

# **Unternehmenskulturen und interkulturelles Management**

*Prof. Dr. Hans Merkens, Freie Universität Berlin*  
"Interkulturelles Management"

*Jacques Demorgon,*  
*Hochschullehrer an den Universitäten Bordeaux, Reims,*  
*Paris 8 und Compiègne*  
"Nationalstaaten und Unternehmen -  
Ökonomie und Interkulturalität"

# Inhaltsverzeichnis

## **Hans Merkens: Interkulturelles Management**

1. Zur Praxis des interkulturellen Managements
2. Das interkulturelle Management: Versuch einer Dimensionierung
3. Interkulturelle Kommunikation
4. Konzepte interkulturellen Managements
5. Zusammenfassung

### Literaturverzeichnis

## **Jacques Demorgon: Nationalstaaten und Unternehmen - Ökonomie und Interkulturalität**

*Einleitung:* Das Unternehmen, die Welt und das Interkulturelle

1. Neue Begriffe - Zeichen der Zeit
2. Stationen auf dem Weg der Globalisierung
3. Perspektiven der vorliegenden Untersuchung: Vielfalt der Interkulturalitäten

*Erster Teil:* Internationale Unternehmen und ihre interkulturellen Probleme

- I. Ein trinationales Beispiel aus der europäischen Elektroindustrie
- II. J.-P. Segals Untersuchung über die Errichtung einer Niederlassung eines französischen Metallunternehmens in Quebec
- III. Deutsch-französische Interkulturalität in den Unternehmen

*Zweiter Teil:* Anpassungsleistungen und Geschichte der Kulturen

- I. Die neue Möglichkeit einer dreifachen, nämlich positiven, negativen und neutralen Wahrnehmung von kulturellem Verhalten
- II. An der Quelle der Kulturen: *Komplementäre Regulierungen* und die „adaptive“ Vielfalt der Antwortmöglichkeiten
- III. Jenseits von Hall: Der Rückbezug auf die Geschichte. Bereiche menschlichen Handelns und kulturhistorische Strömungen: Eine andere Geschichtsschreibung
- IV. Geschichte und Singularität nationaler Kulturen: Historische Strömungen, Handlungsbereiche und Akteure in Deutschland und Frankreich

*Dritter Teil:* Unternehmen, nationale Kulturen und Strategien

- I. Der „Erfolg“ Japans und die Suche nach „gewinnbringenden“ Strategien
- II. Hofstede und die Existenz nationaler Kulturen: Die IBM-Niederlassungen in der ganzen Welt
- III. Ökonomische Steuerungstheorie: Auch Kapitalismen sind kulturspezifisch
- IV. Die Leiter großer Unternehmen in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Untersuchungen von B. Bertin-Mouroit, M. Bauer, P. Thobois, E. Suleyman, J. Mendras
- V. Drei Modelle - Der Tanz im Dreieck

*Vierter Teil:* Wirtschaft und Information -Eine neue deutsch-französische Interkulturalität

- I. Wirtschaft, Information und Interkulturalität
- II. Kriege zwischen Kulturen, Nationen, Unternehmen? Über die Erkenntnisse von Fukuyama und Huntington hinaus
- III. Eine neue deutsch-französische Interkulturalität und deren Tragweite in Wirtschaft, Politik und Bildung

*Abschließende Bemerkungen:* Interkulturalität und Globalisierung  
Auswahlbibliographie

*Prof. Dr. Hans Merkens*

## **"Interkulturelles Management"**

### **Interkulturelles Management**

Dieser Text ist im Rahmen der Forschergruppe „die in internationalen und plurikulturellen Management-Situationen zu entwickelnden Kompetenzen“ des Deutsch-Französischen Jugendwerks entstanden. Der Forschergruppe gehörten Jacques Demorgon, Franck Gauthey, Christine Condominas, Guy Olivier Faure von französischer Seite sowie Gunter Gebauer und der Verfasser von deutscher Seite an. Im Rahmen der Gruppe wurde zum Thema interkulturelles Management einerseits mit deutschen und französischen Studierenden sowie andererseits mit deutschen und französischen Angehörigen des mittleren Managements über Fragen der interkulturellen Zusammenarbeit gearbeitet. Für die vielen Anregungen, die aus diesen Kooperationen auch für diesen Text entstanden sind, möchte ich mich an dieser Stelle bedanken.

Wenn in diesem Text Begriffe wie Mutter- und Tochterkultur verwendet werden, wird damit einem Sprachgebrauch gefolgt, der sich in der Fachliteratur etabliert hat: Für Beziehungen innerhalb von Unternehmen und Konzernen werden gern Bezeichnungen verwendet, die der Verwandtschaftsterminologie entnommen sind: Familie, Mutter, Tochter. Die Beschäftigten eines Konzerns werden beispielsweise unter dem Begriff Familie zusammengefaßt (Siemensfamilie). Demgegenüber wird für Außenbeziehungen eher eine militärische Terminologie verwendet: Front, Strategie. Schwieriger ist eine Erläuterung des Kulturbegriffs. Dieser ist in die entsprechende Literatur eingeführt worden, nachdem Ethnologen Institutionen in ihrer eigenen Gesellschaft zum Gegenstand der Forschung gewählt haben. Dazu haben sie sich der Theorien und der Forschungsmethoden bedient, die zuvor bei der Untersuchung von Ureinwohnern oder ethnischen Gruppen in anderen Ländern erprobt worden waren. In der Ethnographie hatte sich wiederum eine Tradition herausgebildet, die Kultur über Wertvorstellungen, Sprache und Symbole definiert (Geertz 1987; Smircich 1983). Mit der Bezeichnung Unternehmenskultur wurde gleichzeitig für die Unternehmen eine Überhöhung der eigenen Sichtbarkeit signalisiert, weil Kultur im

Alltagsverständnis häufig mit Hochkultur verknüpft wird. Von daher wird verständlich, daß der Begriff schnell akzeptiert worden ist und Unternehmen von ihrer Kultur sprechen.

Managementprobleme können in und zwischen Organisationen aus unterschiedlichen Gründen entstehen. Interkulturelles Management soll zur Lösung oder Verhinderung derjenigen beitragen, die daraus resultieren, daß unterschiedliche Mutterkulturen das Handeln in Organisationen oder zwischen Organisationen beeinflussen. Mutterkulturen werden dabei von Organisationskulturen unterschieden. Während letztere die Kultur einer Organisation betreffen, beziehen sich erstere auf die eine Organisation umgebende Landeskultur. Es wird demnach angenommen, daß Mutterkulturen sowohl das Handeln von Individuen als auch das von Organisationen bzw. Organisationseinheiten prägen können, weil eine Verbindung des individuellen bzw. Organisationshandelns zur jeweiligen Mutterkultur vorausgesetzt wird.

Diese Beschreibung läßt fragen, ob es erstens Managementprobleme gibt, die ihre alleinige Ursache in Differenzen zwischen Mutterkulturen haben oder ob zweitens in Organisationen die Neigung bestehen kann, Probleme, die andere Gründe haben, unterstellten Differenzen zwischen Mutterkulturen zuzuschreiben. Um zu einer ersten Klärung zu kommen, soll in einem ersten Schritt ein Blick auf die Praxis geworfen werden und anschließend in weiteren Schritten überprüft werden, wie eine theoretisch befriedigende Behandlung des Problems erfolgen kann.

