Sicht Schlagworte wie „Open education“ oder „informelles Lernen“ assoziieren lässt, steht nicht nur in einem engen Zusammenhang mit der vollzogenen Etablierung des „Web 2.0“, sondern wäre – vor allem im Bereich des interkulturellen Lernens – ohne diese Entwicklung auch nur schwer denkbar. Bezogen auf die interkulturelle Kompetenzvermittlung bietet das internetgestützte kollaborative Lernen die vielfältigsten und authentischsten Möglichkeiten, weil Interkulturalität von den Beteiligten hier als realer und selbstkonstruierter Prozess erfahrbar wird: Sie generieren in ihrer Zusammenarbeit eine authentische „Interkultur“, die nur noch am Rande durch Laborbedingungen oder die Regie von Lehrenden gesteuert ist.

Für interkulturelles Lernen bietet ein in diesem Sinn „offenes“ Lernszenario vor allem zwei zentrale Vorteile: Bezogen auf die Inhaltsebene verbessert es die Zugänglichkeit von Lern- bzw. Trainingsmaterialien und schafft einen grenzüberschreitend nutzbaren Pool von „Open Educational Resources“. In Hinblick auf die Ebene des Lernprozesses trägt es entscheidend dazu bei, dass interkulturelle Zusammenarbeit unabhängig von Face-to-Face-Kontexten generiert werden kann – ein Sachverhalt, der gerade in monokulturellen Präsenzlernumgebungen von größter Bedeutung ist. Interkulturalität lässt sich in dieser internetvermittelten Zusammenarbeit (z. B. via virtual classroom) als authentisch erfahren, obwohl die Präsenz-Lernumgebung selbst nicht multikulturell geprägt ist. Eine solche synchrone interkulturelle Zusammenarbeit von Lerngruppen in verschiedenen Ländern unter Einschluss von Zeitverschiebung und gegebenenfalls Mehrsprachigkeit ermöglichen virtuelle Lernplattformen wie etwa der Intercultural Campus (www.intercultural-campus.org), über den gegenwärtig 68 Hochschulen aus 25 Ländern untereinander vernetzt sind, Livestream-(Ring-)Vorlesungen und interkulturelle Projekte durchführen und Lehrveranstaltungen austauschen.

4 Personalbetreuung während des internationalen Einsatzes

Während ihres Auslandsaufenthaltes sind Entsandte einer Menge von ungewohnten Erfahrungen und sicherlich auch Problemen ausgesetzt, die ihren Arbeitsalltag zum Teil erheblich aus dem „Normalitätsgleichgewicht“ bringen. Um welche Besonderheiten

es sich dabei genau handelt und wie sie sich auf das berufliche, soziale und private Umfeld der Entsandten auswirken, ist für den Wirtschaftsbereich nur schwer recherchierbar.

Unternehmensinterne Berichte, denen entsprechende Informationen entnommen werden könnten, sind verständlicherweise nicht öffentlich und auch zu Forschungszwecken nur beschränkt zugänglich. Andererseits ist das Wissen um derartige Probleme unabdingbar, um eine gezielte und effiziente Auslandsvorbereitung vornehmen zu können.

4.1 Fallbeispiel: Probleme und Bewältigungsstrategien deutscher Entsandter in Japan und den USA

Probleme und Bewältigungsstrategien deutscher Entsandter

In diesem Zusammenhang kommt einer Studie von Günter Stahl zum internationalen Einsatz von Führungskräften (Stahl, 1998) das Verdienst zu, erstmals mit Hilfe der an die „critical-incident“-Technik angelehnten Interviewform der „Verlaufserkundung“ (Stahl, 1998, S. 125) umfangreichere Daten zu Problemkontexten deutscher Entsandter ermittelt zu haben. Bei den Befragten handelt es sich um Führungskräfte der oberen und mittleren Ebene, die a) bis zu zwei Jahren, b) zwischen zwei und sechs Jahren und c) über sechs Jahre in den USA oder in Japan tätig waren.

Fasst man die von Stahl gewonnenen Ergebnisse zur Häufigkeit von Problemklassen bei den Entsandten in den USA und in Japan zusammen und differenziert sie nach der Aufenthaltsdauer, so ergibt sich folgendes Bild (Tabelle 23):

Tabelle 23: Häufigkeit von Problemklassen (nach Stahl, 1998, S. 157 u. S. 171)

<i>Problemklasse/Beispiele</i>	<i>Häufigkeit insg. (N = 116)</i>	<i>< 2 Jahre (N = 24)</i>	<i>2-6 Jahre (N = 54)</i>	<i>> 6 Jahre (N = 38)</i>
Reintegration (berufliche/private Rückkehrprobleme, Zukunftsängste)	65 %	46 %	76 % ↗	61 % ↘
Stammhausbeziehungen (Autonomiekonflikt, fehlende Unterstützung)	60 %	50 %	61 % ↗	63 % →
Personal/Führung (Personalbeschaffung, -führung, -entwicklung)	48 %	50 %	48 % →	47 % →

<i>Problemklasse/Beispiele</i>	<i>Häufigkeit insg. (N = 116)</i>	<i>< 2 Jahre (N = 24)</i>	<i>2–6 Jahre (N = 54)</i>	<i>> 6 Jahre (N = 38)</i>
Sprache/Kommunikation (Verständigungs-/Orientierungsprobleme)	47 %	58 %	54 % ➔	32 % ➡
Gastlandkontakte (fehlende/unbefriedigende Kontakte)	44 %	46 %	50 % ➔	34 % ➡
Arbeitszeit/-menge (lange Arbeitszeiten, Termindruck, Geschäftsreisen)	43 %	25 %	56 % ↗	37 % ➡
Entsandenrolle (Interessen-/Loyalitätskonflikte, Vermittlerrolle)	39 %	29 %	35 % ↗	50 % ↗
(Ehe-)Partner (fehlende Arbeitsmöglichkeiten, Isolation)	38 %	58 %	44 % ➡	16 % ➡
Lebensqualität (Freizeit, Wohnverhältnisse, Klima)	35 %	33 %	37 % ➔	34 % ➔
Arbeitsinhalte/-abläufe (Aufgabenneuheit, Überforderung, interne Abläufe)	29 %	33 %	30 % ➔	26 % ➡
Geschäftspraktiken (Kontaktaufbau, abweichende Geschäftsgepflogenheiten)	23 %	22 %	22 % ➔	26 % ↗

In Bezug auf die Intensität, mit der die einzelnen Problemklassen erfahren werden, resultiert bis auf zwei deutliche Ausnahmen eine ähnliche Rangfolge: Partnerprobleme werden überproportional häufig als besonders intensiv erfahren, während Gastlandkontakte hinsichtlich ihrer Intensität zumeist als tolerierbar eingestuft werden (Stahl, 1998, S. 158). Offenkundig sowohl in Hinblick auf die Intensität als auch die Häufigkeit der Problemklassen ist jedoch die Tatsache, dass die Einzelprobleme nie losgelöst aus ihrem Interdependenzverhältnis mit anderen Problemklassen gesehen werden können: Wenn die Problemklasse Sprache/Kommunikation stark ausgeprägt ist, wird dies Einflüsse auf Gastlandkontakte, die Entsandenrolle und so weiter nach sich ziehen.

Eine Interpretation der Daten aus Sicht der interkulturellen Personalentwicklung und -betreuung legt in einem ersten Schritt folgende Befunde nahe:

- Sämtliche Problemklassen enthalten Aspekte, die mehr oder minder direkt auf die Spezifik der interkulturellen Handlungskontexte im Ausland bezogen sind. Daher ist die üblicherweise vorgenommene Differenzierung zwischen harten und weichen Faktoren der Entsendung weder plausibel noch hilfreich. Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen sollten vielmehr das Zusammenspiel (und die faktische Undifferenzierbarkeit) beider Bereiche bewusst thematisieren und in dieser Weise integrativ verfahren.
- Nur für den geringeren Teil der angeführten Problemklassen gilt, dass die Häufigkeit und Intensität ihres Auftretens nach zwei beziehungsweise sechs Jahren abnimmt. In der überwiegenden Zahl der Fälle ist eine gleichbleibende oder auch zunehmende Virulenz der Probleme festzustellen. Daraus folgt, dass interkulturelle Trainings, die als „off-the-job“-Maßnahmen der Entsendung vorgeschaltet sind, nicht ausreichen. Ein viel stärkeres Augenmerk sollte stattdessen auf Betreuungsmaßnahmen während der Entsendungszeit gelegt werden. Entsprechende Möglichkeiten bieten insbesondere Coachings.
- Die am häufigsten und intensivsten auftretenden Problemklassen, nämlich Reintegration und Stammhausbeziehungen, sind gleichzeitig diejenigen, die am wenigsten unmittelbar durch interkulturelle Handlungskontexte verursacht sind, die aber durchaus interkulturelle Probleme (z.B. durch die Einengung von Handlungsspielräumen) hervorrufen können. Diese Befunde der inzwischen etwas betagten Studie von Stahl bestätigen sich auch in Untersuchungen aus jüngerer Zeit. Von daher ist es plausibel, dass interkulturelle Personalentwicklung nur dann erfolgreich zu sein vermag, wenn sie als Bestandteil einer übergreifenden interkulturellen Organisationsentwicklung realisiert wird (Bolten, 2010; Rathje/ Schirmacher/ Zollo 2017).

Bezogen auf die genannten Problemklassen hat Stahl im Rahmen seiner Interviews den Einsatz einer Reihe derartiger Bewältigungsformen ermittelt, die deutsche Entsandte (wiederum in Japan und den USA; N = 966) vorzugsweise einsetzen. Aufschlussreich ist hierbei der Vergleich zwischen der Häufigkeit des Einsatzes spezifischer Formen der Problembewältigung und dem jeweils kontextbezogen ermittelten Erfolgsrating.

Die am häufigsten eingesetzten Problembewältigungsmaßnahmen sind offenkundig keineswegs auch die erfolgreichsten. Im Gegenteil: Mit Identitätsbewahrung, Duldung/Akzeptanz und Negativvergleich rangieren die drei erfolglosesten Strategien unter den

am häufigsten eingesetzte Problembewältigungsmaß-

nahmen sind nicht immer auch die erfolgreichsten

sechs am häufigsten praktizierten Maßnahmen, während die drei erfolgreichsten Strategien, nämlich (Kultur-)Lernen, Organisationsmaßnahmen ergreifen, Beziehungsaufbau und -pflege eher selten realisiert werden. Bezogen auf die genannten Problemklassen stellt Stahl fest, dass nur ungewohnte Arbeitsinhalte und -abläufe auch tatsächlich wirksam gelöst werden (Tabelle 24).

Tabelle 24: Strategien zur Problembewältigung

<i>Bewältigungsform</i>	<i>Beispiel</i>	<i>Häufigkeit %</i>	<i>Häufigkeit (Rang)</i>	<i>Bewältigungserfolg*</i>	<i>Bewältigungserfolg (Rang)</i>
Problemumbewertung	Bagatellisieren	36 %	1	2,20	5 ↑
Situationskontrolle	Verantwortungsübernahme	27 %	2	1,92	10 →
Identitätsbewahrung	Ethnozentrismus	25 %	3	0,59	16 ↓
Positiver Vergleich	Situationsaufwertung	24 %	4	2,22	4 ↑
Duldung/Akzeptanz	resignatives Abfinden	22 %	5	0,39	17 ↓
Negativer Vergleich	Ethnozentrismus	21 %	6	0,10	18 ↓
Instrumentelle Hilfen	Feedbacksuche, Delegieren	20 %	7	2,19	6 ↑
Erwartungsanpassung	Erwartungsänderung	19 %	8	1,45	12 →
Beziehungsaufbau	Kontakte knüpfen	18 %	9	2,38	3 ↑
Perspektivenwechsel	Einfühlung	18 %	10	1,16	13 →
Konfliktentschärfung	Kompromissbildung	17 %	11	2,10	8 ↑

Bewältigungsform	Beispiel	Häufigkeit %	Häufigkeit (Rang)	Bewältigungserfolg*	Bewältigungserfolg (Rang)
Assimilation	Normübernahme	17 %	12	2,19	7 ↑
(Kultur-)Lernen	Beobachtungslernen	16 %	13	2,76	1 ↑
Zukunftsorientierung	Optimismus	15 %	14	1,77	11 →
Problemlösehandeln	Problemanalyse	15 %	15	1,95	9 →

* Mittelwert M = 0–4: erfolgreich: M > 2,0 (**↑**); uneinheitlich: M 1,0–1,99 (**→**); erfolglos: M < 1 (**↓**)

Je mehr Befunde dieser Art für unterschiedliche Länder, aber auch für bestimmte Konfigurationen (virtueller) multikultureller Teams vorliegen, desto gezielter lassen sich sowohl interkulturelle Vorbereitungstrainings „off-the-job“ als auch interkulturelle Coachings „on-the-job“ konzipieren.

4.2 Interkulturelles Coaching

Coaching (von engl. „coach“: Kutsche) wurde 1848 in England erstmals als Bezeichnung eines privaten Tutors für Studenten gebraucht. 1885 erfolgte im Sinne der individuellen Betreuung eine Übertragung auf den Bereich des Spitzensports. Heute wird Coaching im Englischen im Sinne des Unterweisens, Anleitens und Beratens verwendet. Im Deutschen bezeichnet man mit Coaching entweder einen entwicklungsorientierten Führungsstil oder aber eher allgemein die „individuelle Beratung von Führungskräften und Projektverantwortlichen“ (Fischer-Epe, 2004, S.16).

Interkulturelles Coaching bezieht sich dementsprechend sowohl auf die individuelle Beratung und Entwicklung von Personen, die in interkulturelle Prozesse involviert sind, als auch auf die interkulturelle Beratung, Begleitung und Entwicklung multikultureller Teams. Im Gegensatz zu interkulturellem Training ist es primär auf „on-the-job“-Prozesse konzentriert. Die Dynamik derartiger Prozesse macht es natürlich auch viel schwieriger, ein Coaching

interkulturelles
Coaching

vorzubereiten, als es bei einem Training der Fall ist. Typologien existieren ebenso wenig wie der Schutz einer Laborsituation. Der Coach ist vielmehr darauf angewiesen, Handlungen zum Beispiel eines internationalen Teams in ihrer spontanen und realen Dynamik zu beobachten und zu analysieren, um auf dieser Grundlage mit den Teammitgliedern Zielvereinbarungen für ein künftig gegebenenfalls effizienteres Verhalten zu entwickeln.

Coach als Moderator

Viel stärker noch als es bei einem interkulturellen Trainer der Fall ist, gilt für einen Coach daher, dass er – von der eigenen interkulturellen Kompetenz abgesehen – so weit wie möglich neutral und sachorientiert arbeiten muss und dass er mögliche Wege einer Optimierung des interkulturellen Handlungskontextes nur öffnen, nicht aber selbst vorgeben darf (Barmeyer, 2000). Er sollte im besten Sinne des Wortes als Moderator fungieren, nicht aber Wertungen vornehmen. Kurz: Seine Aufgabe besteht darin, Perspektiven zu öffnen, die dann von den Teammitgliedern beziehungsweise den Coachees individuell und außerhalb des Teams formuliert werden müssen.

Zu den größten Schwierigkeiten, mit denen ein Coach konfrontiert wird, zählt vermutlich die Akzeptanzfrage seitens der Coachees. Gerade weil es sich um Prozesse „on-the-job“ handelt, die er als Supervisor begleiten muss, wird der Coach auch bei bestmöglicher Integration in den Handlungskontext des Teams immer ein Außenstehender bleiben. Sofern die Handlungsnormalität des Teams dadurch nicht längerfristig gestört wird, muss man diese Außen-seiterrolle hinnehmen. Wichtig ist allerdings, dass das Coaching selbst von dem Team gewollt ist.

interkulturelles
E-Coaching

Andere Möglichkeiten einer kontinuierlichen Weiterführung von Präsenz-Coachings werden sich mit der Entwicklung von *E-Coachings* eröffnen: Ergänzend zu interkulturellen E-Learning-Programmen arbeiten E-Coachings auf der Grundlage konventioneller Lernplattformen und Virtual Classrooms. Sie ermöglichen den Meinungs- und Erfahrungsaustausch mit dem Coach auch vor Ort in durch überwiegende Unsicherheit geprägte Situationen der Entsendung oder der interkulturellen Teamarbeit. Darüber hinaus gestatten die Lernplattformen mittels Lernmodulen und E-Bibliotheken einen vom Coach unabhängigen Zugriff auf Informationen über das Zielland oder auf Wissenswertes zu Fragen der internationalen Personalführung. Inhaltlich geht es hier ebenso wie in Face-to-Face-Coachings in erster Linie um die Initiierung kulturreflexiven Handelns bei den Coachees. Konzeptuell unterschieden werden hier „Coaching als interkulturelles Lernen“, „Coaching im multikulturellen Kontext“ und „transkulturelles Coaching“ (Na-

zarkiewicz u. Krämer, 2012, S.280 ff.). Dem Coaching von den Zielsetzungen her grundsätzlich verwandt ist das Mentoring. Hierbei handelt es sich um eine semiprofessionelle Begleitung seitens erfahrener Kolleginnen und Kollegen bei der Einführung in organisationale Netzwerke sowie um Hilfen bei der Rollenklärung und Beziehungsgestaltung (Voigt, 2013).

Informelle, aber im Sinne des „Zoomings“ äußerst vielfacettige Hilfestellungen bieten Ex- und Impatberichte auf Internetportalen wie www.easyexpat.com oder <http://internations.org>. Deren Blogs enthalten Erfahrungsberichte aus allen Teilen der Welt und ermöglichen – durchaus als eine informelle Form des Mentoring 2.0 – den direkten Austausch zwischen beispielsweise Entsendekandidaten und Entsandten oder Repats.