## **1. Zur Praxis des interkulturellen Managements**

In Unternehmen wird als Folge der internationalen Kooperationen, welche mit Partnern aus wechselnden Nationen eingegangen werden, das interkulturelle Management als Anforderung formuliert, die vom Management zu realisieren sei. Unterschiede in den Formen der Kooperation führen allerdings zu unterschiedlichen Artikulationstypen des interkulturellen Managements:

- Klassisch ist der Fall des Großunternehmens, welches ausländische Töchter vorwiegend für die Aufgaben Vertrieb und Kundendienst gründet (im folgenden Typ 1). Das ist bei vielen Markenartikelfirmen der Fall, die dann z. B. im Konsumgüterbereich vor die Wahl gestellt sind, ob sie ein "global Marketing" oder landesspezifische Produkt- und Marketingstrategien entwickeln. Im ersteren Fall wird erwartet, selbst wenn Produktionsbetriebe in anderen Ländern hinzukommen, daß bei den Töchtern die "Philosophie" der Mutter möglichst rein vertreten wird (vgl. Mulder van de Graaf, Rottenburg, Merckens 1990). Dieses Verhalten demonstrieren beispielsweise japanische Unternehmen, wenn bei Auslandstöchtern nur Japaner als Spitzenmanager eingesetzt werden. Eine andere Vorgehensweise wird gewählt, wenn auf der Basis landestypischer Kundenwünsche - z. B. beim Geschmack der Zahnpasta - Produktvarianten in Relation mit regionalen Märkten eingesetzt werden (vgl. Mulder van de Graaf, Pfoch, Merckens, Schmidt 1988). Dieses letztere Beispiel ist ein Indikator dafür, daß es in der Tat Unterschiede zwischen verschiedenen Landeskulturen geben kann, die aber nur den Bereich Marketing/Vertrieb betreffen würden, wenn sie alleine eine Rolle spielen würden.
- Anders gestaltet sich der Fall, wenn ein Unternehmen ein Unternehmen im Ausland aufkauft und in das eigene Unternehmen zu integrieren versucht (im folgenden Typ 2). Die im gekauften Unternehmen etablierte Organisationskultur kann sich - vielleicht auch gestützt durch vermeintliche oder tatsächliche Differenzen in den Mutterkulturen von neuer Mutter und Tochter - unter Rückgriff auf Symbole, Wertvorstellungen oder Produkte - gegen die Organisationskultur der neuen Mutter zu behaupten versuchen. Im Extremfall können sich

selbst Jahrzehnte nach einer solchen Übernahme bei den Beschäftigten noch Mythen, Normen und Symbolsysteme erhalten haben, die ihren Ursprung in der früheren Eigenständigkeit hatten (vgl. Mulder van de Graaf, Rottenburg, Merkens 1990). Mit der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit und dem Zwang zur Diversifikation von Produktion und Distribution bei Konzernen gehört dieser Fall zum Alltag in vielen Unternehmen. Es ist aber nicht auszuschließen, daß die benannten Probleme bei einer Übernahme innerhalb eines Landes in ähnlicher Form auftreten können.

- Komplexer wird die Anforderungsstruktur, sobald Joint-Ventures zwischen Unternehmen gegründet werden, die zu verschiedenen Kulturen gehören (im folgenden Typ 3). Hierbei liegt häufig die industrielle Führung bei dem zuständigen Unternehmen, während Produktion, Erstellung von Dienstleistungen bzw. Distribution von den Einheimischen geleistet werden. Damit treffen Angehörige verschiedener Mutterkulturen aufeinander, die trotz der Gemeinsamkeit im Joint-Venture über unterschiedliche Macht bei der Durchsetzung ihrer Interessen verfügen. Trotzdem wird im Gemeinschaftsunternehmen von einer gewissen Gleichberechtigung beider Mutterunternehmen sowie der kulturellen Muster bei den Gruppen von Beschäftigten ausgegangen, die aus den verschiedenen Mutterunternehmen kommen. Es muß allerdings zusätzlich ein Modus des miteinander Umgehens gefunden werden, der diese Eigenarten nicht in Frage stellt und gleichsam einen gemeinsamen Code befördert (vgl. Bolten 1995, 698). D. h., es muß eine gemeinsame Kultur entwickelt werden, die sich nicht als Gegenkultur zu einer oder mehrerer der Mutterkulturen zeigt. Vielleicht ist das Konzept der ambigen Organisationskultur (vgl. Martin 1992) - einer Organisationskultur, die das 'Sowohl-als-auch' ermöglicht - eine Variante, die diesen Fall mit enthält. Doppler (1994) hat dieses Problem auf die Frage „integrierte Vielfalt versus Verschmelzung?“ gebracht.

Gerade bei den Typen zwei und drei kommt allerdings noch eine Erfahrung hinzu, die kulturelle Differenz direkt spürbar macht: Es treffen unterschiedliche Sprachen aufeinander, die Mißverständnisse entstehen lassen können. Zumindest im Bereich der Sprache, kann somit eine interkulturelle Differenz ermittelt werden, die dann auch das Handeln in einer Organisation betrifft. Damit ist neben den Marketing- und Produktstrategien eine zweite Dimension gefunden worden, die dem Komplex interkulturellen Management zugeordnet werden kann und die das Handeln in Organisationen einschließt. So wurde bei einem Unternehmen aus den neuen Bundesländern, welches von einem italienischen Unternehmen gekauft worden ist, als Geschäftssprache auf der obersten Ebene des Managements Englisch als Verkehrssprache eingeführt (vgl. Merkens, Bieker, Bergs-Winkels, Schmidt, Achterberg, Keller 1994). Sowohl die Spitzenmanager aus den neuen Bundesländern als auch einige Manager der neuen italienischen Mutter verfügten aber über keine oder nicht hinreichende Kenntnisse im Englischen. Das schloß sie von der Kommunikation aus.

Die bisherige Ebene der Betrachtung hat zwar die Praxis zum Gegenstand, verharrt aber bei der Analyse der Probleme im Prinzip auf einer von außen kommenden Sicht. Von dieser läßt sich eine andere Ebene, die der Beschäftigten in den Unternehmen, unterscheiden:

- Für den Typ 1 wird der damit verbundene Perspektivenwechsel in einer Untersuchung von Hofstede (1980) deutlich, der der Intention nach eine Untersuchung zum Typ zwei durchführte, wenn man sein eigenes Selbstverständnis als Grundlage für die Zuordnung wählt: Er betrachtete die unterschiedlichen Entfernungen der Beschäftigten der nationalen Tochtergesellschaften von IBM zueinander und versuchte, die dabei sichtbar werdenden Differenzen zu dimensionieren. Er interessierte sich nicht dafür, ob sich in den einzelnen Nationen die Beschäftigten der IBM von den übrigen Beschäftigten dieser Länder unterschieden oder ob es solche Differenzen nicht gab. Er untersuchte also nicht, ob IBM in

diesen Ländern einen bestimmten Typ von Beschäftigten anzog. Hofstede untersuchte nur die Differenzen zwischen den Beschäftigten in verschiedenen, jeweils in anderen Ländern operierenden, Subeinheiten des Unternehmens und schloß aus bei diesen ermittelten Unterschieden auf Differenzen zwischen den kulturellen Mustern der jeweiligen Nationen. Er hatte für Schlußfolgerungen dieser Art aber nur Stichproben innerhalb eines Unternehmens zur Verfügung. Er wählte das Unternehmen als Fokus.

Dennoch kann diese Untersuchung als ein Hinweis dafür angesehen werden, daß tieferliegende kulturelle Differenzen, die die Wertvorstellungen betreffen, zwischen Beschäftigten aus unterschiedlichen Nationen wahrscheinlich sind. Ob diese dann auch typisch für die jeweilige Landeskultur sind, kann nicht entschieden werden. Der eingangs unterstellte Zusammenhang von Mutterkulturen und Organisationskulturen kann demnach nicht belegt werden.