4.3 Interkulturelle Mediation

Mediationsverfahren sind vor allem bekannt aus dem Bereich der Rechtspflege, wo es darum geht, in Konflikten und Streitsituationen zu vermitteln und außergerichtliche Lösungen herbeizuführen.

Interkulturelle Mediation ist hingegen als eigenständiger Aufgabenbereich noch relativ neu (Busch, 2005), obwohl damit nur ein Spezialfall der Konfliktvermittlung bezeichnet ist, nämlich derjenige, der sich auf interkulturelle Überschneidungssituationen bezieht. Derartige Konflikte hat es freilich immer schon gegeben, nur dass man sich beispielsweise in der Rechtspflege stets in erster Linie von Fakten und weniger von kulturbedingten Handlungsmotivationen hat leiten lassen.

Erst in den letzten Jahren sind die Forschungen zur interkulturellen Mediation intensiviert worden, wobei teilweise sehr innovative und praxistaugliche Konzepte entwickelt wurden (z. B. Haumersen u. Liebe, 1999; Kriegel-Schmidt, 2012).

Als Prämisse gilt auch und gerade für die Mediation, dass Lösungen – zumindest im euroamerikanischen Kontext – vom Mediator nicht vorgegeben werden dürfen. Dies muss im Team selbst entwickelt werden – der Mediator kann hierzu nur Anregungen und Initiativen geben; vor allem besteht seine Aufgabe aber darin, dafür Sorge zu tragen, dass der Konflikt von den Beteiligten thematisiert und gegebenenfalls hinsichtlich seiner kulturellen Ursachen erklärt wird: „Die Frage bei einer interkulturellen Mediation ist also nicht, wie verhindert werden kann, dass sich die Konfliktparteien über unterschiedliche Werte auseinandersetzen, sondern die Frage lau-

interkulturelle Mediation ursprünglich in juristischen Kontexten entwickelt

tet hier, wie diese Auseinandersetzung in den Prozess integriert werden kann“ (Haumersen u. Liebe, 1999, S.27).

Ähnlich wie beim interkulturellen Coaching stehen auch bei der interkulturellen Mediation Zielvereinbarungen am Abschluss des Betreuungsprozesses. Unterschiede, die etwa unter Bezugnahme auf die Feststellung kulturbedingter Handlungsvoraussetzungen mit den Konfliktparteien erarbeitet worden sind, dürfen in den Zielvereinbarungen nicht verschwiegen werden. Im Sinne der beschriebenen neueren Tendenzen der interkulturellen Theoriebildung würde man in diesem Zusammenhang nicht einen Konsens um jeden Preis anstreben, sondern zum Beispiel dafür plädieren, dass die Differenzen bewusstgehalten und als spezifische Eigenarten der jeweils anderen akzeptiert werden.

Sowohl für interkulturelle Trainings als auch Coachings und Mediationsmaßnahmen gilt es jedoch zu bedenken, dass ihre Methoden selbst kulturell bestimmt sind und auch hier bei Akteuren mit entsprechend heterogenen Erfahrungen eine Reflexion methodischer Differenzen erfolgen sollte (Kriegel-Schmidt, 2012).

5 Reintegration und interkulturelles Wissensmanagement

Die Reintegrationsproblematik ist im Bereich der internationalen Personalorganisation nach wie vor wenig erforscht. In der Regel werden Rückkehrer immer noch so behandelt, als ob sie während ihres in der Regel mehrjährigen Auslandsaufenthaltes keine persönlichen Veränderungen vollzogen hätten.

Im günstigen Fall kann der Rückkehrer an seinen alten Arbeitsplatz zurückkehren, wobei der Anteil der Unzufriedenen und derjenigen, die faktisch oder zumindest innerlich kündigen, äußerst hoch einzuschätzen ist (Piéch, 2009; Haas, 2012).

Ursachen für die Unzufriedenheit am alten Arbeitsplatz sind weniger in Verbindung mit den materiellen Statureinbußen der Rückkehr zu sehen (geringeres Gehalt, weniger Nebenleistungen wie Dienstwagen oder Mietzuschuss) als vielmehr in einem Erfahrungspotenzial, das der entsandte im Ausland erworben hat, das nun niemanden mehr interessiert (Haas, 2012, S. 358). Dass dieser durch den Auslandsaufenthalt bedingte fremde Blick auf das Stammhaus durchaus konstruktive Kritik enthalten kann, wird kaum gesehen.

Frustration der
Repatriates

Ebenso werden die Kenntnisse des Ziellandes, die der Entsandte erworben hat, kaum systematisch eingesetzt, um beispielsweise Auslandsvorbereitungsmaßnahmen nachfolgender Entsendungskandidaten zu verbessern, die Kommunikation mit der Auslandsgesellschaft zu optimieren oder dem Management neue Orientierungen und Impulse zu vermitteln.

Dementsprechend liegt es im Interesse sowohl des Unternehmens als auch des Entsandten, wenn heute in zunehmendem Maße eine systematische Reintegrationsplanung in die Aufgaben der internationalen Personalorganisation einfließt. Auch um die beschriebenen Reintegrationsängste im letzten Drittel der Auslandstätigkeit zu mindern, beginnen viele Unternehmen bereits während der Entsendungszeit mit Wiedereingliederungsmaßnahmen (Tabelle 25).

Wiedereingliederung nach Beendigung internationaler Einsätze

Tabelle 25: Beispiel für Wiedereingliederungsmaßnahmen (nach Kühlmann, 2004)

<i>Wiedereingliederungsmaßnahmen</i>	<i>im beruflichen Umfeld</i>	<i>im privaten Umfeld</i>
vor der Rückkehr	Betreuung durch einen Mentor	Gewährung von Heimflügen
bei der Rückkehr	fachliche Weiterbildung zur Beseitigung von Qualifikationsdefiziten	Vermittlung von Kontakten zu anderen Auslandsrückkehrern
nach der Rückkehr	Durchführung eines Workshops zum Transfer der Auslandserfahrungen	Unterstützung bei der Stellensuche des Partners

Eine inzwischen bewährte Möglichkeit einer systematischen Reintegrationspolitik beschreibt Kühlmann (2004, S.94): Medien wie das Internet können darüber hinaus in geeigneter Weise zum Aufbau komplexer (inter-)kultureller Wissensmanagementsysteme eingesetzt werden. Für den Erfolg entsprechender 2.0-Systeme ist es wichtig, eine Eigendynamik der (interkulturellen) Wissenskommunikation zu initiieren um zu verhindern, dass Erfahrungen nicht fortgeschrieben werden und auf diese Weise „Datenmüll“ entsteht (Eckert, 2009). Wesentliche Bedingungen für das Entstehen einer entsprechenden Eigendynamik scheinen zu sein, dass die Akteure Wissensteilung als Mehrwert für ihr eigenes Handeln (und nicht als Konkurrenzgefahr) verstehen, dass sie dies barriere-

interkulturelles Wissensmanagement

frei (ohne größere technische und hierarchiestrukturelle Hürden) praktizieren können, und dass sich Wissensteilung für sie als materieller oder immaterieller Vorteil (z.B. Reputation) erweist. Ein digitales Beispiel für die Umsetzung einer solchen eigendynamischen interkulturellen Wissenskommunikation bietet als Weiterentwicklung des Google-Maps-Prinzips die für den Hochschulbereich konzipierte und auf den Unternehmenskontext übertragbare "Experience Map" (www.experience-map.org). Zu wenig bedacht wird bei der Konzeption interkultureller Wissensmanagementprozesse häufig noch, dass *alle* Organisationsmitglieder als Experten ihrer beruflichen/kulturellen Sozialisationsgeschichte ernst zu nehmen sind, wenn Wissensmanagement effektiv sein soll: Gerade aufgrund der erwähnten kulturellen Mehrfachzugehörigkeit der Einzelnen ist die „Diversity“, die Vielfalt an Erfahrungen und Kenntnissen in einer Organisation, meist deutlich höher als es die Mitarbeiterprofile der Personalabteilung zu erkennen geben (Bolten, 2012a, 2014a).

Anhang

Interkulturelle Wirtschaftskommunikation – Wissenschaftshistorische Entwicklungen

Interkulturelle Wirtschaftskommunikation hat sich in den vergangenen Jahrzehnten sukzessiv von einem sehr speziellen Gegenstandsbereich der Kommunikationswissenschaften zu einem interdisziplinären Querschnittfach entwickeln können, das inzwischen Fragestellungen sowohl der Kultur- und Wirtschaftswissenschaften als auch der Sozial- und Verhaltenswissenschaften einschließt. Eine Betrachtung der einzelnen Stufen dieser Entwicklung ist nicht nur hilfreich, wenn es um fachliche Positionsbestimmungen geht, sondern auch dann, wenn es um Fragen der Implementierung Interkultureller Wirtschaftskommunikation in die Personalentwicklung oder in das Szenario gestufter Studiengänge nach dem Bologna-Prozess geht.

1 Die abgebrochene Tradition: Die wirtschafts- sprachlich-nationenwissenschaftliche Forschung der 1920er und 1930er Jahre

Auch wenn der Ausdruck interkulturelle Wirtschaftskommunikation als Bezeichnung eines eigenständigen Forschungsgebietes zum ersten Mal 1989/1990 im Rahmen philologischer Fachsymposien an den Universitäten Bayreuth, Vaasa und Düsseldorf verwendet wurde, gab es bereits sechzig Jahre zuvor inhaltlich durchaus vergleichbare Entwicklungen – und zwar im Rahmen der „wirtschaftssprachlich-nationenwissenschaftlichen Forschung“ (Messing, 1928, S. 17). Vor dem Hintergrund der rasch zunehmenden Internationalisierung von Handelsbeziehungen in den 1920er und frühen 1930er Jahren wurde seinerzeit deutlich, dass erfolgreiches außenwirtschaftliches Handeln nicht auf Fremdsprachenkenntnissen allein aufbauen konnte, sondern dass hierzu wirtschaftssprachliche, ökonomische und kulturbezogene Kenntnisse sowie „ein

erste Verwendung
der Bezeichnung
Interkulturelle
Wirtschaftskommunikation 1989/
1990

Wirtschaftsgermanistik der 1930er Jahre

Verständnis für die Psyche des Fremden“ erforderlich seien (Henke, 1989, S. 16).

Ausgehend von der „Wirtschaftsgermanistik“ (Siebenschein, 1936) versuchte man sprachwissenschaftliche Sichtweisen um anthropologische und nationenwissenschaftliche Fragestellungen zu erweitern und wirtschaftssprachliche Entwicklungen als Spiegel wirtschaftshistorischen Wandels zu interpretieren (Schirmer, 1932). Von Ausnahmefällen wie dem Volkswirtschaftler Levy (Levy, 1931) abgesehen, war seitens der Wirtschaftswissenschaften die Bereitschaft zu fächerübergreifendem Denken allerdings eher gering, was Messing darauf zurückführte, dass „den Führern auf dem Gebiete der jungen Wirtschaftswissenschaften die Erkenntnis von der Einheit der Geisteswissenschaften ermangelt“ (Messing, 1928, S. 5).

Es gelang zwar, an einigen Universitäten Lehrstühle für eine „wirtschaftssprachlich-nationenwissenschaftliche Ausbildung“ einzurichten und an der Berliner Handelshochschule in der Prüfungsordnung die Forderung zu verankern, „dass in den Fremdsprachen ‚nationenwissenschaftlich‘ geprüft werden müsse“ (Messing, 1928, S. 17). Eine umfassende Institutionalisierung eines entsprechend interdisziplinären Forschungsgebietes scheiterte jedoch letztlich an Akzeptanzvorbehalten etablierter wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten.

2 Sprach- und kommunikationswissenschaftliche Entwicklungen

Vereinzelte waren zwar auch noch in den 1930er Jahren Arbeiten damit befasst, „spezielle Erscheinungen des Sprachwandels und des Sprachvergleichs mit den Entitäten der Geschichtsentwicklung der materiellen Welt, mit der Produktions-, Waren- und Handelssphäre zu belegen, und in umgekehrter Weise die historischen Gegebenheiten der Wirtschaft durch die sprachlichen Faktoren zu klären oder zu begründen“ (Drozd u. Seibicke, 1973, S. 68 f.).

Der Beginn des Nationalsozialismus markierte aber bereits den frühzeitigen Abbruch der Entwicklung eines seinerzeit durchaus denkbaren Forschungsgebietes Interkulturelle Wirtschaftskommunikation.

Es erfolgte eine Rückorientierung auf „genuin“ philologische Sichtweisen. Forschungsrichtungen wie die „Wirtschaftsgermanistik“

Abbruch der Wissenschaftstradition mit Beginn des Nationalsozialismus

Siebenscheins und die strukturelle funktionale Prager Wirtschaftslinguistik unter Vancura und Krejci beschäftigten sich zwar noch mit stilhistorischen Untersuchungen zum Geschäftsbrief seit dem 14. Jahrhundert (Krejci, 1941) beziehungsweise mit etymologisch-historischen Studien zu Begriffen wie „Handel/Geschäft“, „Schuld“, „Zins“, „Steuer“ und „Gewinn“ (Siebenschein, 1936), waren aber ebenfalls durch zunehmend sprachimmanente Methodenorientierungen charakterisiert.

2.1 Terminologielehre und Sprachimmanenz der 1950er und 1960er Jahre

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde eine der Wirtschaftslinguistik vergleichbare Forschungstradition für einen längeren Zeitraum nicht aufgegriffen. Das Interesse am Gegenstandsbereich Wirtschaftskommunikation war bis in die 1970er Jahre hinein ausschließlich linguistisch-sprachimmanent geprägt. Im Vordergrund standen wortgeschichtliche Studien zu einzelnen Wirtschaftssektoren beziehungsweise Branchen, Untersuchungen zu lexikalischen Lehnbeziehungen oder terminologische und syntaktische Analysen wie etwa solche zur fachsprachlichen Normung, zur Sprache der Wirtschaftspolitik, zur Werbesprache, Börsensprache, zur Zeitungssprache und zur Wissenschaftssprache der Wirtschaft. Diese Ansätze konvergierten mit der primär terminologischen und syntaktischen Ausrichtung sowohl der zeitgenössischen Fachsprachenforschung insgesamt als auch mit der seinerzeit dominierenden Grammatik-Übersetzungs-Methode eines eher literatur- als wirtschaftsbezogenen Fremdsprachenunterrichts.

Sucht man nach Gründen für diese dezidiert hermetisch-sprachimmanente Beschäftigung mit dem Gegenstandsbereich Wirtschaftssprache, so ist außer entsprechenden grundlegenden Orientierungen der Philologen in den 1950er und 1960er Jahren sicherlich auch der fehlende Impetus seitens der Wirtschaft zu nennen: Vor dem Hintergrund der nach dem zweiten Weltkrieg relativ schnell erlangten Position Deutschlands als Exportweltmeister wurden für den Erfolg internationaler Geschäftsbeziehungen vor allem harte betriebswirtschaftliche Faktoren als entscheidend angesehen. Hierzu zählten bis in die 1970er Jahre hinein eindeutig Fach- und Rechtskenntnisse, persönlichkeitsbezogene Kriterien wie Gesundheit, physische und psychische Belastbarkeit und gegebenenfalls noch Kenntnisse in der internationalen Handelskorrespondenz (Pausenberger u. Noelle, 1977).

erneute Beschäftigung unter linguistischen Aspekten ab den 1960er Jahren

2.2 Fachsprachenforschung als Mutterdisziplin? Linguistische und fremdsprachendidaktische Annäherungen in den 1970er und 1980er Jahren

Grundlegend für die Entwicklung einer Interkulturellen Wirtschaftskommunikation war sicherlich der Internationalisierungsschub im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts. Eine impulsgebende Rolle spielten die rasch zunehmenden internationalen Vernetzungsprozesse auf ökonomischem Gebiet sowie eine Vielzahl von technologischen Innovationen in den Bereichen Transport, Verkehr und Medien. Erwähnt seien unter anderem der Einsatz von Düsenverkehrsflugzeugen im Passagierverkehr, die Optimierung des Telefonverkehrs durch die Einrichtung geostationärer Satelliten (ab 1965) oder auch der Aufbau elektronischer Kommunikationsnetze (seit den 1970er Jahren). Diese und zahlreiche andere Innovationen führten zu einer einschneidenden Verminderung internationaler Raum-Zeit-Distanzen. Schriftliche Handelskorrespondenz bot dementsprechend immer weniger eine geeignete Plattform, um in angemessener Weise Wirtschaftskommunikation praktizieren zu können, während internationale Telefon- und „Face-to-Face“-Kontakte rasch an Bedeutung gewannen.

Vor diesem Hintergrund wandelte sich der Fremdsprachenbedarf sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht (Bildungswerk der bayerischen Wirtschaft, 1992) und mit ihm auch das Methodeninventar des Fremdsprachenunterrichts: Aufgrund der zunehmenden Relevanz mündlicher gegenüber schriftlicher Sprachkompetenz stand jetzt weniger die Rezeptions- als die Äußerungsfähigkeit im Mittelpunkt von Lernzielformulierungen. Sprachlaborunterricht mittels audiolingualer Methoden bot eine gute Möglichkeit, selbstständig alltagsrelevante Redewendungen zu lernen und sie korrekt auszusprechen, um beispielsweise fremdsprachige Telefonkontakte realisieren zu können. Für die Konzeption entsprechender Sprachlaborprogramme wurde allerdings ein lexikalisches Inventar benötigt, das über die Wirtschaftsterminologie hinaus vor allem alltags- und berufssprachliche Elemente umfassen musste (Scholtes-Schmidt, 1986; Wagner, 1988). Insofern ist es zum Teil der veränderten Bedarfssituation der internationalen Wirtschaftspraxis geschuldet, wenn sich die Wirtschaftssprachenforschung in den 1960er und 1970er Jahren neben der Erarbeitung wissenschaftssprachlicher Corpora mehr und mehr auch der Erforschung berufssprachlicher Lexik zuwandte. Eingebettet in (zum Teil sehr extensive) Diskussionen zum Verhältnis von Fach- und Gemeinsprache sowie unter dem Einfluss pragmalinguistischer

Theorien entfernte sich die Fachsprachenforschung in den 1970er Jahren sukzessiv von ihrer primär terminologischen Orientierung. Zunächst als Fachtextlinguistik und dann als „Fachkommunikationsforschung“ (Hoffmann, 1976, 1988) widmete sie sich neben lexikalisch-syntaktischen Fragestellungen stärker auch der Analyse nicht-linguistischer Aspekte kommunikativer Handlungsprozesse. Einen Anstoß zu dieser Entwicklung hatte wiederum die Fachsprachenpraxis geboten. So war in den 1970er Jahren die Euphorie in Bezug auf Sprachlaborunterricht relativ schnell in Ernüchterung umgeschlagen, als man vor allem im geschäftlichen Bereich feststellen musste, dass die im Sprachlabor durchgeführten „pattern drills“ allenfalls die Äußerungs- nicht aber die (wechselseitig gedachte) Kommunikationsfähigkeit von Lernern verbessern konnten: Man war in der Lage etwas mitzuteilen, hatte aber von der Fremdsprachenausbildung her nicht unbedingt gelernt, Verhandlungen oder Diskurse zu führen. Gerade in einem Umfeld größer werdender Konkurrenz und engerer Märkte war es offenkundig, dass Kommunikationsinhalte allein keinen Erfolgsgaranten mehr darstellten konnten, sondern dass es mindestens ebenso wichtig war, Kommunikationsbeziehungen aufzubauen und zu pflegen (Watzlawick et al., 1990; Merten, 1977).

Vor dem Hintergrund dieser Praxiserfahrungen und im Verbund mit der gleichzeitig wachsenden Popularität soziolinguistischer Fragestellungen begann man auch in der Fachsprachenforschung, Kommunikation nicht mehr als Transmissions-, sondern als Interaktionsbegriff im Sinne der Interdependenz von Inhalts- und Beziehungsaspekt zu verwenden.

So war es auch nur konsequent, wenn sich Hartmut Schröder gegen Ende der 1980er Jahre im Rahmen eines Forschungsprojekts zur deutsch-finnischen Wirtschaftskommunikation dafür aussprach, zum einen „neben den sprachlichen auch die nicht-sprachlichen Vertextungsmittel und das Wechselverhältnis zwischen beiden“ zu thematisieren und darüber hinaus gezielt „Prozesse interkultureller Fachkommunikation“ zu erforschen (Schröder, 1993, S. 524).

In ähnlicher Weise hatte Els Oksaar bereits 1983 in programmatischer Absicht formuliert: „Es ist [...] nicht ausreichend, jemandem mit einem fremdkulturellen Hintergrund nur das fachspezifische Handeln allein zu vermitteln. Man muss ihn gleichzeitig mit den Fragen interkulturellen Verstehens und anderen Komponenten der interaktionalen Kompetenz vertraut machen, ihm soziales Handeln in neuen soziokulturellen Rahmen vermitteln. Kulturemrealisierungen, unter anderem indirekte Ausdrucksweise, soziale

Motivation und Implikatur gehören zu diesen Komponenten“ (Oksaar, 1983, S. 42).

Die Vermittlungsaufgabe selbst oblag vor allem dem Wirtschaftssprachenunterricht, der ab Mitte der 1980er Jahre insbesondere im Bereich des Wirtschaftsdeutschen, -englischen und -französischen auf eine deutlich steigende Nachfrage stieß. In Erweiterung des kommunikativen Fremdsprachenunterrichts um interaktiv-interkulturelle Aspekte etwa mittels wirtschaftsbezogener Planspiele und Fallstudien (Bolten, 1993a) versuchte man hier fachkommunikatives als interkulturelles Handeln zu initiieren: In diesem Sinne stand jetzt nicht mehr die Vermittlung verbalsprachlicher Kenntnisse und Fertigkeiten im Vordergrund, sondern die Vermittlung kommunikativer Handlungskompetenzen, die für ein erfolgreiches Interagieren auf internationalen Märkten unverzichtbar erschienen. Vor allem unter dem Eindruck der seinerzeit im europäischen Binnenmarkt eingeführten Niederlassungsfreiheit, aber auch angesichts der Transformationsprozesse in Osteuropa war für die Wirtschaftssprachendidaktik relativ unvorbereitet ein Praxisdruck entstanden, in dessen Kontext sie mit bis dato weitgehend unberücksichtigten Anforderungen interkulturellen Handelns konfrontiert wurde. Die Auseinandersetzung mit dieser neuen Situation trug ihrerseits letztlich wiederum zu einer Forcierung der Forschungsbemühungen im Bereich der „interkulturellen Fachtextpragmatik“ bei (Schröder, 1993; Clyne, 1993).

Bezogen auf Inhalte und Themen des Fremdsprachenunterrichts wurde „Wirtschaft“ in diesem Zusammenhang nicht mehr als „Fach“, sondern als „Praxisfeld“ diskutiert (Picht, 1987, 1989), und der kurze Zeit vorher noch eher wissenschaftssprachlich orientierte Fachsprachenbegriff hatte jetzt eine Erweiterung um berufssprachliche Aspekte erfahren (Bolten, 1991; Höhne, 1992; Hundt, 1995). Kulturvergleichende Untersuchungen zum Gegenstandsbereich „Wirtschaftsdeutsch“ (u. a. Beneke u. Nothnagel, 1988; Reuter, Schröder u. Tiittula, 1991; B.-D. Müller, 1991; Bolten, 1993a; Keim, 1994) lenkten darüber hinaus den Blick zum Beispiel über die Frage nach den historischen Kontexten der Kulturspezifik von Textsortenmerkmalen oder von Interaktionsweisen letztlich auf ein kommunikatives Gesamtsystem, das in einem linguistischen Corpus nicht mehr erfassbar war. Oder wie Schröder seinerzeit programmatisch formulierte: „Diese Problematik in ihrer vielschichtigen Komplexität zu erforschen, wird eine der zukünftigen Hauptaufgaben der sich entwickelnden interkulturellen Fachkommunikationsforschung sein“ (Schröder, 1993, S. 545).

1980er Jahre: Erweiterung der Wirtschaftslinguistik auf handlungsbezogene Fragestellungen einer Fachkommunikationsforschung

Erweiterung um berufssprachliche Aspekte

Die Bezeichnung für das neue wirtschaftsbezogene Forschungsgebiet wurde etwa zur gleichen Zeit aus der Taufe gehoben: 1991 erschien von Bernd-Dietrich Müller ein Sammelband mit Aufsätzen zu „kulturbezogenen Perspektiven des Lernziels Wirtschaftskommunikation“ und zu „interkulturellen Aspekten von Texten“. Sein Titel lautete „Interkulturelle Wirtschaftskommunikation“ (B.-D. Müller, 1991) und war von da an Programm für zahlreiche, zunächst multi-, dann interdisziplinäre Forschungs- und Lehrinitiativen, deren erste Institutionalisierung an einer Hochschule bereits 1992 mit der Gründung des Faches „Interkulturelle Wirtschaftskommunikation“ an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Jena gelang (Bolten, 1997).

Anhand einer freilich eher groben grafischen Strukturierung wird der Querschnitts- oder Schnittstellencharakter der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation bereits zum Zeitpunkt ihrer ersten Institutionalisierung deutlich. Die Entwicklungen, die in Abbildung 69 dargestellt werden, bestätigen diesen Befund.

Anfang 1990er Jahre: Beginn der interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung

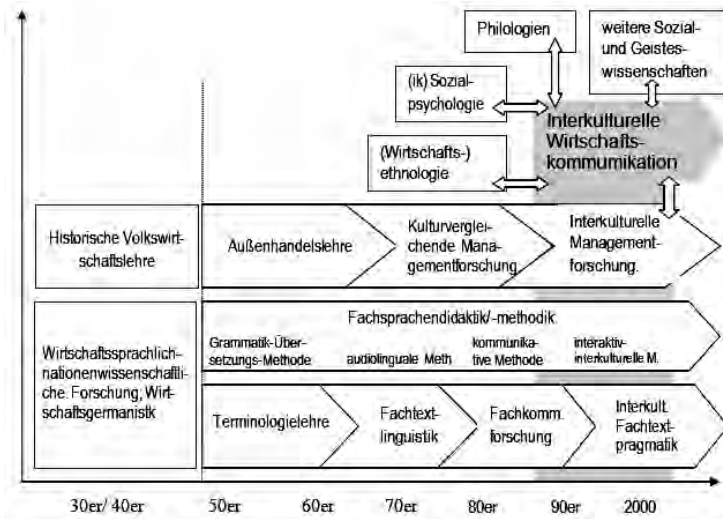


Abbildung 69: Entwicklung der interkulturellen Wirtschaftskommunikation

3 Multi- und interdisziplinäre Entwicklungen der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation zum Schnittstellenfach

Weiterentwicklungen der interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung ab dem Institutionalisierungsjahr 1992 erfolgten zunächst vor allem innerhalb der kommunikationswissenschaftlichen *Mutterdisziplinen*. Darüber hinaus begannen aber auch Disziplinen wie beispielsweise Psychologie, Ethnologie, Geografie, Medienwissenschaften oder Theologie und insbesondere die Wirtschaftswissenschaften den Gegenstandsbereich für sich zu entdecken. Teilweise wurden dabei in den einzelnen Disziplinen sehr ähnliche Fragestellungen – aus sehr unterschiedlichen Perspektiven – diskutiert. Erst in jüngster Zeit werden die in diesem Prozess gesetzten Schnittstellen zu anderen Disziplinen bewusster wahrgenommen. Da multidisziplinäre Untersuchungen immer noch gegenüber interdisziplinären Auseinandersetzungen dominieren, scheint es umso wichtiger, Transparenz zu schaffen und entsprechende Schnittstellen für mögliche interdisziplinäre Kooperationen zu benennen. Aus der Sicht der kommunikationswissenschaftlichen Mutterdisziplinen lassen sich seit Beginn der 1990er Jahre im Bereich der interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung im Wesentlichen drei Orientierungen unterscheiden: Eine in engerem linguistischem Verständnis verbalsprachlich ausgerichtete Richtung, eine diskursanalytische und eine dritte, die sich Fragestellungen wirtschaftsbezogenen kommunikativen Handelns im weitesten Sinne widmet, damit aber bereits den genuin kommunikationswissenschaftlichen Bereich teilweise verlässt.

3.1 Wirtschaftsbezogene Fachsprachenforschung

Die wirtschaftsbezogene Fachsprachenforschung hat seit den Diskussionen um die Notwendigkeit der Erweiterung des Kommunikationsbegriffs nicht mehr in dem Maße Interesse auf sich ziehen können, wie es noch in den 1970er und 1980er Jahren der Fall war. Ein Grund hierfür liegt darin, dass linguistisch-verbalsprachliche Untersuchungen von Wirtschaftssprachen einschließlich der Terminologieforschung über den übersetzungswissenschaftlichen Bereich hinaus gegenwärtig nicht sehr stark nachgefragt sind. Vor allem der Wirtschaftsfremdsprachenunterricht ist als Zielbereich weitgehend weggebrochen: Er baut heute weniger auf Terminolo-

gie- oder Fachwort-Corpora auf und befindet sich – wie beispielsweise das Wirtschaftsdeutsche – von wenigen Ländern abgesehen zudem in einer stagnierenden Phase.

Dennoch sind auch in jüngerer Zeit mehrere Arbeiten erschienen, die aus unterschiedlichen Perspektiven verbalsprachliche Aspekte der Wirtschaftskommunikation thematisieren. Hierzu zählen eher formallinguistische Arbeiten (u.a. Ohnacker, 1992; Horst, 1998; Ehrhardt u. Horst, 2000; Brünner, 2000; Krämer, 2002; Naumann, Bleich, Jia u. Schneider, 2003), fremdsprachendidaktische Untersuchungen, die den Einsatz des Wirtschaftsdeutschen in entsprechend noch boomenden Regionen thematisieren (Zhao, 2002) oder auch vergleichende Untersuchungen zu Wirtschaftssprachen (z.B. Zhu, Hongshen u. Schoenke, 1996; Ehnert, 2000; Nordman, 2002). Da sich die Arbeiten vielfach auf Beschreibungen bestimmter Einzelsprachen oder auf die Herausarbeitung von Unterschieden in der Struktur verschiedener Sprachen konzentrieren, erheben sie nicht den Anspruch, Prozesse in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation zu untersuchen. Sie beziehen sich zumeist auf schriftliche Textsorten der internationalen Unternehmenspraxis und bieten beispielsweise sprach- als kulturvergleichende Analysen (u.a. Schmidt, 2002; Janich u. Neuendorff, 2002; Nielsen, 2003; Jia u. Tan, 2005).

Zielsetzung: Beschreibungen bestimmter Einzelsprachen und Herausarbeitung von Unterschieden in der Struktur verschiedener Sprachen

3.2 Interkulturelle Diskursanalyse

Diskursanalytische Untersuchungen beziehen sich überwiegend auf mündliche Wirtschaftskommunikation. Sie gehen von interkulturellen Missverständnissituationen oder von diagnostizierten Kommunikations- und Handlungsstörungen in interkulturellen Teams aus und versuchen sprachlich verankerte Ursachen für festgestellte Dysfunktionalitäten zu ermitteln.

Indem sie Aussagen über das Kommunikationsverhalten bestimmter Personen in bestimmten Kontexten ermöglichen, sind sie mikroanalytisch-synchron ausgerichtet. Versuche, aus diesen Mikroweltanalysen allgemein gültige Hypothesen über die Kulturspezifik von Sprecherverhalten abzuleiten, haben sich schon aus quantitativen Gründen als äußerst problematisch erwiesen. Die Datenerhebung erfolgt mittels Transkriptionen konkreter interkultureller Kommunikationssituationen, sodass die Erstellung bereits eines kleineren Corpus äußerst zeitaufwändig ist. Die bislang vorhandenen Corpora sind daher auch zu klein, um von spezifischen Merkmalen interkultureller Interaktionsprozesse zum Beispiel zwischen

interkulturelle Diskursanalyse: versucht interkulturelle Kommunikations- oder Handlungsstörungen in interkulturellen Teams sprachlich zu analysieren und deren Ursachen zu ermitteln

einigen deutschen und einigen chinesischen Managern auf ein generelles Interaktionsverhalten zwischen deutschen und chinesischen Geschäftsleuten schließen zu können.

Neuere Arbeiten zur Diskursanalyse (u. a. Keller, 1997; Pothmann, 1997; Brünner u. Fiehler, 1998; Holzheuer, 1999; Müller-Jacquier, 2000; Müller-Jacquier u. ten Thije, 2000; Brünner, 2000, 2001) und zur interkulturellen Gesprächsführung (Hoffmann 2015) intendieren derartige Generalisierungen in der Regel allerdings auch nicht. Gerade weil sie über methodische Instrumente für die Analyse interkultureller Mikroanalysen verfügen und diese beständig weiterentwickeln, sind sie beispielsweise für die Durchführung interkultureller Kleingruppencoachings und Mediationsprojekte unverzichtbar geworden.

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Analysen werden darüber hinaus auch als Vorlagen für die Produktion semiauthentischer interkultureller Trainingsfilme verwendet und finden auf diese Weise Eingang in die interkulturelle Trainingspraxis.

Wo diskursanalytische Untersuchungen mit einem weitem Kommunikationsbegriff arbeiten und neben verbalen auch para-, non- und extraverbale Aspekte interkultureller (Wirtschafts-)Kommunikation untersuchen, thematisieren sie automatisch Verhaltensaspekte und öffnen damit eine Schnittstelle zu sozialpsychologischen Fragestellungen. Umgekehrt weist die in der Sozialpsychologie entwickelte Culture-Assimilator-Methode eine deutliche Schnittstelle zur interkulturellen Diskursanalyse auf (Thomas, 1996, 1996a; Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2003, 2003a).

Corpora interkultureller Missverständnissituationen bilden den gemeinsamen Nenner beider Disziplinen, sodass sich interkulturelle Wirtschaftskommunikation hier in paradigmatischer Form als gemeinsamer, multi- beziehungsweise interdisziplinär zu behandelnder Gegenstandsbereich – oder institutionell betrachtet: als Schnittstellenfach erweist.

interkulturelle
Fachkommunikationsforschung: fragt mit Hilfe kulturhistorisch-erklärender Ansätze nach dem Warum kultureller oder interkultureller Handlungsspezifika

3.3 Interkulturelle Fachkommunikationsforschung

Deutlicher als die wirtschaftsbezogene Fachsprachenforschung und die interkulturelle Diskursanalyse geht die interkulturelle Fachkommunikationsforschung über synchron-deskriptive Analysen interkultureller Wirtschaftskommunikation hinaus. Sie erfasst zwar auch in deskriptiver Weise das Wie, die Spezifik der Kommunikationsprozesse, fragt darüber hinaus aber mit Hilfe kulturhistorisch-erklärender Ansätze auch dezidiert nach dem Warum kultureller

oder interkultureller Handlungsspezifika. Eine solche „Einbeziehung der außersprachlichen Faktoren der Fachkommunikation“ (Schröder, 1993, S. 11) führt folgerichtig zu einer Schnittstellenbildung zwischen Kommunikations- und Kulturwissenschaft: „Zur Verhinderung tiefgreifender Störungen im inter- und intrakulturellen Wissenstransfer sowie im internationalen Handel benötigen wir (die Grenzen der Textlinguistik überschreitende) detaillierte Kenntnisse über die verschiedenen Kulturwertsysteme, die jedem fachlichen Handeln zu Grunde liegen, über intellektuelle Stile (im Sinne von Galtung, 2003), über kultur- und paradigmengestützte Argumentations- und Diskurskonventionen, über nationale Verhandlungsstile sowie über das Verhältnis von Mündlichkeit und Schriftlichkeit in verschiedenen Kulturen“ (Schröder, 1993, S. 10).