Für die Ebene des interkulturellen Managements reicht es aber aus, daß es solche Differenzen gibt, die sich systematisch mit der Mitgliedschaft in Organisationseinheiten aus verschiedenen Ländern relationieren lassen. Fraglich bleibt dann, ob innerhalb eines Landes nicht ähnliche Differenzen möglich sind. Das ist beispielsweise in Deutschland der Fall gewesen, als Triumph Adler von VW bzw. die AEG von Daimler Benz übernommen worden sind. Die Geschäftsfelder waren jeweils so unterschiedlich, daß tiefgreifende Differenzen in der Geschäftstätigkeit eine angemessene Beziehung zwischen neuen Müttern und Töchtern verhinderten. In beiden genannten Fällen haben sich die Mütter als unfähig erwiesen, erwünschte und angestrebte Sanierungseffekte zu erreichen, weil die Mütter kein hinreichendes Verständnis für die Abläufe in der Geschäftstätigkeit der Töchter entwickelt haben. Diesen Fall haben Campbell, Goold, Alexander (1995) als ungeeignet für Mütter-Töchter-Beziehungen beschrieben. Beide Beispiele lehren, daß bei Übernahmen von Unternehmen in einem anderen Land jeweils zu klären bleibt, ob auftretende Probleme typisch für den Fall des interkulturellen Managements sind oder ob Probleme dieser Art nicht auch aus Differenzen zwischen Organisationskulturen resultieren können.

- Beschäftigte sehen im Fall des Aufkaufs ihres Unternehmens durch ein Unternehmen aus einem anderen Land ihre Handlungsmöglichkeiten (Typ 2) oft durch Anweisungen der ausländischen Mutter eingeschränkt. Diese Mutter gibt beispielsweise die Informationssysteme vor, entwickelt eine Strategie für das Marketing, schreibt eine Produktqualität vor. Sie läßt in den Augen der Beschäftigten, insbesondere derjenigen auf der Ebene des mittleren Managements, für das Entwickeln eigener Vorstellungen nur wenig Raum bzw. sie schränkt die traditionell gepflegten Muster des Handelns in einer aus der Sicht der Beschäftigten zu weit gehenden Weise ein. Die Folgen sind häufig Demotivation und innere Emigration auf der Ebene des mittleren Managements (vgl. Mulder van de Graaf, Rottenburg, Merkens 1990). Das sind allerdings Erscheinungen, die sich nicht nur bei Aufkäufen von Unternehmen aus anderen Ländern zeigen, sondern ebenso bei Aufkäufen oder Zusammenschlüssen innerhalb eines Landes möglich sind. So hat die neue Landesbank Berlin, die sich aus einer Sparkassenorganisation und zwei Banken zusammensetzt, die alle auch noch ihren Sitz im Westteil von Berlin hatten, große Probleme dabei, eine gemeinsame Kultur zu etablieren. Deshalb ist eines der neuen Vorstandsmitglieder damit beauftragt worden, genau diese Arbeit zu übernehmen (vgl. Faz v. 13.9.1995). Im Zusammenhang damit ist auch ein entsprechendes Arbeitsgebiet innerhalb des neuen Unternehmens eingerichtet worden. Ähnlich wie beim vorangehenden Spiegelstrich ist also abstrakt nicht entscheidbar, ob Unterschiede aus Differenzen bei den Mutter- oder den Organisationskulturen resultieren.

Es gibt aber Unterschiede, auf die man allein im internationalen Umfeld stößt. So werden Unternehmen in diesem Kontext zusätzlich mit anderen Rechtsformen des Unternehmens aber auch mit anderen gesetzlichen Rahmenbedingungen des Wirtschaftssystems konfrontiert. Beispielsweise ist die Mitwirkungsmöglichkeit Beschäftigter im Unternehmen in Deutschland und Frankreich auf eine andere rechtliche Basis gestellt. Hier handelt es sich um einen Fall, der abgemildert zwar auch innerhalb eines Landes auftreten kann, wenn sich in Deutschland beispielsweise Tarifverträge in unterschiedlichen Branchen (vgl. Rottenburg, Brand, Merkens 1988) unterscheiden, der aber für interkulturelle Beziehungen typisch ist, weil sich gravierende Unterschiede auf einer sichtbaren Ebene zeigen.

- Beim Typ 3 wird vor allem die Notwendigkeit einer gemeinsamen Kommunikationsbasis gesehen. Das setzt bei den Beschäftigten wechselseitige Sprachkenntnisse voraus. Die Dominanzverhältnisse der Typen eins und zwei verwandeln sich in diesem Fall idealiter in ein Verhältnis mit Symmetrie von Macht und Interessen zwischen den Partnern. Die Unternehmen befördern diesen Aspekt des interkulturellen Managements mit Hilfe von Sprachtrainings aber auch mit Hilfe von Untersuchungen über die Besonderheiten einzelner Kulturen. Da bei diesem Fall die Suche nach dem Besonderen im Mittelpunkt steht, ergeben sich positive Antworten auf entsprechende Fragen mit hoher Wahrscheinlichkeit, die dann jeweils als Beleg für Differenzen zwischen den Mutterkulturen herangezogen werden können. Vielleicht werden mögliche kritische Prüfungen zu schnell unterlassen.

Aus der Perspektive der Beschäftigten inklusive deren Handlungsmöglichkeiten in Unternehmen haben sich weitere Hinweise dafür herleiten lassen, daß Managementprobleme in Unternehmen, die sich auf Unterschiede zwischen Mutterkulturen zurückführen lassen, wahrscheinlich sind, wenn es sich um Unternehmen handelt, die über nationale Grenzen hinaus operieren. Dabei ist aus einer beschreibenden Sicht nicht entscheidend, ob sie innerhalb eines Landes bzw. in dieser oder anderer Form auch zwischen Organisationskulturen beobachtet werden können. Letzteres wird erst relevant, wenn es darum geht, Erklärungen zu finden, die zum interkulturellen Management gerechnet werden.

In den bisher vorgestellten Sichtweisen wurde vom Unternehmen ausgegangen, innerhalb dessen sich wiederum die Ebenen des Unternehmens und der Beschäftigten beobachten ließen. Beide wurden aus der Perspektive der Institution Unternehmen formuliert. Davon läßt sich eine weitere Variante unterscheiden, bei der ein anderer Ansatzpunkt gewählt wird, indem man beim einzelnen Beschäftigten ansetzt, der in einen interkulturellen Kontext gestellt ist.

Bei einer Betrachtung des interkulturellen Managements aus der Perspektive einzelner Beschäftigter lassen sich wiederum verschiedene Varianten unterscheiden: Für die Unternehmen wird diese Sichtweise in einer Version aktuell, die zum Inhalt hat, daß ein Nachwuchsmanager ins Ausland versetzt werden soll. Arbeitet beispielsweise seine Frau ebenfalls, dann muß für sie im Ausland zusätzlich ein Arbeitsplatz besorgt sowie für die Rückkehr ein späteres Reintegrationsprogramm in die ursprüngliche oder eine andere Tätigkeit vorbereitet werden. Hat der Nachwuchsmanager Kinder, komplizieren sich die Probleme nochmals, weil deren Schulbesuch organisiert werden muß. Im Rahmen eines öffentlichen Forums anläßlich der ILA 1992 (Internationale Luftfahrtausstellung) in Berlin zum Interkulturellen Management mußte die DASA, eines der Unternehmen, welches sich im Bereich des interkulturellen Managements stark engagiert hat und sowohl internationale Kooperationen pflegt als auch über Aufkäufe anderer Unternehmen agiert, eingestehen, daß

es im Unternehmen noch keine Programme für die Ehepartner von Managern gibt, die auf Zeit ins Ausland versetzt werden sollen. Diese Probleme müßten erst noch in Angriff genommen werden.

Das Problematische in der Haltung von Unternehmen bei der Behandlung der Beschäftigten wird bei einem anderen deutschen Unternehmen sichtbar, das für Auslandsengagements mit Vorbedacht verheiratete Mitarbeiter auswählt. Es wird offensichtlich angenommen, daß diese in sich gefestigter seien und vielleicht auch weniger dem Charme des Fremden erliegen würden. Bei diesem Konzern handelt es sich übrigens bezüglich der Problemlage, über die hier berichtet wird, um einen, der zum Typ eins gerechnet werden kann und der zusätzlich beim Typ zwei involviert ist.