Auch wenn die im ersten Drittel der 1990er Jahre als Forschungsbezeichnungen eingeführten Begriffe „Fachtextpragmatik“, „interaktive interkulturelle Pragmatik“ oder „interaktive interkulturelle Textlinguistik“ (Clyne, 1993) eine primär linguistische Vorgehensweise bei der Erforschung interkultureller Wirtschaftskommunikation nahelegen, zeigte die Forschungspraxis, dass gerade die reklamieren „Kenntnisse über die verschiedenen Kulturwertsysteme“ relativ schnell zu einem Überschreiten des kommunikationswissenschaftlichen Methodeninventars führen mussten. Sie sind trans- oder interdisziplinär orientiert, aber immer noch primär in einer kommunikationswissenschaftlichen Mutterdisziplin verankert.

Zu dieser Gruppe zählen Untersuchungen zur „Werbekommunikationsgeschichte als Zeitgeschichte“ (Bolten, 1998; Kirchmeyer, 2000; Jia, 2002; Montiel Alafont, 2007) ebenso wie etwa Analysen des Zusammenhangs von Wirtschafts- und Kommunikationsgeschichte (u. a. Bolten, 1998) oder Arbeiten, die sich aus kulturvergleichender oder kulturhistorischer Perspektive Aspekten der kommunikativ-kulturellen Stilforschung widmen (Clyne, 1987; Bolten et al., 1996; Montiel Alafont, 2002; Peña u. Philipp, 2003).

Insbesondere die Stilforschung stößt seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre auch in anderen Disziplinen und hier vor allem den Wirtschaftswissenschaften auf ausgeprägte Forschungsinteressen. Es bildeten sich Schnittstellen heraus zwischen a) der wirtschaftsbezogenen Kommunikationsforschung (Witchalls, 2010), b) der managementbezogenen Lernstilforschung (Barmeyer, 2000, 2001) und c) der systematischen und historischen Wirtschaftsstilforschung (Ammon, 1994; Schefold, 1995; Ackermann, 1996; Kaufhold, 1996; Ammon u. Knoblauch, 2001). Dort, wo sich die in den Wirtschaftswissenschaften verankerte Wirtschaftsstilforschung ihrem Gegenstandsbereich methodisch über die Analyse von

„Schlüsselbegriffen“ nähert (Ammon, 1994, 2001), bieten sich folgerichtig besonders intensive interdisziplinäre Kooperationen mit kommunikationswissenschaftlichen Forschungsorientierungen an. Eine weitere Schnittstellenbildung zu nicht-kommunikationswissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit dem Gegenstandsbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation wurde durch Schwerpunktverlagerungen in der internationalen Personalentwicklung forciert: Aufgrund des zunehmenden Zeitdrucks, unter dem internationale Kooperationen und Merger geschlossen werden, aber auch angesichts der Tatsache, dass internationale sprachliche Handlungsfähigkeit bei der Personalauswahl des Führungsnachwuchses inzwischen als selbstverständlich vorausgesetzt wird, fordern und fördern Unternehmen heute weniger klassische Wirtschaftssprachkurse als vielmehr solche Lösungen, die wirtschaftsbezogene Fremdsprachenfortbildung, wirtschaftskulturelle Wissensvermittlung und interkulturelle Kompetenzerwerb weitgehend integrieren (Kramer u. Weiss, 1992; Knapp, 1995; Warthun, 1997; Kelz, 2001).

Für Kommunikationstrainer und Kommunikationsdidaktiker impliziert dies die Notwendigkeit, den konventionellen Wirtschaftsfremdsprachenunterricht um wirtschaftsbezogene „area studies“ sowie um interkulturelle Komponenten zu erweitern. Da sie überdies noch über fundierte wirtschaftswissenschaftliche Grundkenntnisse verfügen müssen, um bei ihren Zielgruppen überhaupt auf Glaubwürdigkeit stoßen zu können, ergibt sich gerade in diesem Transferbereich interkultureller Kommunikationsforschung ein Anforderungsniveau, das in erheblichem Maße durch die Bereitschaft zu multi- und interdisziplinärem Arbeiten charakterisiert ist. Abhängig von den wissenschaftlichen Kenntnissen und Interessen des jeweiligen Forschers, seiner Aufgeschlossenheit gegenüber interdisziplinärem Arbeiten und gegebenenfalls den Anreizen, die der Gegenstandsbereich für die Entwicklung der eigenen Lebensplanung bietet, wird er sich bis zu einem bestimmten Grad in andere Disziplinen vertiefen. Je intensiver er dies leistet, desto größer ist die Chance, Dialog- oder besser: Lernpartner zu finden, Synergien zu entwickeln und unterschiedliche disziplinäre Zugriffe miteinander zu vernetzen.

Wo diesen Anforderungen nicht ernsthaft Rechnung getragen wird, resultiert Trivialität sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. Hiervor ist des Öfteren gewarnt worden; allerdings ist die Bandbreite der Trivialliteratur zum Gegenstandsbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation trotzdem relativ groß (Apfelthaler, 1998) – vor allem dort, wo mit kulturellen Rezeptmodellen

gearbeitet wird. In Personalabteilungen hat dies lange Zeit grundsätzliche Vorbehalte gegenüber der Durchführung interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen durch Kommunikationswissenschaftler hervorgerufen (Niedermeyer, 2001).

Eine große Schwierigkeit für Kommunikationswissenschaftler, die sich mit dem Gegenstandsbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation befassen, besteht gegenwärtig sicherlich darin, den beschriebenen multi- und interdisziplinären Anforderungen gerecht zu werden, ohne sich dabei in Oberflächlichkeiten zu erschöpfen. Umgekehrt ist aber aus der Sicht von Einzelpersonen der Anspruch eines multidisziplinären Perfektionismus auch nicht realistisch und umso weniger einlösbar, je größer die disziplinäre Vernetzung des Gegenstandsbereichs wird. Vor diesem Hintergrund ist es zweifellos sinnvoll, wenn zunächst die Schnittstellen im eigenen Forschungsbereich genutzt werden, um aus der Kommunikationswissenschaft heraus zum Beispiel diskursanalytische Coachingbausteine zu entwickeln, dies in Trainingsfilme umzusetzen oder kulturhistorisch orientierte Trainingseinheiten zu konzipieren, die auf den Erkenntnissen einer sich als „Kulturwissenschaft“ verstehenden Kommunikationswissenschaft (Karmasin u. Winter, 2003) aufbauen und zum Beispiel zielkulturelle Spezifika über solche des kommunikativen Stils erschließen. Offenkundig ist in jedem Fall, dass dort, wo die Perspektive auf interkulturelle Managementtrainings gerichtet ist, die Grenzen zur zum Beispiel Wirtschaftswissenschaft und zur Sozialpsychologie fließend sind.

Jahrtausendwende: disziplinäre Schnittstellenbildungen in der Interkulturellen Wirtschaftskommunikation

4 Interkulturelle Wirtschaftskommunikation als Gegenstandsbereich sozial- und kulturwissenschaftlicher Fachrichtungen

Die disziplinäre Vielfalt der Beschäftigung mit Fragestellungen interkulturellen wirtschaftlichen Handelns hat seit den 1990er Jahren deutlich zugenommen. Zahlreiche Fachdisziplinen außerhalb der Kommunikationswissenschaft haben Interkulturelle Wirtschaftskommunikation inzwischen aus unterschiedlichsten Gründen und Interessen als vielversprechenden Gegenstandsbereich entdeckt und ihrerseits Schnittstellen gebildet, die über das ursprünglich kommunikationswissenschaftliche Erkenntnisinteresse weit hinaus gehen. Hierzu zählen Disziplinen, die sich bereits zuvor eher berufsgruppen-unspezifisch mit Fragestellungen interkultureller

Kommunikation befasst hatten. Hierzu zählen vor allem die in der interkulturellen Trainingsforschung sehr aktive Sozialpsychologie (Thomas, 1988, 1991) sowie kulturwissenschaftliche Fächer wie Ethnologie (Moosmüller, 2002, 2004), Volkskunde (Roth u. Roth, 2001; Roth, 2004), Wirtschaftsethnologie (Rössler, 2003) und Kulturanthropologie. Aber auch in vielen anderen Fällen werden ausgehend von einer jeweiligen Ausgangsdisziplin wie etwa der Theologie (z.B. Udeani, 2002), der Soziologie, der Philosophie oder auch der Politikwissenschaft eigenständige Studienangebote zum interkulturellen wirtschaftsbezogenen Handeln offeriert. Da deren inhaltliches und methodisches Spektrum freilich genauso divers ist wie die wissenschaftshistorischen Entwicklungen, denen sie sich jeweils verdanken, würde es den Rahmen einer einführenden Darstellung sprengen, wollte man die verschiedenen Perspektiven, Interessen und Resultate im Einzelnen nachzeichnen.

5 Interkulturelle Wirtschaftskommunikation als Gegenstandsbereich der Wirtschaftswissenschaften

Eingehender dargestellt werden sollen hingegen Entwicklungen, die innerhalb der Wirtschaftswissenschaften zu einer Annäherung an den Gegenstandsbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation geführt haben, weil es naheliegt, diesen Bereich in enger Verknüpfung mit Interessen ökonomischer Internationalisierungsprozesse zu sehen.

5.1 Vom kulturvergleichenden zum interkulturellen Management

Nach der beschriebenen abgebrochenen Perspektive der nationenwissenschaftlichen Forschungen des Volkswirtschaftlers Levy entwickelten sich in Deutschland erst relativ spät nach dem Zweiten Weltkrieg aus der Außenhandelslehre heraus wieder Ansätze einer kulturvergleichenden Managementforschung. Beeinflusst durch die angelsächsische Tradition der „International“ beziehungsweise der „Cross Cultural Management Studies“ (u. a. Adler, 1980; Ouchi, 1981; Pascale u. Athos, 1981), begann man sich erst im Umkreis der 1982 vom Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre durchgeführten Tagung „Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre“ (Lück u.

Trommsdorff, 1982) wieder intensiver mit weichen Faktoren der internationalen Unternehmenstätigkeit auseinanderzusetzen (Dülfer, 1983; Pausenberger, 1983).

Aufbauend auf Hofstedes aufwändiger IBM-Studie „Culture’s Consequences“ (Hofstede, 1980) erschienen unter Einbeziehung soziologischer und (organisations-)psychologischer Fragestellungen nachfolgend zahlreiche Arbeiten sowohl zum kulturvergleichenden Management in bestimmten Ländern (u.a. Keller, 1982; Bleicher, 1983; Hentze, 1987) als auch allgemein zum „Internationalen Management“ (z.B. Dülfer, 1991/2003; Perlit, 1993; Sell, 1994; Rothlauf, 2014).

Zu Beginn der 1990er Jahre war der Bedarf an internationalem Managementwissen aufgrund der rasch komplexer werdenden ökonomischen Globalisierung generell stark angewachsen. Neben der Quantität des erforderlichen Wissens änderte sich auch die geforderte Qualität: Vor dem Hintergrund der Erfahrungen, die im Wirtschaftsalltag seinerzeit mit der einsetzenden EU-Niederlassungsfreiheit oder auch mit der Erschließung osteuropäischer Märkte gesammelt wurden, war evident, dass volkswirtschaftliches oder wirtschaftsgeografisches Faktenwissen für einen erfolgreichen Markteintritt ebenso wenig einen Erfolgsgaranten darstellt wie die Kenntnis zielkultureller Sitten und Gebräuche (Beneke u. Nothnagel, 1988). Gerade das Scheitern politischer und ökonomischer Schocktherapien in zahlreichen Transformationsländern hatte deutlich werden lassen, dass marktwirtschaftliche Ordnungsmodelle, aber auch Grundsätze betrieblicher Organisation (Produktion, Führung), nicht transmittorisch (im Sinne eines informativ-kommunikativen Begriffs) von Kultur A auf Kultur B übertragbar waren oder dadurch erzeugt werden konnten, dass man auf der Grundlage eines Vergleichs von Unternehmenskultur A und Unternehmenskultur B eine synthetisch gebildete dritte (Unternehmens-)Kultur C ableitete. Ein solches theoretisches Konstrukt wie es zum Beispiel die der Lean-Management-Diskussion zugrunde liegende „Theory Z“ (Ouchi, 1981) darstellte, war allerdings in der Regel gerade aufgrund des statischen Charakters der Synthesenbildung in der Wirtschaftspraxis nicht tragfähig. Faktisch bestanden Asymmetrien zu Gunsten einer der Partner A oder B, und in dieser Weise war dann auch die interkulturelle Unternehmenskultur geprägt. Zahlreiche Beispiele hierfür findet man in der Praxis der „Doppelspitzenpolitik“ von west-osteuropäischen Joint Ventures vor allem der 1990er Jahre (Bolten u. Dathe, 1995; Höhne, 1995).

Methodisch verfügte die kulturvergleichende Managementforschung nicht über Instrumente oder Möglichkeiten, dieses Dilemma zu überwinden. Sie brachte zwar wertvolle Erkenntnisse zur Kulturspezifität wirtschaftsbezogenen Handelns in fremden Kulturkreisen hervor, ohne jedoch aufzeigen zu können, wie konkretes Handeln zwischen Partnern aus unterschiedlichen Kulturen (A und B) verläuft, warum in diesen Interaktionen bestimmte Probleme entstehen und wie man entsprechend Abhilfe schaffen kann. Unter der Prämisse „international heißt komparativ“ (Stahl et al., 2005, S.2) ließe sich umgekehrt die kulturvergleichende beziehungsweise -kontrastive Managementforschung auch am zutreffendsten dem Bereich des internationalen und nicht des interkulturellen Managements zuordnen (Gruber und Rothfuß, 2015).

kulturvergleichende versus interkulturelle Forschungsansätze

Interkulturelles Management geht einen Schritt weiter: Aufbauend auf sozialen Handlungstheorien wird interkulturell anders als noch in der Tradition kulturvergleichender Forschungen nicht als mehr oder minder statisches Verhältnis von A und B (oder in deren Synthese C) gesehen, sondern als Prozess, in dessen Wechselbeziehung A und B permanente Interaktionsszenarien C generieren. Dies kann als synergetisches „Drittes“ (Casmir, 1992) oder eben als „Interkultur“ (Bettmann 2016) bezeichnet werden. Interkultur bezeichnet dementsprechend kein Vergleichsprodukt, keine Synthese und auch keinen Raum, sondern ein Interaktionsgeschehen, ein „Ereignis“ und in gewisser Weise auch ein „Spiel“, in dem sich zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen A und B Aushandlungsprozesse vollziehen (Bolten, 1993).

Da derartige Prozesse auf kulturell unterschiedlichen Handlungsvoraussetzungen beruhen, in der Regel kommunikativ realisiert werden und selbst einen Kernbestandteil interkulturellen Handelns darstellen, ist es plausibel, dass der Weg „vom kontrastiven Management zum interkulturellen“ (Höhne, 1995) gegen Mitte der 1990er Jahre insbesondere über Schnittstellen zu den Kommunikations- und Handlungsbeziehungsweise Verhaltenswissenschaften, und hier vor allem der Psychologie (Thomas, 1992; Bergemann u. Sourisseaux, 1992), führen musste.

In Wechselwirkung mit diesen Entwicklungen und gleichzeitig aufbauend auf Theorien des symbolischen Interaktionismus wurde wenig später auch in den Wirtschaftswissenschaften „Interkulturelles Management als soziales Handeln“ interpretiert (Apfelthaler, 1998; Hasenstab, 1999).

Die für eine Beschreibung und Erklärung interkultureller Prozesse notwendige Tradition der vergleichenden Managementforschung wurde parallel weitergeführt. Gerade in diesem Bereich sind in den

vergangenen Jahrzehnten zahlreiche verdienstvolle Studien entstanden (Rossbach, 1997). Sie sind allerdings auch dann, wenn sie durch ihre Titelgebung die Beschäftigung mit interkulturellen Fragestellungen suggerieren, in der Regel Bestandteil der internationalen und nicht der interkulturellen Managementforschung.

Dennoch waren vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen für den Gegenstandsbereich der interkulturellen Wirtschaftskommunikation erstmals seit der abgebrochenen Tradition der 1930er Jahre auch in Bezug auf die Wirtschaftswissenschaften wieder interdisziplinäre Schnittstellen geschaffen, die mehr oder minder nachhaltig auch in der Gründung interdisziplinärer Studiengänge, in fachüberschreitend herausgegebenen Schriftenreihen oder in der Entstehung multidisziplinär verankerter Forschungs- und Weiterbildungsinstitutionen wie der „Akademie für Interkulturelle Studien“ (Wierlacher u. Wolff, 1996; heute: Hochschulverband für Interkulturelle Studien, IKS) ihren Niederschlag fanden.

5.2 Interdisziplinäre Ausdifferenzierungen

Auf diese Weise entstanden Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen disziplinären Denkweisen und methodischen Zugriffen auf den Gegenstandsbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, die ihrerseits in die Mutterdisziplinen zurückwirkten und hier teilweise überhaupt erst zu einer Hoffähigkeit wirtschaftsbezogener Fragestellungen führten. An der Wende zum 21. Jahrhundert war dementsprechend ein Kontext entstanden, der mit der Bezeichnung *interdisziplinär* zwar noch überbewertet wäre, der aber immerhin eher durch offene und problemproduktive (transdisziplinäre) Netzzusammenschlüsse als durch disziplinbedachte Systemabgrenzungen charakterisiert ist.

Beobachten lässt sich dies an der interkulturellen Ausdifferenzierungsentwicklung in den Wirtschaftswissenschaften, wo Lehr- und Forschungsgebiete wie „Internationales Management“ zunehmend flankiert werden von Spezialisierungsrichtungen wie „Interkulturelles Management“, „Interkulturelle Personalwirtschaft“ oder „Interkulturelles Marketing“ (Bergemann u. Bergemann, 2005). Insbesondere seit den späten 1990er Jahren sind die zu diesen Themen publizierten Veröffentlichungen zumindest auf den ersten Blick nicht immer eindeutig als Produkte einer bestimmten Mutterdisziplin identifizierbar.

Arbeiten zur „Interkulturellen Personalorganisation“ sind teils von Kultur-, teils von Kommunikationswissenschaftlern, aber genauso von Wirtschaftswissenschaftlern oder Psychologen beziehungswei-

se von disziplinär gemischten Teams herausgegeben (u. a. Barmeyer u. Bolten, 2010; Stahl, 1998; Clermont, Schmeisser u. Krimphove, 2001; Kühlmann, 2004; Stahl et al., 2005). Ähnliches gilt für die meisten aktuellen Studien zur „Interkulturellen Organisationslehre“ (Stüdlein, 1997; Mönikheim, 1998; Stüdlein, 2000; Schreier, 2001; Stahl, 2001; Bolten, 2003; Kammhuber, 2003; Macharzina, 2003; Strähle, 2003, 2004; Rathje, 2004; Emmerling, 2005), und auch Arbeiten zum „Interkulturellen Marketing“ geben nicht unbedingt auf Anhieb zu erkennen, ob es sich bei den Verfassern um Wirtschafts- oder Kommunikations- beziehungsweise Medienwissenschaftler handelt (Mauritz, 1996; Müller, 1997; Simmet-Blomberg, 1998; Dmoch, 2003; Müller u. Gelbrich, 2004, 2014).

Interessant ist festzustellen, dass vor allem fachliche Grenzgänger wie etwa Psychologen an wirtschaftswissenschaftlichen Instituten, Wirtschaftswissenschaftler an kommunikationswissenschaftlichen Instituten oder auch die erste Absolventengeneration interkultureller Studiengänge interaktionsorientierte und in diesem Sinn interkulturelle Ansätze vertreten (Gröschke, 2009; Strohschneider, 2011), während klassische Wirtschaftswissenschaftler nach wie vor eher zu kulturvergleichenden Ansätzen tendieren (Scholz u. Stein, 2013; Rothlauf, 2014). Sie zählen folglich auch nur in einer Minderheit zu denjenigen, die sich mit Fragestellungen der wirtschaftsbezogenen interkulturellen Trainingsforschung und -entwicklung auseinandersetzen – vermutlich gerade weil es bei interkulturellem Training, Coaching und interkultureller Mediation heute weniger um die Vermittlung von wirtschaftswissenschaftlichem Fach- und Kulturwissen als um die Realisierung interaktionsorientierter Ansätze geht. Beiträge hierzu stammen zumeist von Psychologen und Kommunikationswissenschaftlern, für die der Gegenstandsbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation inzwischen einen mehr oder minder umfangreichen und eigenständigen Teil ihres Arbeitsgebietes einnimmt (Breuer u. Barmeyer, 1998; Götz, 1999, 1999a; Clement, 2000; Müller-Jacquier, 2000; Kammhuber, 2001; Niedermeyer, 2001; Schenk, 2001; Konradt, Hertel u. Behr, 2002; Thomas, Kinast u. Schroll-Machl, 2003, 2003a; Busch u. Schröder, 2005; Moosmüller, 2007).

Interkulturelle
Wirtschaftskommunikation kein
fest umrissenes
Fach im klassischen
Sinn

Insgesamt spricht wenig dafür, Interkulturelle Wirtschaftskommunikation als ein fest umrissenes Fach in klassischem Sinne zu bezeichnen. Es handelt sich eindeutig um eine Schnittstellendisziplin, von der in analoger Weise gilt, was auch auf moderne Gesellschaften zutrifft, wenn man sie nicht unter der Prämisse irgendeiner Ordnungslogik betrachtet:

„dann erkennt man hinter der Oberfläche hermetisch zueinander geschlossener Systeme bewegte Netze, beliebig bewegliche Zusammenschlüsse, die sich so fließend ergeben, wie sie sich auch wieder auflösen. Fließende Lücken finden vorübergehend Anschluss und geben diesen wieder ab im Wissen um eine nächste fließende Beziehung. Dahinter steckt kein System, keine Kausalität, sondern der Wille zum Experiment (Kasualität) der Bewegung. Was daher chaotisch anmuten mag, weil man es nicht vorausberechnen kann, ist aber nicht ohne Balance oder ohne Ordnung. Es handelt sich vielmehr um fließende Relationen, die dem Spiel offener Ordnung nachkommen. Der Unterschied der Netzstruktur zu Systemstrukturen ist: Sie entsteht aufgrund der orts-ungebundenen, aber jederzeit durch Anschluss identifizierbaren Adressaten“ (Bauer, 2003, S. 162f.).

Die Netzstruktur des Schnittstellenbereichs Interkulturelle Wirtschaftskommunikation birgt erheblich größere Komplexität als ein monodisziplinäres Fach. Wer sich dieser Herausforderung stellt, wird mit einem unermesslichen Potenzial an Erkenntnischancen belohnt.

Literatur

- Ackermann, P. (1996). Japanische Kultur und japanischer Wirtschaftsstil. In R. Klump (Hrsg.), *Wirtschaftsstruktur, Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnung: Methoden und Ergebnisse der Wirtschaftskulturforschung* (S. 141–160). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Adler, N. J. (1980). Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations. In W. Burke, L. D. Goodstein (Hrsg.), *Trends and Issues in OD* (S. 163–184). San Diego: University Associates.
- Adloff, F., Leggewie, C. (Hrsg.) (2014). *Les Convivialistes. Das konvivialistische Manifest*. Bielefeld: Transcript.
- Allport, G. W. (1954/1971). *Die Natur des Vorurteils*. Köln: Kiepenheuer und Witsch.
- Alternative für Deutschland (2014). *Programmatik und Leitlinien*. Zugriff am 17.02.2015 unter <http://www.alternativefuer.de/programm-hintergrund/programmatik/>
- American Marketing Association (AMA). Definition „Marketing“. Zugriff am 12.02.2015 unter <http://www.marketingpower.com>
- Ammon, G. (1994). *Der französische Wirtschaftsstil*. München: Metropolis-Verlag.
- Ammon, G. (2001). Der Wirtschaftsstil – ein Instrument zur Analyse fremder Volkswirtschaften, erläutert am Beispiel des französischen Wirtschaftsstils. In J. Bolten, D. Schröter (Hrsg.), *Im Netzwerk interkulturellen Handelns* (S. 143–154). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Ammon, G., Knoblauch, J. (2001). Der französische Managementstil. Zum Verständnis des Verhaltens französischer Führungskräfte. In J. Bolten, D. Schröter (Hrsg.), *Im Netzwerk interkulturellen Handelns* (S. 226–241). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Ang-Stein, C. (2015). *Interkulturelles Training. Systematisierung, Analyse und Konzeption einer Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer.
- Apfelthaler, G. (1998). *Interkulturelles Management als soziales Handeln*. Wien: Facultas.
- Appadurai, A. (1996). *Modernity at Large. Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis u. London: University of Minnesota Press.
- Assmann, J. (2002). Nachwort. In E. Esposito (Hrsg.), *Soziales Vergessen. Formen und Medien des Gedächtnisses der Gesellschaft* (S. 400–414). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Assmann, A., Assmann, J. (1994). Das Gestern im Heute. Medien und soziales Gedächtnis. In K. Merten, S. J. Schmid, S. Weischenberg (Hrsg.), *Die Wirklichkeit der Medien* (S. 114–140). Bonn: Westdeutscher Verlag.
- Atkinson, R. C., Shiffrin, R. M. (1968). Human Memory: A Proposed System and Its Control Processes. In K. W. Spence, J. T. Spence (Hrsg.), *The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Research and Theory, Vol. 2* (S. 89–195). New York: Academic Press.

- Atkinson, R. C., Shiffrin, R. M. (1971). The Control of Short-term Memory. *Scientific America*, 8, 82–90.
- Austin, J. L. (1962). *How to Do Things with Words*. Oxford: Clarendon Press (Dt.: Zur Theorie der Sprechakte. Stuttgart 1972: Reclam).
- Aydt, S. (2015). *An den Grenzen der interkulturellen Bildung*. Bielefeld: Transcript.
- Baecker, D. (2003). *Wozu Kultur?* (3. Aufl.). Berlin: Kadmos.
- Bamberger, B. (1994). *Der Erfolg von Unternehmensakquisitionen in Deutschland*. Bergisch Gladbach: Josef Eul.
- Barmeyer, C. (2000). *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Barmeyer, C. (2001). Kulturelle Lernstile. Erfahrungslernen und Bildungssysteme in Frankreich und Deutschland. In J. Bolten, D. Schröter (Hrsg.), *Im Netzwerk Interkulturellen Handelns* (S.155–175). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Barmeyer, C., Bolten, J. (Hrsg.) (2010). *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Barmeyer, C./ Franklin, P. (2016). HYPERLINK "https://www.amazon.de/Intercultural-Management-Case-Based-Achieving-Complementarity-ebook/dp/B01DW87X1K/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1518298715&sr=8-1&keywords=Barmeyer+Management" \o "Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy" *Intercultural Management: A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*. London und New York: Palgrave
- Barth, K., Kiefel, J., Wille, K. (2002). Unternehmen im Markt – Markt im Unternehmen. Die nächste Evolutionsstufe der Organisationsentwicklung steht bevor. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 29.7.2002, S.22.
- Baten, L., Dugar, L., Van Maele, J. (2011). *Toolkit Intercultural Communicative Competence (ICC)*. Zugriff am 10.02.2015 unter http://cefcult.eu/data/CEFCult_toolkit_students_2011-11FIN.pdf
- Bauer, T. A. (2003). Vom Strukturblick zum Kulturblick. In M. Karmasin, C. Winter (Hrsg.), *Kulturwissenschaft als Kommunikationswissenschaft* (S.127–168). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beck, U. (1997). *Was ist Globalisierung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beneke, J., Nothnagel, D. (1988). Reibungsfelder im Außenwirtschaftsverkehr. Bericht über ein Projekt der Forschungsstelle für interkulturelle Kommunikation. In T. Bungarten (Hrsg.), *Sprache und Information in Wirtschaft und Gesellschaft* (S.269–280). Tostedt: Attikon.
- Bergemann, B., Bergemann, N. (2005). *Interkulturelle Management-Kompetenz. Anforderungen und Ausbildung*. Heidelberg: Physica.
- Bergemann, N., Sourisseaux, A. (Hrsg.) (1992). *Interkulturelles Management*. Heidelberg: Physica.
- Bettmann, R. (2016). *Interkultur in Organisationen. Zur kommunikativen Konstruktion interkultureller Teams*. Wiesbaden: Springer.
- Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e. V. (1992). *Binnenmarkt '92. Auswirkungen auf die Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter im Vertrieb – welche Qualifikationsstrategien sind erfolgreich?* München.

- Bleher, N., Götz, K. (1999). Managementkonzepte in europäischen Automobilunternehmen. In K. Götz (Hrsg.), *Führungskultur. Die organisationale Perspektive* (S. 67–89). München u. Mering: Hampp.
- Bleicher, K. (1983). Organisationskulturen und Führungsphilosophien im Wettbewerb. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 35 (2), 136–146.
- BMW AG, AK-4 (1996). *Die langfristige Personalpolitik im BMW Konzern. ALEX Aktuelles Lexikon*. München (Broschüre).
- Bolten, J. (1985). Die hermeneutische Spirale. Überlegungen zu einer integrativen Literaturtheorie. *Poetica*, 3–4, 355–371.
- Bolten, J. (1991). Fremdsprache Wirtschaftsdeutsch: Bestandsaufnahme und Perspektiven. In B.-D. Müller (Hrsg.), *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation* (S. 71–92). München: Iudicium.
- Bolten, J. (1993). Grenzziehungen als interaktionaler Prozess. *Jahrbuch DaF*, 19, 255–276.
- Bolten, J. (1997). Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. In R. Walter (Hrsg.), *Wirtschaftswissenschaften. Eine Einführung* (S. 469–497). Paderborn: Schönigh.
- Bolten, J. (1998). Deutsche Sprachgeschichte und Wirtschaftsgeschichte. In W. Besch, O. Reichmann, S. Sonderegger (Hrsg.), *Sprachgeschichte*. 2. Teilband. Berlin u. New York: De Gruyter.
- Bolten, J. (2000). Internationales Personalmanagement als interkulturelles Prozessmanagement: Perspektiven für die Personalentwicklung internationaler Unternehmungen. In A. Clermont, W. Schmeisser, D. Krimphove (Hrsg.), *Personalführung und Organisation* (S. 841–856). München: Vahlen.
- Bolten, J. (2003). Das Kommunikationsparadigma im internationalen M & A-Prozess. Due Diligences und Post-Merger-Management im Zeichen der ‚Zweiten Moderne‘. In J. Strähle (Hrsg.), *Interkulturelle Mergers & Acquisitions* (S. 10–36). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Bolten, J. (2009). Kultur als historisch vermittelte Reziprozitätsdynamik. In S. Strohschneider (Hrsg.), *Kultur und sicheres Handeln* (S. 239–256). Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Bolten, J. (2010). Können Organisationen interkulturelle Kompetenz ausbilden? Zum Zusammenspiel von interkultureller Organisations- und Personalentwicklung und interkulturellem Wissensmanagement. In C. Barmeyer, J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 91–114). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Bolten, J. (2010a). ‚Fuzzy Diversity‘ als Grundlage interkultureller Dialogfähigkeit. *Erwägen – Wissen – Ethik*, 21 (2), 136–139.
- Bolten, J. (2011). Unschärfe und Mehrwertigkeit: „Interkulturelle Kompetenz“ vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs. In W. Dreyer, U. Hößler (Hrsg.), *Perspektiven interkultureller Kompetenz* (S. 55–70). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bolten, J. (2012). *Interkulturelle Kompetenz* (5. Aufl.). Erfurt: Landeszentrale für politische Bildung.
- Bolten, J. (2012a). Interkulturelles Wissens- und Kommunikationsmanagement. In *Museum für Kommunikation* (Hrsg.), *Störfälle – Glücksfälle*.

- Facetten ik Kommunikation (S.25–33). Berlin: Museum für Kommunikation.
- Bolten, J. (2013). Interkulturelle Zusammenarbeit auf dem ‚Intercultural Campus‘ via Virtual Classroom und ‚Prezi‘. In K. v. Helmolt, G. Berkenbusch, W. Jia (Hrsg.), *Interkulturelle Lernsettings. Konzepte – Formate – Verfahren* (S.203–216). Stuttgart: ibidem.
- Bolten, J. (2014). Reziprozität, Relationalität und Mehrwertigkeit. Ein Plädoyer für einen holistischen Kulturbegriff. In R. Eidukevičienė, A. Johanning Radžienė (Hrsg.), *Interkulturelle Aspekte der deutsch-litauischen Wirtschaftskommunikation* (S.18–39). München: Iudicium.
- Bolten, J. (2014a). ‚Kultur‘ kommt von *colere*: Ein Plädoyer für einen holistischen, nicht-linearen Kulturbegriff. In E. Jammal (Hrsg.), *Kultur und Interkulturalität. Interdisziplinäre Zugänge* (S.85–108). Wiesbaden: Springer.
- Bolten, J. (2014b). Concepts & Theories: The Dune Model – or: How to Describe Cultures. *AFS Intercultural Link News Magazine*, 5 (2), 4–6
- Bolten, J. (2015). Interkulturelle Trainings neu denken. *Interculture Journal* 15 (26), 75–91.
- Bolten, J. (2018): „Interkulturalität“ neu denken: Strukturprozessuale Perspektiven. Erscheint in: H.W. Giessen und C. Rink (Hrsg.) *Migration, Diversität und kulturelle Identitäten: Sozial- und kulturwissenschaftliche Perspektiven*. Stuttgart: Metzler.
- Bolten, J., Dathe, M. (Hrsg.) (1995). *Transformation und Integration. Aktuelle Probleme und Perspektiven west-osteuropäischer Wirtschaftsbeziehungen*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Bolten, J., Dathe, M., Kirchmeyer, S., Roennau, M., Witchalls, P., Ziebell-Drabo, S. (1996). Interkulturalität, Interlingualität und Standardisierung bei der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. Gezeigt an amerikanischen, britischen, deutschen, französischen und russischen Geschäftsberichten. In D. Baumann, H. Kalverkämper (Hrsg.), *Fachliche Textsorten* (S.389–425). Tübingen: Narr.
- Böttger, C. (2006). *Lost in Translation? Analysing the Role of English as the Lingua Franca of Multilingual Business Communication*. Dissertation Hamburg: Dr. Kovac.
- Brislin, R. W. (1981). *Cross-cultural Encounters. Face-to-face Encounters*. New York: Pergamon.
- Brookfield (2012). *The 2012 Global Relocation Trends Survey Report*. Zugriff am 05.02.2015 unter <http://espritgloballlearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf>
- Brünner, G. (2000). *Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen*. Tübingen: Narr.
- Brünner, G. (2001). *Gespräche in der Wirtschaft*. In K. Brinker (Hrsg.), *Text- und Gesprächslinguistik – Linguistics of Text and Conversation. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung*. 2. Halbband: *Gesprächslinguistik*. (= Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft) (S.1526–1540). Berlin u. New York: De Gruyter.
- Brünner, G., Fiehler, R. (1998). *Linguistische Untersuchungen zur Wirtschaftskommunikation*. *Sprachreport*, 3, 13–27.