Da es sich bei den sogenannten Expatriates (Mitarbeiter eines Unternehmens, die im Auftrag des Unternehmens ins Ausland geschickt werden) in der Regel um Leitende Angestellte handelt, investieren die Unternehmen im allgemeinen in deren Fortbildung als Vorbereitung für das Auslandengagement. So gibt es bei Unternehmen schon Sprachkurse und Einführungen in die Kultur des Gastlandes, wenn ein Auslandsengagement vorgesehen ist. Diese Angebote können von mitreisenden Ehepartnern wahrgenommen werden. Mit Hilfe dieser Programme sollen der Übergang von der Heimat in das Ausland erleichtert und Anpassungsprobleme minimiert werden. Programme dieser Art werden für diejenigen initiiert, an deren Wechsel ins Ausland das jeweilige Unternehmen interessiert ist.

Bei einer Betrachtung aus der Perspektive der Beschäftigten lassen sich mindestens noch zwei weitere Fälle unterscheiden:

- Es gibt Beschäftigte, die ins Ausland wechseln wollen, ohne daß ein Unternehmen dieses Interesse unterstützt und
- es gibt Beschäftigte, die in Unternehmen mit interkulturellen Situationen konfrontiert werden, ohne daß die Unternehmensleitung bzw. die Beschäftigten darauf vorbereitet sind.

Sollen für Fälle dieser Art angemessene Lösungen entwickelt werden, so impliziert das letzten Endes ein entsprechendes Weiterbildungsangebot, das entweder innerhalb oder außerhalb von Unternehmen nachgefragt werden könnte. Außerhalb bieten in Deutschland Volkshochschulen eine Variante dieser Weiterbildung an, die aber eher auf die Vorbereitung von Ferienreisen bzw. allgemeine Sprachkurse ausgerichtet bleibt. Großunternehmen veranstalten wiederum intern Sprachkurse für ihre Mitarbeiter, die aber nicht einen Auslandsaufenthalt zum Ziel haben. In beiden Fällen sind die konkreten Tätigkeiten bzw. Fragen der Arbeitsorganisation nicht einbezogen.

Eine Weiterbildung im Bereich "interkulturelles Management", die praxisrelevant sein soll, muß auf der Basis der bisherigen Überlegungen, da sowohl interkulturelle als auch organisationskulturelle Elemente einbezogen werden müßten, eine Verbindung zur Praxis des Managements im entsprechenden Unternehmen aufweisen. Angebote dieser Art außerhalb von Unternehmen für Beschäftigte, die keine hohen Kursgebühren bezahlen können, gibt es bisher nicht. Sie ließen sich auch nur in Kooperation mit Unternehmen realisieren, weil nur so die erforderlichen Praxiselemente Eingang finden könnten.

Eine Variante, die den Bedürfnissen von Beschäftigten, die ins Ausland wechseln wollen, entgegenkommt, kann bei Unternehmen darin bestehen, Arbeitsplätze in ihren ausländischen Tochterunternehmen oder in Joint-Ventures, an denen sie beteiligt sind, intern auszuschreiben



(In diesem Fall kann im Anschluß an die Auswahl eine unternehmensinterne Weiterbildung durchgeführt werden, die sowohl unternehmensspezifische als auch Bedürfnisse des ausgewählten Beschäftigten berücksichtigt). Daß das in der Regel nicht geschieht, kann als Indikator dafür genommen werden, daß nicht die Interessen der Beschäftigten und deren Wunsch sich zu entwickeln, das Handeln in Unternehmen leiten, sondern bezüglich der Beschäftigten eher eine instrumentelle Sichtweise vorherrscht. Im betriebswirtschaftlichen Rasonnement bleibt der Beschäftigte auf betriebswirtschaftlich Rechenbares reduziert. Dann muß auch nur der ins Ausland gehen, an dessen Wechsel das Unternehmen Interesse hat.

Von dem Fall derjenigen Beschäftigten, die an einem Auslandsaufenthalt interessiert sind, sind diejenigen Beschäftigten zu unterscheiden, die im Unternehmen arbeiten und einer anderen Kultur verpflichtet sind als derjenigen des Landes, in dem sie arbeiten. Die Gruppe der Arbeitsmigranten zählt hierzu. Es sind ebenso diejenigen Beschäftigten zu nennen, die in einem Unternehmen mit ausländischer Geschäftsleitung arbeiten oder vereinzelt in einem Unternehmen in einem anderen Land beschäftigt sind. Für diese Typen von Beschäftigten müßten auf der Seite des Unternehmens entsprechende Maßnahmen vorbereitet sowie durchgeführt werden. Da es sich bei dem Typ von Arbeit, für die diese Beschäftigten gesucht und eingestellt werden, häufig um Arbeiten mit einer niedrigen Qualifikationsanforderung an die jeweiligen Beschäftigten handelt, beschränken sich die Anstrengungen innerhalb der Unternehmen oft auf ein Training entsprechender Fertigkeiten. Eventuell auftretende Sprachprobleme während des Trainings oder des Arbeitsalltags werden mit Hilfe von Dolmetschern zu lösen versucht. Das mögliche interkulturelle Problem wird in diesem Fall durch eine Standardisierung der Arbeitssituation auf der einen Seite und ein Training der Beschäftigten aus der Sicht des Unternehmens gelöst. Das Beispiel belegt, daß sich bei genauerem Hinsehen, in der Praxis der Unternehmen bereits Formen des interkulturellen Managements ergeben haben, die jeweils als zureichend betrachtet werden, um die konkreten Probleme zu lösen.

Der Blick in die Praxis hat gelehrt, daß sich aus verschiedenen Perspektiven jeweils Fragen oder Problemfelder identifizieren lassen, die eine Herausforderung für das interkulturelle Management darstellen. Dabei lassen sich eine strategische - globales Marketing versus regionales Marketing z. B. - strukturelle - Rechtsverhältnisse in unterschiedlichen Ländern (vgl. Dolce 1995), Probleme der Unternehmen bzw. Arbeitsorganisation oder kulturelle Differenzen - und auf die Beschäftigten fokussierte Ebene - Expatriate bzw. Arbeitsmigrant z. B. - unterscheiden. Sollen Problemfelder in so unterschiedlichen Bereichen den Gegenstand einer theoretischen Betrachtung bilden, dann bedarf es zunächst einer entsprechenden Dimensionierung des Problems.

## **2. Das interkulturelle Management: Versuch einer Dimensionierung**

Um vorschnelle Vereinfachungen zu verhindern und die anschließende Betrachtung systematischer anlegen zu können, empfiehlt sich ein Blick zur interkulturellen Psychologie. Im Rahmen dieser Disziplin sind ursprünglich zwei unterschiedliche Konzeptionen entwickelt worden: der Emic- und der Etic-Ansatz (vgl. Merckens, Boehnke 1992; Poortinga, Malpass 1986; Brislin 1986). Beide Kürzel sind der Linguistik entnommen. Sie bilden die Endungen von Phonemic, das ist die Beschäftigung mit den Besonderheiten einer Sprache, und Phonetic, das ist die Beschäftigung mit den allgemeinen Regelmäßigkeiten von Sprache.

Auf das interkulturelle Management übertragen resultiert aus dieser Einteilung die Suche nach allgemeinen Regeln, die im Management zu beachten sind - etic - und nach Regeln, deren Einhaltung in bestimmten Kulturen - emic - erforderlich sind. Interkulturelles

Management wäre aus der ersten Sicht die Aufgabe, im Rahmen eines allgemeinen Verständnisses von Management die Brücken zu schlagen, die aus unterschiedlich verorteten Emic-Anteilen resultieren, bzw. zur Aufklärung derjenigen Variation beizutragen, die durch die unterschiedlichen Emic-Anteile verursacht wird. Im Sinne des zweiten Ansatzes könnten sich völlig unterschiedliche Managementtraditionen ausgebildet haben. Interkulturelles Management müßte dann zur Ausbildung von für notwendig erachteten Gemeinsamkeiten beitragen.