- Bühler, K. (1934). *Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache*. Jena: Gustav Fischer.
- Bündnis 90/Die Grünen (2013). *Zeit für den grünen Wandel*. Zugriff am 05.02.2015 unter http://www.gruene.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Gruenes-Bundestagswahlprogramm-2013.pdf
- Busch, D. (2005). *Interkulturelle Mediation. Eine theoretische Grundlegung triadischer Konfliktbearbeitung in interkulturell bedingten Kontexten*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Busch, D. (2011). *Kultur als diskursives Produkt*. In D. Treichel, C.-H. Mayer (Hrsg.), *Lehrbuch Kultur* (S. 194–202). Münster: Waxmann.
- Busch, D., Schröder, H. (Hrsg.) (2005). *Perspektiven interkultureller Mediation*. Frankfurt a. M. u. a.: Peter Lang.
- Byram, M., Zarate, G. (1997). *Definitions, Objectives and Assessment of Sociocultural Competence*. In M. Byram, G. Zarate, G. Neuner (Hrsg.), *Sociocultural Competence in Language Learning and Teaching* (S. 7–43). Strasbourg: Council of Europe.
- Capra, F. (2003). *Ökologie und Gemeinschaft*. In N. Yüce, P. Plöger (Hrsg.), *Die Vielfalt der Wechselwirkung. Eine transdisziplinäre Exkursion im Umfeld der Evolutionären Kulturökologie* (S. 49–59). Freiburg: Karl Alber.
- Casmir, F. L. (1992). *Third-culture Bildung: A Paradigm Shift for International and Intercultural Communication*. *Communication Yearbook*, 16, 407–428.
- CDU (2007). *Freiheit und Sicherheit. Grundsätze für Deutschland*. Zugriff am 17.02.2015 unter <http://www.cdu.de/grundsatzprogramm>
- Charta der Vielfalt e.V. (2006). *Charta der Vielfalt*. Zugriff am 17.02.2015 unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/charta-der-vielfalt/die-charta-im-wortlaut.html>
- Chen, G.-M., Starosta, W. J. (1998). *Foundations of Intercultural Communication*. Needham Height, Mass.: Allyn & Bacon.
- Clement, U. (2000). *Interkulturelles Coaching*. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training* (S. 157–168). München u. Merzig: Hampf.
- Clermont, A., Schmeisser, W., Krimphove, D. (Hrsg.) (2001). *Strategisches Personalmanagement in globalen Unternehmen*. München: Vahlen.
- Clyne, M. (1987). *Cultural Differences in the Organization of Academic Texts*. *Journal of Pragmatics*, 11, 211–247.
- Clyne, M. (1993). *Pragmatik, Textstruktur und kulturelle Werte. Eine interkulturelle Perspektive*. In H. Schröder (Hrsg.), *Fachtextpragmatik* (S. 3–18). Tübingen: Narr.
- Conrad, S. (2013). *Globalgeschichte: Eine Einführung*. München: Beck.
- Conti, L. (2012). *Interkultureller Dialog im virtuellen Zeitalter*. Münster: LIT.
- CSU (2007). *Chancen für alle! Grundsatzprogramm der Christlich-Sozialen Union Deutschlands*. Zugriff am 05.02.2015 unter http://www.hss.de/fileadmin/media/downloads/ACSP/Grundsatzprogramm_2007.pdf

- Crystal, D. (1987/1993). Die Cambridge Enzyklopädie der Sprache. Frankfurt a. M. u. New York: Campus. (Engl., 1987: The Cambridge Encyclopedia of Language. Cambridge: CUP).
- Deardorff, D. K. (2006). Policy Paper zur Interkulturellen Kompetenz. Zugriff am 03.03.2015 unter https://www.jugendpolitikeneuropa.de/downloads/4-20-2300/bertelsmann_intkomp.pdf
- Delamare-Le-Deist, F., Winterton, J. (2005). What is Competence? Human Resource Development International, 8 (1), 27–46.
- DGFP (Hrsg.) (2012). Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld: Bertelsmann.
- Die Republikaner (o. J.). Bundesparteiprogramm. Zugriff am 31.12.2014 unter http://www.rep.de/upload/REP_Daten/Werbemittel/_Allgemein/Parteiprogramm/BUND_parteiprogramm_2011.pdf
- Dinges, N. G., Baldwin, K. D. (1996). Intercultural Competence. A Research Perspective. In D. Landis, R. Baghat (Hrsg.), Handbook of Intercultural Training (S. 106–123). Thousand Oaks u. a.: Sage Publishing.
- Dmoch, T. (2003). Internationale Werbung. Standardisierung in Grenzen. In J. Bolten, A. Ehrhardt (Hrsg.), Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum Interkulturellen Handeln (S. 279–303). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Droz, L., Seibicke, W. (1973). Deutsche Fach- und Wissenschaftssprache. Wiesbaden: Brandstetter.
- Dülfer, E. (1983). Die spezifischen Personal- und Kommunikationsprobleme international tätiger Unternehmungen – eine Einführung. In E. Dülfer (Hrsg.), Personelle Aspekte im Internationalen Management. Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. Berlin, (S. 1–26) Berlin: E. Schmidt.
- Dülfer, E. (1991/2003). Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen (7. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Dülfer, E. (1999). Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen (6. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Dürer, A. (1528). Hierinn sind begriffen Vier Bücher von menschlicher Proportion. Nürnberg: Formschnyder.
- Easyexpat.com. (o. J.). Internationales Portal: Umziehen, arbeiten, im Ausland leben. Zugriff am 13.02.2015 unter <http://www.easyexpat.com/de/index.htm>
- Eckert, C. K. (2009). Wissenstransfer im Auslandsentsendungsprozess. Wiesbaden: Gabler.
- Eco, U. (1986). Nachschrift zum ‚Namen der Rose‘. München: Hanser.
- Ehrhardt, C., Horst, S. (2000). Kriterien der Korpuserstellung. In J. Bolten (Hrsg.), Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation (S. 185–189). Waldsteinberg: Popp.
- Emmerling, T. (Hrsg.) (2005). Projekte und Kooperationen im interkulturellen Kontext. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Erl, A., Gymnich, M. (2007). Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart: Klett.

- Erpenbeck, J. (2001). Wissensmanagement als Kompetenzmanagement. In G. Franke (Hrsg.), *Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung* (S. 102–120). Bielefeld: Bertelsmann.
- Erpenbeck, J. (2010). Interkulturelle Kompetenz ohne interkulturelle Kompetenzen? In W. G. Faix, M. Aue (Hrsg.), *Talent. Kompetenz. Management. Bd. 2: Global. Lokal* (S. 269–300). Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Festing, M., Dowling, P. J., Weber, W., Engle, A. D. (Hrsg.) (2010). *Internationales Personalmanagement* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Fiedler, F. E., Mitchell, T., Triandis, H. C. (1971). The Culture Assimilator: An Approach to Cross-cultural Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 55 (2), 95–102.
- Finke, P. (2003). Kulturökologie. In A. Nünning, V. Nünning (Hrsg.), *Konzepte der Kulturwissenschaften* (S. 248–279). Stuttgart: J. B. Metzler.
- Fischer, B. (2005). Multi, Inter, Trans: Zur Hermeneutik der Kulturwissenschaft. *Trans. Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften*. Zugriff am 06.02.2015 unter http://www.inst.at/trans/15Nr/01_1/fischer15.htm
- Fischer-Epe, M. (2004). *Coaching*. Reinbek: rororo.
- Frindte, W. (2003). Die Praxis muss für sich selbst sprechen – interkulturelle Kommunikation als komplexes Management. In F. Benseler (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte. Erwägen – Wissen – Ethik*, 14 (1), 169–171.
- Fritz, W., Möllenberg, A., Chen, G.-M. (2000). Measuring International Sensitivity in Different Cultural Context. *Intercultural Communication Studies* 11 (2), 165–176.
- Fukuyama, F. (1992). *Das Ende der Geschichte. Wo stehen wir?* München: Kindler.
- Fukuyama, F. (1997). *Der Konflikt der Kulturen. Wer gewinnt den Kampf um die wirtschaftliche Zukunft?* München: Droemersch Verlagsgesellschaft.
- Galtung, J. (2003). Struktur, Kultur und intellektueller Stil. Ein vergleichender Essay über saxonische, teutonische, gallische und nipponische Wissenschaft. In J. Bolten, C. Ehrhardt (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation* (S. 167–207). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Gardner, G. H. (1962). Cross-cultural Communication. *Journal of Social Psychology*, 58, 241–256.
- Geertz, G. (1987). *Dichte Beschreibung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Georges, K.E. (Bearb.) (1879). *Lateinisch-Deutsches Handwörterbuch*, Bd. 1. Leipzig: Hahn'sche Verlags-Buchhandlung.
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural Competence and Expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (3), 341–362.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, E. (1971). *Verhalten in sozialen Situationen. Strukturen und Regeln der Interaktion im öffentlichen Raum*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Goffman, E. (1974). *Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Götz, K. (1999). *Führungskultur. Die organisationale Perspektive* (6. Aufl.). München: Hampp.
- Götz, K. (Hrsg.) (1999a). *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. München u. Mering: Hampp.

- Gröschke, D. (2009). Interkulturelle Kompetenz in Arbeitssituationen. Eine handlungstheoretische Analyse individueller und kollektiver Fähigkeiten. München u. Mering: Hampp.
- Gruber, V. und Rothfuß, E. (2015). Interkulturelle Managementforschung – Reflexive Gedanken über eine unreflektierte Denkschule. *Interculture Journal* 15 (26), 117–134.
- Haas, C. (2012). Wie lernen Unternehmen aus den Auslandsaufenthalten ihrer Expatriates? Organisationales Lernen und Reintegration. Berlin: LIT.
- Habermann, M. (2003). „Interkulturelle Kompetenz“. – Schlagwort oder handlungsleitende Zielvorstellung in der Altenpflege? *Pflege & Gesellschaft*, 8 (1), 11–16).
- Habermas, J. (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationality und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1981). Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Haken, H. (1994). Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken. Frankfurt a. M.: Ulstein Taschenbuch.
- Hall, E. T. (1969). *The Hidden Dimension*. Garden City u. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Random House.
- Hammer, M., Bennett, M., Wiseman, R. (2003). Measuring Intercultural Sensitivity. *The Intercultural Development Inventory*. *International Journal of Intercultural Relations*, 27 (4), 421–443.
- Hann, C. (2007). Weder nach dem Revolver noch dem Scheckbuch, sondern nach dem Rotstift greifen: Plädoyer eines Ethnologen für die Abschaffung des Kulturbegriffs. *Zeitschrift für Kulturwissenschaft*, 1, 125–135.
- Hansen, K. P. (2009). Kultur, Kollektiv, Nation. Passau: Stutz.
- Hansen, K. P. (2009a). Die Problematik des Pauschalurteils. *Interculture Journal*, 8 (10). Zugriff am 06.02.2015 unter <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/89>
- Hansen, K. P. (2011). Kultur und Kulturwissenschaft (4. Aufl.). Tübingen: A. Francke.
- Harris, H., Brewster, C., Erten, C. (2005). Auslandseinsatz, aber wie? Klassisch oder alternative Formen: neueste empirische Erkenntnisse aus Europa und den USA. In G. Stahl, W. Mayrhofer, T. Kühlmann (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement* (S. 271–291). München: Hampp.
- Hasenstab, M. (1999). *Interkulturelles Management. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Haumersen, P., Liebe, F. (1999). *Multikulti: Konflikte konstruktiv. Trainingshandbuch Mediation in der interkulturellen Arbeit*. Mülheim: Verlag an der Ruhr.
- Heenan, D. A., Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Henke, A.-M. (1989). Zur Geschichte der Betriebslinguistik. In E. Klein, F. Pouradier Duteil (Hrsg.), *Betriebslinguistik und Linguistikbetrieb*. Bd. 1 (S. 13–20). Tübingen: Niemeyer.

- Hentze J. (1987). Kulturvergleichende Managementforschung. Die Unternehmung, 41 (3), 170–185.
- Henze, J. (2015). Vom Verschwinden des (Inter)Kulturellen und Überleben der (Inter)Kulturalität. *Interculture Journal* 15 (26), 59–74.
- Henze, J. (2018). Theorie-Inseln und Praxis-Camps: Horizonte der Interkulturellen
- Kompetenzdiskussion. In E. Rößler (Hrsg.), Wilhelm, Alexander und wir: Einheit von Lehre und Forschung im Fremdsprachenunterricht an Hochschulen. Bochum: AKS-Verlag.
- Hepp, A., Löffelholz, M. (Hrsg.) (2002). Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation. Konstanz: UVK.
- Herder, J. G. (1774/1990). Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit. Hrsg. von D. Irmscher. Stuttgart: Reclam.
- Herzog, J., Peña, J. (2002). Personalentwicklung mittelständischer Unternehmen für internationale Märkte. Ein computergestütztes interkulturelles Assessment Center. *Interculture-online*, 1 (2). Zugriff am 18.02.2015 unter <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/6>
- Hilb, M. (2011). Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente (20. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Hitzler, R. (1999). Die ‚Entdeckung‘ der Lebenswelten. Individualisierung im sozialen Wandel. In H. Willems, A. Hahn (Hrsg.), Identität und Moderne (S. 231–249). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hoffmann, L. (1976). Kommunikationsmittel Fachsprache. Eine Einführung. Tübingen: Narr.
- Hoffmann, L. (1988). Vom Fachwort zum Fachtext. Beiträge zur angewandten Linguistik. Tübingen: Narr.
- Hoffmann, E. (2015). Interkulturelle Gesprächsführung. Theorie und Praxis des TOPOI-Modells. Wiesbaden: Springer.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE Debate: Back to Relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339–1346.
- Höhne, S. (1992). Vorüberlegungen zu einer fachsprachlichen Analytik. Kriterien zur Bestimmung sprachlicher Phänomene im Sprachbereich Wirtschaft. In T. Bungarten (Hrsg.), Beiträge zur Fachsprachenforschung. Sprache in Wissenschaft und Technik, Wirtschaft und Rechtswesen, Bd. 1 (S. 100–114). (Hamburger Arbeiten zur Fachsprachenforschung). Tosted: Attikon Verlag.
- Höhne, S. (1995). Vom kontrastiven Management zum interkulturellen. *Jahrbuch DaF*, 21, 72–103.
- Höhne, S. (2009). Kunst- und Kulturmanagement. Paderborn: Fink.
- Holenstein, E. (1985). Menschliches Selbstverständnis. Ichbewusstsein, intersubjektive Verantwortung, interkulturelle Verständigung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Holzheuer, K. (1999). Formen sprachlicher Kommunikation zwischen Hersteller und Handel. Universität Oldenburg: Magisterarbeit.

- Holzmüller, H. H. (1995). *Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Horst, S. (1998). *Wortbildung in der deutschen Wirtschaftskommunikation*. Waldsteinberg: Heidrun Popp Verlag.
- House, R., Sully, M. F., Dorfman, P. W. (2013). *Strategic Leadership Across Cultures: Globe Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Thousand Oaks, CA u. a.: Sage.
- Hummel, K. (2000). Wenn unsere Sprache verloren geht, verlieren wir alles. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 04.01.2000, S. 9.
- Hundt, M. (1995). *Modellbildung in der Wirtschaftssprache. Zur Geschichte der Institutionen und Theoriesprachen der Wirtschaft*. Tübingen: Narr.
- Huntington, S. P. (1996). *Der Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Wirtschaftspolitik im 21. Jahrhundert*. München: Europaverlag.
- Integrationsbeirat der Bundesregierung (2012). *Deutschland braucht eine Willkommensbotschaft*. Zugriff am 09.02.2015 unter <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/IB/Artikel/Beirat/Beirat-Archiv/2012-04-28-ergebnisse-arbeitsgruppe-fuenf.html>
- Internations.org (o. J.). *Connecting global minds*. Zugriff am 13.02.2015 unter <http://www.internations.org/>
- Janich, N., Neuendorff, D. (Hrsg.) (2002). *Verhandeln, kooperieren, werben. Beiträge zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation*. Wiesbaden: DUV.
- Jia, W. (2002). *Werbegeschichte als Kommunikationsgeschichte. Analyse der Anzeigenwerbung im „Spiegel“ 1947–1990*. Göttingen: Cuvillier.
- Jia, W., Tan, J. (Hrsg.) (2005). *Kommunikation mit China*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Jordan, R., Bickmann, R. (2000). *Knowledge Base. Finance*, 8, 10–12.
- Kabst, R., Giardini, A. (2009). *Die deutsche Cranet-Erhebung: Empirische Befunde und Ergebnisbericht*. In R. Kabst, A. Giardini, M. Wehner (Hrsg.), *International comparatives Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des „Cranfield Projects on International Human Resource Management“* (S. 11–57). München: Mering.
- Kammhuber, S. (2001). *Interkulturelle Trainingsforschung. Bestandsaufnahme und Perspektiven*. In J. Bolten, D. Schröter (Hrsg.), *Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung* (S. 78–93). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Kammhuber, S. (2003). *Anforderungen an interkulturelle Trainings. Wirtschaftspsychologie aktuell*. Zugriff am 09.02.2015 unter http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material_2_2003/26.pdf
- Karmasin, M., Winter, C. (Hrsg.) (2003). *Kulturwissenschaft als Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kaufhold, K. H. (1996). *Zur Entwicklung des Wirtschaftsstillendens in Deutschland*. In R. Klump (Hrsg.), *Wirtschaftsstruktur, Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnung: Methoden und Ergebnisse der Wirtschaftskulturforschung* (S. 21–38). Marburg: Metropolis Verlag.

- Keim, L. (1994). *Interkulturelle Interferenzen in der deutsch-spanischen Wirtschaftskommunikation*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Keller, E. V. (1982). *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern: Haupt.
- Keller, P. (1997). *Der innerbetriebliche Zielvereinbarungsdiallog als ergebnisorientiertes Führungsinstrument: eine linguistische Analyse*. Münster u. a.: Waxmann.
- Keller, R. (1994). *Sprachwandel (2. Aufl.)*. Tübingen: Francke.
- Kelz, H. P. (2001). *Interkulturelle Kommunikation und Wirtschaftsdeutsch-Didaktik*. *Germanistisches Jahrbuch der GUS „Das Wort“* 2000/2001, 247–262.
- Kieser, A., Hegele, C., Klimmer, M. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kirchmeyer, S. (2000). *Britische Werbekommunikation im Wandel: eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen kommunikativem und soziokulturellem Wandel am Beispiel von Anzeigen aus der Radio Times aus dem Zeitraum 1951–1991*. Dissertation. Erfurt, Pädagogische Hochschule.
- KMK (1999). *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz (KMK) für den berufsbezogenen Unterricht*. Bonn: Sekretariat der Kultusministerkonferenz.
- Knapp, K. (1995). *Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft*. In J. Bolten (Hrsg.), *Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft* (S. 8–23). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Konradt, U., Hertel, G., Behr, B. (2002). *Interkulturelle Managementtrainings – Eine Bestandsaufnahme von Konzepten, Methoden und Modalitäten in Deutschland*. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 33, 197–207.
- Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) (2011). *Zulassungszahlen in Deutschland von VW Sharan, Ford Galaxy und Seat Alhambra laut Angaben des Kraftfahrt-Bundesamtes in Flensburg*. Zugriff am 04.03.2015 unter http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/neuzulassungen_node.html
- Krämer, L. (2002). *Was ist Wirtschaftssprache? Semantische Spezifik der wirtschaftlichen Termini gegenüber den gemeinsprachlichen Lexemen*. Marburg: Tectum.
- Kramer, W., Weiss, R. (1992). *Fremdsprachen in der Wirtschaft. Ein Beitrag zu interkultureller Kompetenz*. Köln: Deutscher Institutsverlag.
- Krause, D. E. (2011). *Trends in der internationalen Personalauswahl*. Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Krejci, T. (1941). *Zum syntaktisch-stilistischen Problem der Wirtschaftssprache*. Berlin: Junker und Dünnhaupt.
- Kretzenbacher, H. L. (1992). *Der „erweiterte Kulturbegriff“ in der außenkulturpolitischen Diskussion der Bundesrepublik Deutschland*. *Jahrbuch DaF*, 18, 170–196.
- Kriegel, K. (2010). *Interkulturelle Mediation als Konfliktlösung in Organisationen*. In C. Barmeyer, J. Bolten, (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und*

- Organisationsentwicklung (S.301–317). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Kriegel-Schmidt, K. (2012). *Interkulturelle Mediation*. Berlin: LIT.
- Kumbruck, C. und Derboven, W. (2016). *Interkulturelles Training. Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. (3. Aufl.) Berlin/ Heidelberg: Springer.
- Kühlmann, T. M. (2004). *Auslandseinsatz von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühlmann, T., Stahl, G. (1998). *Interkulturelle Assessment-Center*. In C. Barmeyer, J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personalorganisation* (S.213–224). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Kumar, B., Haussmann, H. (1992). *Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit*. München: Beck.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. München: Vahlen.
- Latour, B. (2007). *Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Latour, B. (2008). *Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Lechner, C. (2003). *Kulturschock Lateinamerika. Hausarbeit im Fach Informationswissenschaft*. Fachhochschule Stuttgart – Hochschule der Medien. Zugriff am 17.02.2015 unter <http://www.hausarbeiten.de/faecher/vorschau/110337.html>
- Levy, H. (1931). *Sprache und Wirtschaftswissenschaft*. *Neuphilologische Monatsschrift*, 2, 35–47.
- Lo, D. T.-C. (2005). *Die Bedeutung kultureller Selbst- und Fremdbilder in der Wirtschaft*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Lösch, K. (2005). *Begriffe und Phänomene der Transdifferenz: Zur Infragestellung binärer Differenzkonstrukte*. In L.Allolio-Näcke (Hrsg), *Differenzen anders denken. Bausteine zu einer Kulturtheorie der Transdifferenz* (S. 26–49). Frankfurt a.M.: Campus.
- Lück, W., Trommsdorff, V. (1982). *Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Luhmann, N. (1975). *Interaktion, Organisation, Gesellschaft; Systemtheorie, Evolutionstheorie und Kommunikationstheorie*. In N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft* (S.9–20; S.193–203). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luo, X. (2014). *Lernstile im interkulturellen Kontext: Eine Paradigmenreflexion und Rekonzeption am Beispiel Deutschland und China*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lysgaard, S. (1955). *Adjustment in a Foreign Society: Norwegian Fulbright Grantees Visiting the United States*. *International Social Science Bulletin*, 7, (45–51).
- Macharzina, K. (2003). *Interkulturelle Unternehmensführung*. In J. Bolten, C. Ehrhardt (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln* (S.309–363). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

- Mahadevan, J., Kilian-Yasin, K. (2013). Interkulturelles Lernen im berufsbezogenen Kontext. In K. v. Helmolt, G. Berkenbusch, W. Jia (Hrsg.), *Interkulturelle Lernsettings. Konzepte – Formate – Verfahren* (S.151–174). Stuttgart: ibidem.
- Mall, R. A. (2000). Interkulturelle Verständigung – Primat der Kommunikation vor dem Konsens? *Ethik und Sozialwissenschaften*, 11 (3), 337–349.
- Mandelbrot, B. B., Hudson, R. (2007). *Fraktale und Finanzen*. München u. Zürich: Piper.
- Mauritz, H. (1996). *Interkulturelle Geschäftsbeziehungen*. Wiesbaden: DUV.
- Maziotta, A. (2016). *Interkulturelle Trainings: Ein wissenschaftlich fundierter und praxisrelevanter Überblick*. Wiesbaden: Springer.
- Mennicken, C. (2000). *Interkulturelles Marketing*. Wiesbaden: DUV.
- Merten, K. (1977). *Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Messing, E. E. J. (1928). *Methoden und Ergebnisse der wirtschaftssprachlichen Forschung*. Utrecht: Verlag Kemink.
- Mönikheim, S. (1998). Die Entwicklung des interkulturellen Managements am Beispiel der Dasa. In C. Barmeyer, J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personalorganisation* (S.107–122). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Montiel Alafont, J. (2002). Vier Arten, einen Schnaps zu vermarkten. Zur Werbegeschichte von Anís del Mono (1940–2000). *Interculture-Online*, 1 (1). Zugriff am 18.02.2015 unter <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/4>
- Montiel Alafont, J. (2007). *Werbegeschichte als Kulturgeschichte in Spanien (1940–1989)*. Dissertation. Jena: Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Moosmüller, A. (Hrsg.) (2002). *Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde*. Münster u. a.: Waxmann.
- Moosmüller, A. (2004). Das Kulturkonzept in der Interkulturellen Kommunikation aus ethnologischer Sicht. In H.-J. Lüsebrink (Hrsg.), *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation* (S.45–67). St. Ingbert: Röhrig.
- Moosmüller, A. (Hrsg.) (2007). *Interkulturelle Kommunikation. Konturen einer wissenschaftlichen Disziplin*. Münster u. a.: Waxmann.
- Moosmüller, A. (2009). Kulturelle Differenz: Diskurse und Kontexte. In A. Moosmüller (Hrsg.), *Konzepte kultureller Differenz* (S.13–45). Münster: Waxmann.
- Morley, D., Robins K. (2002). Globalisierung als Identitätskrise. In A. Hepp, M. Löffelholz (Hrsg.), *Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation* (S.533–560). Konstanz: UVK.
- Mühlmann, W. E. (1995). Artikel „Kultur“. In K. Galling (Hrsg.), *Die Religion in Geschichte und Gegenwart. Handwörterbuch für Theologie und Religionswissenschaft*, Bd.4. (3. Aufl., S.94–95). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Müller, A. P. (2002). Interaktionsregeln in betrieblichen sozialen Welten. In I. Keim, W. Schütte (Hrsg.), *Soziale Welten und kommunikative Stile* (S.85–111). Tübingen: Narr.

- Müller, B., Luo, X., Yildirim-Krannig, Y. (2011). Qualitative Evaluation einer interkulturellen Trainingseinheit. Zur Kulturgebundenheit schriftlicher und mündlicher Befragungsmethoden und ihrer Eignung zur Evaluation im interkulturellen Kontext. In E. Bosse, B. Kreß, S. Schlickau (Hrsg.), *Methodische Vielfalt in der Erforschung interkultureller Kommunikation an deutschen Hochschulen* (S. 189–198). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Müller, B.-D. (1991). Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft. In B.-D. Müller (Hrsg.), *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Studium Deutsch als Fremdsprache – Sprachdidaktik*. Bd. 9 (S. 27–52). München: ludicum.
- Müller, S., Gelbrich, K. (2004). *Interkulturelles Marketing*. München: Vahlen.
- Müller, S., Gelbrich, K. (2014). *Interkulturelle Kommunikation*. München: Oldenbourg.
- Müller, W. G. (1997). *Interkulturelle Werbung*. Heidelberg: Physica.
- Müller-Jacquier, B. (2000). Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In J. Bolten (Hrsg.), *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation* (S. 30–49). Waldsteinberg: Popp.
- Müller-Jacquier, B., ten Thije, J. D. (2000). Interkulturelle Kommunikation: interkulturelles Training und Mediation. In M. Becker, G. Brünner, H. Cölfen (Hrsg.), *Linguistische Berufe (FAL 37)* (S. 39–58). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Münch, R. (1990). Code, Struktur und Handeln: Soziale Milieus der Wissensproduktion. In H. Haferkamp (Hrsg.), *Sozialstruktur und Kultur* (S. 54–94). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Münch, R. (1999). Europäische Identitätsbildung. Zwischen globaler Dynamik, nationaler und regionaler Gegenbewegung. In H. Willems, A. Hahn (Hrsg.), *Identität und Moderne* (S. 465–486). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Naumann, I., Bleich, S., Jia, W., Schneider, F. (2003). *Kommunikation in der globalen Wirtschaft* (S. 33–47). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Nazarkiewicz, K., Krämer, G. (2012). *Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Niedermeyer, M. (2001). Interkulturelle Trainings in der deutschen Wirtschaft: Eine Bestandsaufnahme. In J. Bolten, D. Schröter (Hrsg.), *Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung* (S. 62–77). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Nielsen, M. (Hrsg.) (2003). *Wirtschaftskommunikation im Wandel: Dynamik, Entwicklung und Prozessualität*. Wiesbaden: DUV.
- Nordman, J. (2002). Kulturunterschiede in der Marketingkommunikation am Beispiel deutscher, schwedischer und US-amerikanischer Betriebsbroschüren eines internationalen Unternehmens. In N. Janich, D. Neundorff (Hrsg.), *Verhandeln, kooperieren, werben. Beiträge zur interkulturellen Wirtschaftskommunikation* (S. 31–57). Wiesbaden: DUV.
- Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 7, 177–182.

- OECD (1997). Konvention gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr. Zugriff am 13.02.2015 unter <http://www.oecd.org/berlin/themen/konvention-gegen-die-bestechnung-auslaendischer-amtstraeger.htm>
- Ohnacker, K. (1992). Die Syntax der Fachsprache Wirtschaft im Unterricht Deutsch als Fremdsprache. Werkstattreihe Deutsch als Fremdsprache. Bd. 39. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Oksaar, E. (1983). Fachsprachen, interaktionale Kompetenz und Kulturkontakt. In H. P. Kelz (Hrsg.), *Fachsprache: Sprachanalyse und Vermittlungsmethoden*. Bonn: Ferd. Dümmlers Verlag.
- Oksaar, E. (1988). *Kulturemtheorie. Ein Beitrag zur Sprachverwendungsforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Jackson: Perseus Books.
- Over, U. (2012). *Die interkulturell kompetente Schule. Eine empirische Studie zur sozialen Konstruktion eines Entwicklungsziels*. Münster: Waxmann.
- Pan, Y. (2010). Methoden interkultureller Kompetenzvermittlung – Einsichten und Ansätze aus einer chinesischen Betrachtung. In C. Barmeyer, J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 267–279). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Pascale, R., Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*. New York: Warner Books.
- Patzelt, W. (1987). *Grundlagen der Ethnomethodologie*. München: Fink.
- Pausenberger, E. (1983). Die Besetzung von Geschäftsführerpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften. In E. Dülfer (Hrsg.), *Personelle Aspekte im internationalen Management. Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft* (S. 41–60). Berlin: E. Schmidt.
- Pausenberger, E., Noelle, G. F. (1977). Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 29, 346–366.
- Peña, J. (2008). *Effektivität und Angemessenheit. Messung interkultureller Kompetenz im Assessment Center*. Dissertation FSU Jena.
- Peña, J., Philipp, S. (2003). Kulturelle Stile und Vorstellungen über ein Land: Chile und seine Produkte mit ausländischen Augen betrachtet. *Interculture-Online*, 2 (6) Zugriff am 20.04.2015 unter <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/8/9>.
- Perlitz, M. (1993). *Internationales Management*. Stuttgart u. Jena: Gustav Fischer.
- Petschig, M., Skutsch, F. (Hrsg.) (1923). *Stowassers Lateinisch-Deutsches Schul- und Handwörterbuch* (7. Aufl.). Leipzig: G. Freytag.
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R. (2000). Does Intergroup Contact Reduce Prejudice? Recent Meta-analytic Findings. In S. Oskamp (Hrsg.), *Reducing Prejudice and Discrimination* (S. 93–114). Mahwah: Erlbaum.
- Picht, H. (1987). Deutsch für die Wirtschaft. *Jahrbuch DaF*, 13, 1–12.
- Picht, R. (1989). Praxisfeld Wirtschaft. Fremdsprachliche und interkulturelle Ausbildung. *Jahrbuch DaF*, 15, 79–81.

- Piéch, S. (2009). Das Wissenspotenzial der Expatriates. Zur Prozessoptimierung von Auslandsentsendungen. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Pothmann, A. (1997). Diskursanalyse von Verkaufsgesprächen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pottinger, P. S., Goldsmith, J. (Hrsg.) (1979). Defining and Measuring Competence. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pro-Tran.de (o. J.). Weltsprachen. Zugriff am 02.02.2015 unter <http://www.pro-tran.de/Sprachen-Daten/Sprachen-Daten.html>
- PricewaterhouseCoopers (2014). Inlands- und Auslandsumsatz von DAX-Unternehmen 2008–2013. Zugriff am 03.03.2015 unter http://www.pwc.de/de_DE/de/kapitalmarktorientierte-unternehmen/assets/dax-konzerne-wachsen-im-ausland.pdf
- Rathje, S. (2004). Unternehmenskultur als Interkultur. Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Rathje, S. (2006). Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht, 11 (3). Zugriff am 09.02.2015 unter <https://zif.spz.tu-darmstadt.de/jg-11-3/docs/Rathje.pdf>
- Rathje, S. (2009). Der Kulturbegriff. In A. Moosmüller (Hrsg.), Konzepte kultureller Differenz (S. 83–106). Münster: Waxmann.
- Rathje, S./ Schirmacher, H./ Zollo, N. (2017). Multikollektivität in der Personal- und Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Kultur- und Kollektivwissenschaft (3), H.1, 193–114.
- Rauner, F. (2004). Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompetenz (ITB-Forschungsberichte 14). Bremen: ITB.
- Reinders, H., Gniewosz, B., Gresser, A., Schnurr, S. (2011). Erfassung interkultureller Kompetenzen bei Kindern und Jugendlichen. Das Würzburger Interkulturelle Kompetenz-Inventar (WIKI-KJ). Diskurs Kindheits- und Jugendforschung, 5 (4), 429–452.
- Reuter, E. (2014). Professionelle Kommunikation professionell vermitteln. In R. Eidukevičienė, A. Johanning Radžienė (Hrsg.), Interkulturelle Aspekte der deutsch-litauischen Wirtschaftskommunikation (S. 58–95). München: Iudicium.
- Reuter, E., Schröder, H., Tiittula, L. (1991). Zur Erforschung von Kulturunterschieden in der internationalen Wirtschaftskommunikation. In B.-D. Müller (Hrsg.), Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Studium Deutsch als Fremdsprache – Sprachdidaktik. Bd. 9 (S. 93–144). München: Iudicium.
- Rock, I. (1998). Wahrnehmung. Heidelberg u. Berlin: Spektrum, Akademischer Verlag.
- Rosbach, U. (1997). Interkulturelles Management. Annotierte Literaturauswahl. Schriftenreihe des Instituts für Auslandsbeziehungen, Bd. 20. Frankfurt a. M.: IKO – Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Rössler, M. (2003). Wirtschaftsethnologie. Berlin: Reimer.
- Roth, J., Roth, K. (2001). Interkulturelle Kommunikation. In R. W. Brednich (Hrsg.), Grundriss der Volkskunde. Einführung in die Forschungsfelder der Europäischen Ethnologie. Berlin: Reimer.