In einer neuen Einteilung wird der Unterschied vielleicht noch deutlicher: Kagitcibasi (1992) unterscheidet zwischen „universal“ und „indigenous constructs“.<sup>1</sup> Bezogen auf das Management bezeichnen "universal constructs" diejenigen Anteile des Managements, welche weltweit nach einem ähnlichem Muster betrieben werden: Controlling, Arbeitsabläufe etc. Mit „indigenous constructs“ können dann national-kulturelle Besonderheiten hinzugefügt werden, wie besondere Formen der Produktionsorganisation aber auch der Organisation innerhalb eines Unternehmens, des Zusammenarbeitens mit Lieferanten, besondere Werte, die mit Arbeit verbunden werden oder nicht etc. Lehren des interkulturellen Managements der Zukunft hätten demnach die beiden Komponenten der „universal“ und der „indigenous constructs“ miteinander zu verknüpfen. Auf dieses Problem wird später nochmals zurückgekommen. Es sei nur an dieser Stelle schon vermerkt, daß dieser Punkt bisher kaum in den Horizont der Theorie bzw. der Praxis getreten ist.

### ***2.1. Erwartungen an das interkulturelle Management aus der Sicht der Beschäftigten***

Beschäftigte, die sich für den Bereich des interkulturellen Managements interessieren, verknüpfen damit naturgemäß bestimmte Erwartungen. Zunächst wünschen sie, etwas über die Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen zu erfahren, um sich besser auf aus ihrer Sicht kritische Situationen einrichten zu können. Sie möchten aber ebenfalls verhindern, daß sich durch ihr Handeln normale Situationen in kritische verändern, die dann nur noch schwer handhabbar sein würden. Daneben kann man die eigene Kultur mit ihren Besonderheiten besser verstehen lernen. Das Kennenlernen und Erfahren der Differenz wirkt also auch auf die eigene Identität zurück.

Beide Bereiche implizieren, daß das Grundinteresse darauf gerichtet ist, die kognitiven und affektiven Variablen kennenzulernen, die in verschiedenen Kulturen am Zustandekommen von Handlungen beteiligt sind. Die bisherigen Formen des interkulturellen Trainings mit Sprachkursen und Einführungen in die fremde Kultur können diesem Anspruch natürlich noch nicht genügen. Interkulturelles Training scheint sich vielmehr auf der Ebene der Beschäftigten eher auf der Ebene des "learning by doing" zu vollziehen. Viele der Konzeptionen, von denen einige im Abschnitt 4 vorgestellt werden, welche in der Industrie praktiziert werden, folgen genau dieser Denkweise. Nicht die systematische Vorbereitung des Beschäftigten auf die neue Situation, sondern das Konfrontieren mit dem Anderen im Alltag scheint eine der Grundphilosophien zu sein. Das hat letzten Endes zur Annahme, daß die "universal constructs" für Unternehmen die ausschlaggebenden seien und die Töchter oder Auslandsunternehmen sich stärker an die "indigenous constructs" der Mutter, die von dieser innerhalb des Unternehmens als universell gesetzt werden, anlehnen müßten. Ein einfaches Beispiel ist auf der symbolischen Ebene der einheitliche Einrichtungsstil von Büros mit Publikumskontakt in allen Ländern, in denen ein Unternehmen Niederlassungen irgendeiner Art hat: Die Unternehmen drücken den Beschäftigten hinsichtlich der Ausprägung des interkulturellen Managements ihre Sichtweise auf.

## ***2.2 Erwartungen von Unternehmen an das interkulturelle Management***

Multinationale Konzerne müssen dafür Sorge tragen, daß sich ihre Strategie international durchsetzt. Eine der Konzeptionen, welche diese Konzerne bei der Schulung und Weiterbildung ihres Nachwuchses für Positionen im oberen bzw. Spitzenmanagement verfolgt, hat Ahrens (1991) für die Deutsche Shell geschildert. Job Rotation und Einsatz als Expatriate in anderen Shell-Gesellschaften sind die Kernelemente dieses Programms. Ab dem 45. Lebensjahr sollen die Manager dann die Position innerhalb der Shell einnehmen, die ihrem Potential entspricht. In Zahlen drückt sich dieses Programm folgendermaßen aus: 1990 befanden sich 60 deutsche Mitarbeiter bei ausländischen Gesellschaften der Shell. Im Gegenzug waren 70 Mitarbeiter ausländischer Gesellschaften als Expatriate in Deutschland tätig. Es handelt sich, wenn die Schilderung bei Ahrens zutrifft, um ein Programm, das wesentlich auf dem 'learning by doing' basiert.

Der VW-Konzern, um ein typisch anderes Beispiel zu verwenden, hat sich entschlossen, das interkulturelle Management in sein normales Trainee-Programm zu integrieren (vgl. Heidorn, Kadow 1991). Dazu sollen die nationalen Elemente, die sich bereits seit langem in diesem Programm befanden, um internationale Komponenten ergänzt werden.

Gegenwärtig muß VW zusätzlich gravierende sprachliche Probleme bewältigen. Das gilt vor allem für die neuen Töchter in Osteuropa - Skoda sowie die Engagements im ehemaligen Jugoslawien - in bezug auf die Konzernsprachen deutsch und/oder englisch.

Diejenigen Unternehmen, welche für sich eine Herausforderung beim interkulturellen Management sehen, sind in der Regel Unternehmen, welche Joint-Ventures mit ausländischen Unternehmen oder in anderen Ländern gegründet haben (Typ 3), und nehmen eine Sonderstellung ein. Als typisch für Unternehmen dieser Art kann die DASA (Deutsche Aerospace AG) gelten, die sich als Holding organisiert und die eigentliche Geschäftstätigkeit auf die Steuerung ihrer Interessen in den Tochterunternehmen bzw. Joint-Ventures mit anderen Unternehmen konzentriert hat. Interkulturelles Management hat aus einer solchen Konstellation heraus zwei Aufgaben zu erfüllen:

- In den Joint-Ventures soll eine gemeinsame Identität entwickelt werden.
- Die Unternehmensziele der Mutter sollen in den Gemeinschaftsunternehmen durchgesetzt werden.

Wie die beiden Kernpunkte erkennen lassen, sind die beiden Zielvorstellungen keineswegs deckungsgleich. Sie enthalten vielmehr einen Zielkonflikt, der dem Joint-Venture in die Wiege gelegt worden ist. Er ließe sich nur vermeiden, wenn die wirtschaftlichen Interessen der Mütter deckungsgleich wären und es zwischen ihnen keine Meinungsverschiedenheiten über die Aufteilung von Verlusten bzw. die Verwendung des Gewinns geben würde. Die Unternehmenskulturen der Mütter müßten also eine weitgehende Übereinstimmung hinsichtlich der strategischen Ziele aufweisen. Solche Annahmen sind weitgehend kontrafaktisch. Die Leistung beim Joint-Venture liegt dann darin, einen Interessenausgleich zwischen den Müttern zu ermöglichen und zusätzlich eine eigene Identität zu gewinnen. Diese Aufgabe wird dadurch erleichtert und in die Richtung mindestens einer Muttergesellschaft zugleich auch erschwert, daß das Joint-Venture in einem Land liegt, in dem häufig auch zumindest eine der Mütter ihren Sitz hat. Daraus folgt, daß es zumindest mit einer der Mütter die Mutterkultur teilt, wenn man die Ebene der Beschäftigten betrachtet: Es ergibt sich häufig eine Annäherung an diejenige Mutter, die im gleichen Land ihren Sitz hat,

was wiederum bei der anderen Mutter Befürchtungen hervorrufen, ihre Interessen nicht in dem gewünschten Maße durchsetzen zu können.