- Roth, K. (2004). Kulturwissenschaften und Interkulturelle Kommunikation: Der Beitrag der Volkskunde zur Untersuchung interkultureller Interaktionen. In H.-J. Lüsebrink (Hrsg.), *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation* (S. 15–144). St. Ingbert: Röhrig.
- Rothlauf, J. (2014). *A Global View on Intercultural Management*. Berlin u. a.: De Gruyter.
- Ruben, B. D. (1976). Assessing Communication Competency for Intercultural Adaptation. *Group & Organization Studies*, 1 (3), 334–354.
- Said, E. W. (1996). Kultur und Identität – Europas Selbstfindung aus der Einverleibung der Welt. *Lettre International*, 34, 21–25.
- Schalk, W., Thoma, H. (1992). *Jahrbuch der Werbung 29*. Düsseldorf u. a.: Econ.
- Schefold, B. (1995). *Wirtschaftsstile*. 2 Bde. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur – ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Scheitza, A. (2007). Interkulturelle Kompetenz: Forschungsansätze, Trends und Implikationen für interkulturelle Trainings. In M. Otten, A. Scheitza, A. Cnyrim (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz im Wandel*, Bd. 1 (S. 91–119). Berlin: LIT.
- Schenk, E. (2001). Interkulturelle Kompetenz. In J. Bolten, D. Schröter (Hrsg.), *Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung* (S. 52–61). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Schiessler, B. (2010). *Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schirmer, A. (1932). Die Wirtschaftssprache als Spiegel der Wirtschaftsgesellschaft. In E. E. J. Messing (Hrsg.), *Zur Wirtschaftslinguistik* (S. 7–26). Rotterdam: Ditmar.
- Schlamelcher, U. (2003). *Kultur und Management. Theorie und Praxis der Interkulturellen Managementforschung*. München u. Mering: Hampp.
- Schmidt, C. M. (2002). Kognitive Modelle in der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen im deutsch-finnischen Vergleich. In C. M. Schmidt (Hrsg.), *Wirtschaftsalltag und Interkulturalität. Fachkommunikation als interdisziplinäre Herausforderung* (S. 97–117). Wiesbaden: DUV
- Scholtes-Schmidt, G. (1986). Die Beschreibung von Wirtschaftsfachsprachen. *Special-Language Fachsprache*, 8, 1–2.
- Scholz, C., Stein, V. (2013). *Interkulturelle Wettbewerbsstrategien*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreier, C. (2001). *Kulturelle Integration grenzüberschreitender Akquisitionen*. Osnabrück: Der andere Verlag.
- Schröder, H. (1993). Interkulturelle Fachkommunikationsforschung. Aspekte kulturkontrastiver Untersuchungen schriftlicher Wirtschaftskommunikation. In T. Bungarten (Hrsg.), *Fachsprachentheorie*, Bd. 1 (S. 517–550). Tostedt: Attikon.
- Schuppert, D., Pappmehl, A., Walsh, I. (1994). *Interkulturelles Management. Abschied von der Provinzialität*. Wiesbaden: Gabler.
- Schütz, A., Luckmann, T. (1979). *Strukturen der Lebenswelt*. 2 Bde. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Schütz, A., Luckmann, T. (2003). Die Lebenswelt als unbefragter Boden der natürlichen Weltanschauung. In J. Boltz, C. Ehrhardt (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation* (S. 43–58). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Schweizer, T. (1996). *Muster sozialer Ordnung*. Berlin: Reimer.
- Scullion, H. (2001). *International Human Resource Management*. In J. Storey (Hrsg.), *Human Resource Management*. London: Prentice Hall.
- Seebauer, R. (Hrsg.) (2005). *Das Fremde und das Eigene. Identitäten, Werte, Zukunftsperspektiven in vier europäischen Regionen – eine empirische Studie und Einzelbeiträge aus europäischen Ländern* (Schriftreihe Interkulturelle Pädagogik). Wien: Lit.
- Sell, A. (1994). *Internationale Unternehmenskooperationen*. München u. Wien: Oldenbourg.
- Sen, A., Griese, F. (2007). *Die Identitätsfalle. Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt*. München: C. H. Beck.
- Shannon, C., Weaver, W. (1976). *Mathematische Grundlagen der Kommunikationstheorie*. München: Oldenbourg.
- Sinha, J. B. P., Vohra, N., Singhal, S., Sinha, R. B. N., Ushashree, S. (2002). Normative Predictions of Collectivist-individualist Intentions and Behaviour of Indians. *International Journal of Psychology*, 37 (5), 309–319.
- Siebenschein, H. (1936). *Abhandlungen zur Wirtschaftsgermanistik*. Prag: Orbis.
- Simmet-Blomberg, H. (1998). *Interkulturelle Marktforschung im europäischen Transformationsprozess*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sossinka, R. (2003). Natur, Naturschutz, Naturschützer. In N. Yüce, P. Plöger (Hrsg.), *Die Vielfalt der Wechselwirkung. Eine transdisziplinäre Exkursion im Umfeld der Evolutionären Kulturökologie* (S. 41–48). Freiburg u. München: Karl Alber.
- SPD (2013). *Das Wir entscheidet. Das Regierungsprogramm 2013–2017*. Zugriff am 10.02.2015 unter http://www.spd.de/linkableblob/96686/data/20130415_regierungsprogramm_2013_2017.pdf
- Spitzer, M. (2000). *Semantische Netzwerke*. In I. Rock (Hrsg.), *Geist im Netz*. Heidelberg u. a.: Spektrum, Akademischer Verlag.
- Stahl, G. (1998). *Internationaler Einsatz von Führungskräften*. München u. Wien: Oldenbourg.
- Stahl, G. (2001). *Management der sozio-kulturellen Integration bei Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen*. *Die Betriebswirtschaft (DBW)*, 1, 61–80.
- Stahl, G., Mayrhofer, W., Kühlmann, T. M. (Hrsg.) (2005). *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*. München u. Merzig: Hampp.
- Stahl, G./ Mendenhall, M./ Oddou, G. (Hrsg.) (2012). *International Human Resource Management and Organizational Behavior*. (5.Aufl.) New York: Routledge.
- Stegbauer, C. (2016). *Grundlagen der Netzwerkforschung. Situation, Mikronetzwerke und Kultur*. Wiesbaden: Springer.
- Stierstorfer, K. (Hrsg.) (2003). *Deutschlandbilder im Spiegel anderer Nationen*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch-Verlag.

- Strähle, J. (Hrsg.) (2003). *Interkulturelle Mergers & Acquisitions. Eine interdisziplinäre Perspektive*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Strähle, J. (2004). *Cultural Due Diligence*. Marburg: Tectum.
- Strohschneider, S. (2010). Planspiele und Computersimulationen zur Vermittlung interkultureller Kompetenz. In J. Straub, A. Weidemann, S. Nothnagel (Hrsg.), *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz* (S.241–264). Bielefeld: transcript.
- Strohschneider, S. (2011). Historische Psychologie und der Theorienbedarf der Interkulturellen Kommunikation. *Erwägen – Wissen – Ethik*, 22 (1), 94–96.
- Stüdlein, Y. (1997). *Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen*. Wiesbaden: DUV.
- Stüdlein, Y. (2000). Interkulturelle Post Merger Integration: Die Kunst, zu einem erfolgreichen Ganzen zusammenzuwachsen. *M & A Review*, 4, 138.
- Süßmuth, H. (Hrsg.) (1996). *Deutschlandbilder in Dänemark, England, Frankreich und den Niederlanden*. Baden-Baden: Nomos.
- Thiagarajan, S. und van den Bergh, S. (2014). *Interaktive Trainingsmethoden: Thiagis Aktivitäten für berufliches, interkulturelles und politisches Lernen in Gruppen*. Schwalbach/TS: Wochenschau Verlag.
- Thomas, A. (1988). Untersuchungen zur Entwicklung eines interkulturellen Handlungstrainings in der Managerausbildung. *Psychologische Beiträge*, 30 (1, 2), 147–165.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1991). *Kulturstandards in der internationalen Begegnung*. Saarbrücken: Breitenbach.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1993). *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. (1996) (Hrsg.). *Grundlagen der interkulturellen Psychologie*. Tübingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1996a). *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (2003). Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte. *Erwägen – Wissen – Ethik*, 14 (1), 137–228.
- Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.) (2003). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.) (2003a). *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Tiedemann, R. (1991). Wirtschaftsdeutsch und Interkulturelles Lernen am Beispiel Thailand. In B.-D. Müller (Hrsg.), *Interkulturelle Wirtschaftskommunikation* (S. 123–144). München: Iudicum.
- Timmermann, W. (2012). Beziehungen. Ein Educast-Projekt und sein interkulturelles Lernangebot. *Interculture Journal*, 11 (17). Zugriff am 10.02.2015 unter <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/155>

- Treichel, D., Mayer, C.-H. (Hrsg.) (2011). Lehrbuch Kultur. Lehr- und Lernmaterialien zur Vermittlung interkultureller Kompetenzen. Münster: Waxmann.
- Triandis, H. C. (1977). *Interpersonal Behaviour*. Monterey, CA: Brooks and Cole.
- Trompenaars, F. (1993). *Handbuch Globales Managen*. Düsseldorf: ECON-Verlag.
- Udeani, C. (2002). Theologie Interkulturell. Lediglich eine Akzentverschiebung vom Adjektiv zum Adverb? *Salzburger Theologische Zeitschrift*, 6, 94–96.
- Universität Linz (o. J.). Formen des Gedächtnisses. Zugriff am 03.03.2015 unter <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/INTERNET/ARBEITSBLAETTE-RORD/LERNTECHNIKORD/Gedaechtnis.html>
- Usunier, J. C., Walliser, B. (1993). *Interkulturelles Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Vanderheiden, E., Mayer, C.-H. (Hrsg.) (2014). *Handbuch interkulturelle Öffnung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Voigt, V. (2013). *Interkulturelles Mentoring made in Germany. Zum Cultural Diversity Management in multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Wagner, H. (1988). Lexecon – Lexeminventar der französischen Wirtschaftssprache. In H. Kalverkämper (Hrsg.), *Fachsprachen in der Romania* (S.264–280). Tübingen: Narr.
- Waldenfels, B. (1997). *Topographie des Fremden. Studien zur Phänomenologie des Fremden I*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Warthun, N. (1997). *Zur Bedeutung von interkultureller Kommunikation für ein deutsches Industrieunternehmen. Eine Untersuchung zu den Erfahrungen von Mitarbeitern der Thyssen Stahl AG mit interkultureller Kommunikation*. Bochum.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (Hrsg.) (1990). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (8. Aufl.). Bern: Huber.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (2003). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (10. Aufl.). Bern: Huber.
- Weikopf & Coll. (o. J.). Indogermanische Sprachfamilie; Zahlwörter in indoeuropäischen und nicht-indoeuropäischen Sprachen; Dialekte des Chinesischen. Zugriff am 16.02.2015 unter http://www.weikopf.de/index.php?article_id=24
http://www.weikopf.de/index.php?article_id=244
http://www.weikopf.de/index.php?article_id=39
- Welge, M. M., Holtbrügge, D. (2003). *Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien* (2. Aufl.). Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Welsch, W. (1997). Die veränderte Verfassung heutiger Kulturen. Zugriff am 23.02.2015 unter http://via-regia-kulturstrasse.org/bibliothek/pdf/heft20/welsch_transkulti.pdf
- Welsch, W. (2009). Was ist eigentlich Transkulturalität? Zugriff am 10.02.2015 unter <http://www2.uni-jena.de/welsch/tk-1.pdf>

- Welzer, H. (2005). *Das kommunikative Gedächtnis: eine Theorie der Erinnerung*. München: Beck.
- Wierlacher, A. (2003). Interkulturalität. In J. Bolten, C. Ehrhardt (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation* (S. 217–235). Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.
- Wierlacher, A., Wolff, K. D. (1996). Akademie für interkulturelle Studien. Eine neue Institution der Wissenschaftlichen Weiterbildung. *Jahrbuch DaF*, 22, 199–210.
- Wikipedia. Marketing. Zugriff am 12.02.2015 unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Marketing>
- Wilden, A. (2013). *Die Konstruktion von Fremdheit: Eine interaktionistisch-konstruktivistische Perspektive*. Münster: Waxmann.
- Windeler, A. (2001). *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung*. Wiesbaden: DUV.
- Witchalls, P. (2010). *Cultural Styles in Corporate Communication: An Analysis of Difference and Transformation in Cultural Communication Styles with a Focus on the Four Largest German and Four Largest U.S. American Banks over the Period 1997–2007*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Yildirim-Krannig, Y. (2014). *Kultur zwischen Nationalstaatlichkeit und Migration: Plädoyer für einen Paradigmenwechsel*. Bielefeld: transcript.
- Zadeh, L. A. (1973). Outline of a New Approach to the Analysis of Complex Systems and Decision Processes. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 3 (1), 28–44.
- Zeuschel, U. (2015). „Zoomen“ zum Entdecken interkultureller Verständigungspotenziale und -ressourcen. *Interculture Journal* 15 (26), 93–96.
- Zhao, J. (2002). *Wirtschaftsdeutsch als Fremdsprache. Ein didaktisches Modell*. Tübingen: Narr.
- Zhu, J. Hongshen, L., Schoenke, E. (1996). Struktur und Funktion der Titel von Wirtschaftskommentaren – eine kontrastive Studie (deutsch – chinesisch). In E. Schoenke (Hrsg.), *Wirtschaftskommentare*. Berlin: Wissenschaft und Praxis.
- Zink, M. (1992). Chaostheorie und Management – Ein Modell für soziale Systeme? *Mit System*, 1 (2), 1–9.
- Zülch, G. (1992). Vereinfachen und verkleinern: Die neuen Strategien in der Produktion. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zülch, M. (2004). „McWorld“ oder „Multikulti“? Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung. In G. Vedder (Hrsg.), *Diversity Management und Interkulturalität* (S. 3–26). München u. Mering: Hampp.

Stichwortregister



- Akteursfelder 40, 53–54, 85–87, 121, 125–126, 187, 203–205, 207
Akteurshandeln 40–41
Aushandlungsprozess 117, 130, 139, 162, 193–194
Austauschhandlung 17
Code 14, 18, 21
critical incident 204, 210, 213
Diversität 117, 125, 137, 148, 152, 206, 222
Empathie 122–123
Employer Brandings 185
ethnozentrisch 17
fuzzy 46, 50, 53, 117, 150, 192, 194
global 17, 117, 185
Globalisierung 10, 45, 52, 56, 87, 109–111, 126, 135, 138
Glokalisierung 159–160, 175
heranzoomen 46, 52, 203
hermeneutische Spirale 31
holistisch 53–54, 140
hybrid 45
Hybridkultur 124
Interkulturalität 113, 117–118, 124–126, 137, 139–140, 149, 151, 158, 160, 192, 210, 212
Interkulturelle Kompetenz 102, 109, 130, 154, 187–190, 193–195, 218
Interkulturelle Öffnung 184
interkulturelle Zusammenarbeit 10
interkultureller Aushandlungsprozess 122
invisible-hand 27, 86, 126, 151, 176, 207
kohärent 46, 51–52, 117
kohäsiv 51, 112, 116
Kollektiv 50–51, 60–61, 66, 86
kollektives Gedächtnis 64, 66
Kommunikationsbegriff 11–12, 19, 21
Kommunikationskomponenten 21–22, 24–25
Kontakthypothese 109
Kontinuitätsfortschreibung 62
konventionalisiert 14, 50, 119
Konventionalisierung 25–26, 31
Konventionalisierungsprozess 61
Konventionen 85
konvivialistisch 185
Kulturalisierung 47, 87, 119, 125, 206, 208
Kulturalität 117–118, 194
Kulturbegriff 37–38, 41–44, 46–49, 52–53, 137
kulturelles Gedächtnis 110
Lebenswelt 43–44, 50, 52, 57–58, 64, 70–71, 78, 80, 89, 114, 116, 205
lebensweltlich 50, 56
Machtstruktur 40, 114
mehrwertig 50, 53
Metakommunikation 58, 91, 120, 122–123, 146, 151, 211
Missverständnis 21, 64, 93, 99, 121–122, 127, 131, 210–211
Multikulturalität 113–116
Netzwerk 20
Normalität 58, 61, 66–67, 69, 71–72, 85, 121, 128, 146, 150
Normalitätserwartungen 60, 205
Plausibilität 50, 58, 61, 66, 70, 72, 85–86, 100, 121, 146, 150
Plausibilitätserwartungen 60, 205
Prozessbegriff 37, 49, 58, 92, 104, 116–118, 125, 137, 147–148
relational 57
Relevanz 16, 53, 58–59, 72
Reziprozität 20, 39–42, 44, 49, 51, 53, 117, 120, 128, 154, 156, 171, 194
Reziprozitätsdynamik 205
Rollendistanz 122–123
Routinehandeln 58–61
Schemata 63, 100, 105, 107–109
Sinnhaftigkeit 66
soziales Gedächtnis 62, 64, 89
Stereotyp 98, 100, 104, 106–111
Struktur 37, 49, 116–118, 125, 137, 147
strukturprozessual 50, 126, 154
synergetisch 175, 190, 238
Synergie 137, 148, 151–153
Synergiebildung 116–117
Transdifferenz 111–112
Transkulturalität 113, 123, 126

- Unternehmenskultur 52, 87–89, 91, 138, 152,
154, 237
- Willkommenskultur 184–185
- Wissensvorrat 61–62, 65–67, 69–71, 74–75,
77, 83, 85, 97, 108–109, 121
- Zeichen 13–15, 21, 26
- Zooming 117, 205, 207, 219