Die Forderung, die sich daraus herleiten läßt, ist in der Regel nur annähernd lösbar: Es muß innerhalb des Joint-Venture eine Unternehmenskultur entwickelt werden, die wesentliche Elemente beider Mütter aufweist (vgl. Bolten 1995). Das setzt bei den Müttern wiederum ein Maß an Toleranz voraus. Sie müssen akzeptieren, daß beim Joint-Venture nicht die eigene Kultur imitiert, sondern eine eigenständige gepflegt wird, die den Kulturen der Mütter verpflichtet und ihnen auch angenähert ist.

Probleme können sich insbesondere auf den Ebenen der wechselseitigen Information ergeben, weil hier häufig unterschiedlichen Rationalen gefolgt wird. Besonders prekär ist es, wenn sich beim Joint-Venture Unternehmensinteressen entwickeln, die nicht mit denen einer oder mehrerer Mütter übereinstimmen. Da solche Konflikte aber fast zwangsläufig entstehen müssen, sind Auseinandersetzungen zwischen Müttern und Gemeinschaftsunternehmen zu erwarten. Aus der Sicht der Mutter läßt sich ein solcher Konflikt begrenzen, wenn die Statthalter, das sind die Wahrer der Interessen der Mutter, innerhalb des Joint-Venture in einem regelmäßigen Turnus ausgetauscht werden. Dieser Austausch muß stattfinden, bevor sie sich mit dem Joint-Venture identifiziert haben, solange sie also noch die Interessen der Mutter wahrnehmen. Der Tausch wird wiederum das entstehende Gemeinschaftsgefühl behindern.

Die Erläuterung verdeutlicht, daß bei Joint-Ventures ein Kurs gesteuert wird, der zwischen der Scylla der Überanpassung an die Corporate Identity der anderen Mutter bzw. des Gemeinschaftsunternehmens und der Charybdis des Widerstreitens von Gegenkulturen innerhalb des Joint-Ventures verläuft. Das Beispiel zeigt aber auch, daß die Erwartungen in bezug auf das interkulturelle Management unrealistisch bzw. überzogen zu sein scheinen. Wenn man die Praxis des unternehmerischen Handelns betrachtet, wird es häufig darauf beschränkt, die eigenen wirtschaftlichen Interessen in internationalen Kooperationen besser durchsetzen zu können.

Der wirtschaftliche Erfolg des Gemeinschaftsunternehmens wird davon mitbestimmt, daß eine angemessene Kooperation gelingt. In Kenntnis dieser Tatsache wird die Schulung und Vorbereitung der Beschäftigten in Gemeinschaftsunternehmen von der Personalabteilung großer Unternehmen betrieben: Sie interpretieren die Aufgabenstellung bezogen auf die Personalarbeit dahingehend, daß vom Mutterunternehmen Personal in die Gemeinschaftsunternehmen entsendet wird, welches auf die Besonderheiten des aus den anderen Partnerunternehmen kommenden Personals auf der Managementebene sowie des jeweiligen Standortlandes auf der Ebene der Arbeiter und kleinen bis mittleren Angestellten vorbereitet ist. Dazu werden die bereits erwähnten Kurse in Sprachen sowie über die Kultur des Landes, in dem das Unternehmen seinen Standort hat, angeboten. Hummel (1991, S. 209) berichtet über eine Prognose-Studie, die diese Sicht bestätigt. Danach beschränkt sich die interkulturelle Bildung der meisten Unternehmen sogar ausschließlich auf Angebot und Durchführung von Sprachkursen.

Es ist von Interesse, daß bisher in den von Unternehmen konzipierten Schulungen bzw. Weiterbildungsmaßnahmen oder Trainings das Durchsetzen der eigenen Unternehmensinteressen im Ausland bzw. in ausländischen Gemeinschaftsunternehmen zumindest *expressis verbis* nicht genannt wird. Das muß als Indikator dafür angesehen werden, daß die strategische Dimension des interkulturellen Managements in den Unternehmen nicht wahrgenommen wird bzw. deren Interesse an dieser Dimension als gering

zu bewerten ist. Dieser Zustand mag damit zusammenhängen, daß das interkulturelle Management von den Personalabteilungen zu organisieren und in vielen Fällen auch durchzuführen ist. Soll interkulturelles Management in seinen Wirkungen den Mindestexpectationen entsprechen, dann müßten darin nach der von Hummel (1991, S. 209) zitierten Studie mindestens folgende Qualifikationsanforderungen in die Erarbeitung, Durchführung sowie Bewertung der Programme einbezogen werden:

1. das Wissen um ausländische Rahmenbedingungen des Wirtschaftens,
2. Kenntnisse der Verhaltensweisen und Lebensgewohnheiten der Kunden, der faktischen Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen,
3. die Bereitschaft, sich an andere soziokulturelle Bedingungen anzupassen und
4. die Grundkenntnisse der verschiedenen Unternehmenskulturen."

In dieser Aufzählung wird das Spektrum der Erwartungen sichtbar, welche sich an interkulturelles Management bei einer realistischen Betrachtung - aber immer noch unter Ausschluß der eigenen wirtschaftlichen Interessen - richten. Davon zu unterscheiden ist nochmals das Unternehmensinteresse: Aus dem besseren Verstehen der anderen Partner soll Unterstützung für das Durchsetzen der eigenen Ziele gewonnen werden. Gelingt das, dann ist die Praxis des Trainings im einzelnen Unternehmen nur noch von taktischer Bedeutung. Dieser Gegensatz zwischen dem Geschäftsinteresse und den sich an interkulturellen Problemen orientierenden Personalabteilungen wird gegenwärtig in Unternehmen offensichtlich wenig thematisiert. Weder in der entsprechenden Literatur noch in Berichten aus der Praxis finden sich hierzu Stellungnahmen. Wenn man aber in Unternehmen an entsprechenden Workshops teilnimmt, zeigt sich sehr schnell, daß es dieser Gegensatz ist, der viele Diskussionen beherrscht.

Das Nichtabstimmen zwischen Personalabteilung und den anderen Vorstandsbereichen ist die Hauptursache für das sich abzeichnende Dilemma: Es gibt im Unternehmen eine strategische Planung und einen voraussagbaren Bedarf an Qualifikationen auf unterschiedlichem Arbeitsniveau. Es gibt auch eine Personalentwicklung, die dieser strategischen Planung korrespondieren soll. Am Beispiel des interkulturellen Managements läßt sich allerdings zeigen, daß sich im Bereich Personalentwicklung eine Eigendynamik ergibt, die vom ursprünglichen strategischen Unternehmensinteresse weit weg führen kann. Das wird in internen Konflikten bei den Unternehmen entsprechend bemängelt, ohne aber das Kernproblem anzugehen, denn auch die Ingenieure, die aus einem Unternehmen in ein Joint-Venture gehen, fühlen sich allein ihrer technischen Aufgabenstellung verpflichtet.

Der mögliche Zielkonflikt, der sich hier andeutet, spielt sich in vielen Unternehmen der alten Bundesländer der Bundesrepublik Deutschland in einer spezifischen Weise ab: Er läßt sich auf die Formel bringen, Produkt- versus Marketingorientierung. Das Spitzenmanagement denkt und handelt marktorientiert, ihm stehen dazu auch die notwendigen Abteilungen innerhalb des Unternehmens zur Verfügung - Marketing, Vertrieb. Die Bereiche, die Forschung und Entwicklung in einzelnen Projekten betreiben bzw. für die Produktion verantwortlich sind, denken und handeln aber häufig ingenieurorientiert. Sie suchen die technisch besten Lösungen und sind naturgemäß enttäuscht, wenn sich solche Lösungen als unwirtschaftlich, nichtmarkt-gängig, Wettbewerbsnachteile bewirkend etc. erweisen. Aus Gründen dieser Art werden Entwicklungen gestoppt bzw. Ziele verändert. Das löst dann innerhalb eines Unternehmens mit Notwendigkeit Frustrationen aus.

Ingenieure, die in Unternehmen für internationale Aufgaben abgestellt werden, können der Seite des interkulturellen Managements häufig nur wenig abgewinnen. Sie sehen sich in erster

Linie vor die Aufgabe gestellt, technische Probleme zu lösen. So fordern sie auch, eine klare Formulierung der ihnen gestellten Ziele. In internationalen Teams reichen nach ihrer Überzeugung Sprachkenntnisse aus, um vernünftig zusammenarbeiten zu können, Kenntnisse der anderen Kultur seien nicht so entscheidend. Es gebe so etwas wie eine Ingenieurrationalität, also eine besondere Form des Denkens bei Ingenieuren, kann man bei ihnen hören.

Der Hinweis auf die Ingenieurrationalität ist im Zusammenhang von Erörterungen über interkulturelles Management insofern wichtig, als er anzeigt, daß es innerhalb von Unternehmen professionelle Kulturen zu geben scheint, die mit der Anforderung des interkulturellen Managements zumindest in eine leichte Form der Konkurrenz treten. Denn neben dem Ingenieurdenken gibt es auch noch die Annahme, man sei einer ökonomischen Rationalität verpflichtet. Solche Annahmen werden nun innerhalb eines Unternehmens als "universal constructs" gehandelt, obwohl sie eine Ausprägung aufweisen, die jeweils spezifisch ist, es sich also um "indigenous constructs" handelt. Die Wirklichkeit der Unternehmen ist dadurch geprägt, daß in ihnen unterschiedliche Rationalitäten konkurrieren. Erst wenn das interkulturelle Management diese Dimension mit in die Betrachtung aufnimmt, kann es seinen Platz innerhalb eines Unternehmens im Rahmen der strategischen Planung einnehmen.

### ***2.3 Gegenstandsbereiche des interkulturellen Managements***

Auf den ersten Blick scheinen Abläufe in Unternehmen, wenn sie produktorientiert sind, einem allgemeinen Muster zu folgen. So können Ingenieure, wenn sie in Forschung und Entwicklung tätig sind, davon ausgehen, daß das Wichtigste in Unternehmen auch in interkulturellen Kontexten eine Focussierung der Arbeit auf bestimmte Ziele hin sei (universal construct) sowie daß man in Teams die wechselseitige Sprache verstehen müsse (indigenous construct). Darin drückt sich ein Verständnis der Arbeit in Unternehmen aus, welches man folgendermaßen charakterisieren kann:

- Es gibt in Forschung und Entwicklung eine Aufgabenstellung, deren Lösung eine Herangehensweise erforderlich macht, die von einem sachlichen Rahmen vorgegeben ist. Typisch hierfür ist, wenn Ingenieure versuchen, sich problemorientiert in Richtung auf die Lösung konkreter Aufgaben zu verhalten. Auf dieser Ebene wird Allgemeinheit der Ziele sowie der Rahmenbedingungen der Optimierung beim Produkt unterstellt.
- Als Vorbereitung auf die Lösung typischer Aufgabenstellungen gibt es typische Professionalisierungen, die man in Ausbildungen oder durch Trainings übermitteln kann. Auf dieser Ebene wird Allgemeinheit der Professionalität angenommen.
- Betriebliche Rationalität ist eine Rationalität, welche unabhängig von kulturellen Besonderheiten des einzelnen Beschäftigten existiert. Auf dieser Ebene wird Allgemeinheit der Rationalität vorausgesetzt.

Mit einer solchen Sichtweise ist in der Bundesrepublik scheinbar problemlos die Eingliederung der Arbeitsmigranten in den industriellen Produktionsprozeß gelungen. Das stellt eine Variante des eingangs geschilderten ersten Typs dar. Anpassungsleistungen wurden allein von den Arbeitsmigranten gefordert.

Betrachtet man die drei Spiegelstriche, die eine Version von Annahmen des "universal constructs" darstellen, dann können Probleme auf drei verschiedenen Ebenen entstehen:

Beim ersten Spiegelstrich können sich die Rahmenbedingungen verändern. Priorität des Kostendenkens bedeutet eine andere Akzentuierung als Priorität des Produktes. Insbesondere hinsichtlich der Qualitätsanforderungen bei Produkten sind Differenzen möglich, wie das Marketingdenken zeigt. Konkurrierende Annahmen gibt es nicht nur innerhalb eines Unternehmens, sie können auch zwischen Kulturen auftreten. US-amerikanische Unternehmen legen beispielsweise häufig besonderen Wert auf Kostenkontrolle, kurzfristige Gewinne und Marketing, viele deutsche Unternehmen noch immer auf Produkte. Dabei können sich in unterschiedlichen Ländern differente Lösungstypen ergeben, wie sie Ouchi (1981) im Vergleich Japan und USA dargestellt hat. Das in Japan entwickelte Konzept des "target costing" stellt ebenso eine kulturelle Variante dar (vgl. Seidenschwarz 1983) wie die Art des Wissenserwerbs in japanischen Unternehmen (vgl. Nonaka, Takeuchi 1995). Die einfache Annahme, daß Ingenieurdenken in Unternehmen aus verschiedenen Ländern nach einem einheitlichen Muster verläuft, greift zu kurz.

Beim zweiten Spiegelstrich werden unterschiedliche Typen der Professionalisierung in den einzelnen Ländern thematisiert. Daraus entstehen auch Differenzen zwischen den Unternehmenskulturen in diesen Ländern. Ein hoher Grad von Professionalität, welcher außerhalb eines Unternehmens oder unabhängig von ihm erworben werden kann, führt zu anderen Verhaltensweisen und Werten als ausschließliche Professionalisierung auf den jeweiligen Arbeitsplatz hin.

Beide bisher erörterten Spiegelstriche spielen in Darlegungen zur Unternehmenskultur bzw. zum interkulturellen Management bisher eine untergeordnete Rolle. Die darin aufgeführten Bereiche werden nicht als problematisch in dem Sinne eingeschätzt, daß sie besondere Anzeichen von Kulturspezifität enthielten. In bezug auf die Professionalisierung überrascht das, weil sich in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedliche Systeme der Berufsausbildung entwickelt haben, die auch andere Artikulationen von Professionalität bewirken.

Zuerst und am dramatischsten wurden und werden Probleme der Ebene drei empfunden. Die japanische Herausforderung dokumentiert das. Für Japan werden grundsätzlich andere Rationalitätsannahmen in bezug auf Wertvorstellungen unterstellt (vgl. Pascal, Athos 1981). Der Erfolg der japanischen Wirtschaft wird wiederum mit diesem anderen Grundmuster in Verbindung gebracht.

Man kann den Prozeß, der bei der Analyse und Rekonstruktion des japanischen Erfolges abläuft, auch folgendermaßen charakterisieren:

- a) Der Erfolg der japanischen Wirtschaft verblüfft. Man beginnt die Ursachenforschung und meint, bestimmte Kostenvorteile - Lohn- und Lohnnebenkosten - vor allem dafür verantwortlich machen zu können. Als Antwort kann ein traditionelles Denken in Standortvor- und -nachteilen entstehen. Der Verdacht des Dumpings wird gegenüber Japan geäußert.
- b) Die innovative Kraft der japanischen Wirtschaft in ausgesuchten Wirtschaftszweigen überrascht und läßt Befürchtungen aufkommen, man könne den Anschluß verpassen. Man entdeckt andere Formen der Grundlagenforschungsorganisation zwischen konkurrierenden Unternehmen, andere Formen der internen Organisation innerhalb dieser Unternehmen, andere Entlohnungsprinzipien. Der Stellenwert von Unternehmensphilosophien wird entdeckt.

c) Die hohe Flexibilität japanischer Produktionsformen überrascht. Man meint dem Geheimnis mit dem Konstatieren eines hohen Automatisierungsgrades auf der Spur zu sein.

Diese Aufzählung ließe sich fortsetzen. Das grundlegende Muster dürfte aber auch so schon deutlich geworden sein:

Die westlichen Industrienationen wurden von der japanischen Herausforderung überrascht. Ursprünglich wurde die Besonderheit darin gesehen, daß die Japaner die amerikanische Wirtschaft bei der Produktion von Massenwaren in die Defensive drängen konnten und sich auf dem amerikanischen Markt mit Preisvorteilen Marktanteile sicherten, die von der heimischen Industrie als bedrohlich betrachtet wurden. Aus dem eigenen Denken heraus versuchten Amerikaner diesen Vorgang zu interpretieren. Das "Neue" wurde aus dem Horizont der eigenen Erfahrungen aufzuarbeiten versucht. Daraus resultierte eine genaue Analyse der Kosten. Als Vorwurf an die Adresse der Japaner wurde formuliert, daß sie Dumpingpreise fordern. Das kann man als den Versuch werten, das Fremde aus dem eigenen Horizont zu verstehen.

Für alle weiteren Überraschungen, welche die japanische Industrie amerikanischen Unternehmen auf dem US-Markt bereitete, z. B. Fertigung von Massenware mit Qualitätsanforderungen wie bei einzelfertigung, wurde im Prinzip jeweils ein ähnliches Vorgehen für das Verstehen des Erfolges gewählt: Das Fremde mit den Mitteln des eigenen Selbstverständnisses entschlüsseln. Fremdverstehen findet seine Grenze offensichtlich, wenn man dieses Beispiel betrachtet, beim Selbstverstehen (vgl. Luhmann 1986).

Als alle Erklärungsversuche nicht mehr hinreichten, wurde die Betrachtungsebene eine Stufe höher gerückt: Nunmehr wurde die Ursache für den Erfolg in Besonderheiten der japanischen Kultur vermutet. Dazu wurde abermals das eigene Selbstverständnis bemüht: Webers (1985) Ansatz, den Erfolg des Kapitalismus in den westlichen Industrienationen aus der speziellen religiösen Orientierung des Calvinismus herzuleiten, wurde auf die japanische Situation übertragen und eine Verbindung zum Zen-Buddhismus hergestellt (vgl. Pascal, Athos 1981).

Differenzen dieser Art konkretisieren sich im Alltag des Handelns zwischen Unternehmen aus verschiedenen Ländern z. B. bei Mißverständnissen zwischen dem Zulieferer für ein Produkt und dessen Hersteller. Wenn Zulieferungen aus einem Land - z. B. aus Deutschland - hinsichtlich der Qualität nicht die Erwartungen des Auftraggebers erfüllen - z. B. eines französischen Unternehmens, kommt es zu Differenzen. Im Unternehmen, welches den Auftrag erteilte, entsteht der Eindruck, deutsche Zulieferer könnten die geforderten Qualitätsstandards nicht einhalten. Befaßt man sich zwischen beiden Unternehmen mit den daraus entstehenden Mißhelligkeiten genauer, dann kann sich herausstellen, daß die Franzosen ihre Wünsche und Vorstellungen nicht auf einer Ebene präzisiert hatten, die den Deutschen verständlich war. Deshalb konnten letztere auch ihre Aufmerksamkeit nicht auf die den Franzosen wichtigen Fragen lenken. Schwierigkeiten in Sektoren dieser Art ließen sich mit Hilfe einer verbesserten Kommunikation aus dem Wege räumen bzw. würden erst gar nicht auftreten, wenn die Kommunikation funktionieren würde. Betrachtet man diese Annahme, dann spricht viel dafür, daß eine wesentliche Aufgabe des interkulturellen Managements in der Beseitigung bestehender Kommunikationsbarrieren gesehen werden muß.

### **3. Interkulturelle Kommunikation**



Die Annahme von Humboldt (1956) man müsse die Sprache eines anderen Volkes sprechen können, um sein Denken verstehen zu können, paßt gut zu der Annahme, die Grenzen des Fremdverstehens lägen beim Selbstverstehen. Als Grundmuster für das Verständnis des Kommunikationsvorganges kann ein einfaches Modell herangezogen werden:

### **Abbildung Kommunikationsmodell**



Diese Abbildung läßt sich folgendermaßen interpretieren: Ein Sender gibt eine Information an einen Empfänger. Dazu muß er sie codieren, z. B. in Sprache umsetzen. Ob nun zwischen Sender und Empfänger Mißverständnisse entstehen oder nicht, hängt davon ab, ob der Empfänger in weitgehend identischer Weise decodiert, wie der Sender codiert hat. Der Sender gibt seine Information, um etwas mitzuteilen, d. h. seine Information erfolgt mit der Absicht des Mitteilens. Deshalb kann bereits eine erste Differenz zwischen Mitteilungsabsicht und Information entstehen. Dieses ist ein Vorgang, den man im Alltag häufig beobachten kann, wenn Menschen den Eindruck vermitteln, es gelinge ihnen nicht, ihre Mitteilungsabsicht adäquat zu formulieren. Im Deutschen gibt es hierfür die Redewendung "Nach Worten suchen".

Innerhalb von Kulturen gibt es Traditionen, in welcher Weise Mitteilungen in Information umzusetzen sind. Die Forschungsrichtung der Ethnomethodologie befaßt sich mit diesem Phänomen. So hat Adato (1976) eine vergleichende Untersuchung über Erfahrungen des Abschiednehmens in verschiedenen Kulturen vorgelegt. Die Mitteilung des Abschiednehmens kann in verschiedenen Kulturen auf differente Weise erfolgen. Es wird eine jeweils andere Information gegeben. So wird auch häufig angenommen, Mitteilungen seien im Deutschen mehr auf die explizite Information ausgerichtet, d. h. in der Mitteilung werden Teile des Kontextes nochmals expliziert, im Französischen sei demgegenüber der Kontext wichtig, indem die Mitteilung erfolge, d. h. die Mitteilung kann öfter darauf verzichten, den Kontext umfassend zu explizieren, sie bleibt implizierter: die Information sei im Französischen kontextabhängiger als im Deutschen. Auf der Ebene des Codierens und Decodierens wäre die Existenz solcher Differenzen von entscheidender Bedeutung, weil sie das wechselseitige Verstehen stark beeinflussen würden (vgl. Luhmann 1986).

Die geschilderten Mißhelligkeiten zwischen deutschem Unternehmen und französischem Zulieferer könnten innerhalb eines solchen Modells analysiert und abgearbeitet werden, weil es eine vernünftige Erklärung für ihre Entstehung liefern kann. Die Gefahr besteht allerdings darin, daß man zu früh bei der Analyse einhält, weil man glaubt, schon ein zufriedenstellendes Resultat vorlegen zu können.

Analysiert man das eingeführte Beispiel einen Schritt weiter, dann zeigt sich, daß die Sprachkenntnis allein nicht ausreicht, sondern Mißverständnisse erst verringert werden können, wenn der kulturelle Kontext der Kommunikation zusätzlich berücksichtigt wird. Die Sprache kann nämlich für sich den Kontext der Kommunikation nicht liefern; sie findet auch innerhalb des Kontextes statt. Der Kontext kann wiederum von Sender und Empfänger unterschiedlich wahrgenommen werden. Die Kommunikationsprozesse werden durch die kognitiven Schemata der Teilnehmer bestimmt. Diese Schemata differieren zwischen

Kulturen (vgl. Knapp 1995, 11ff.). So zeigen sich zuweilen bei deutsch-französischen Meetings bereits in der Zeitökonomie deutliche Unterschiede. Deutsche Teilnehmer, die eine angesetzte Zeit des Konferenzbeginns allzu ernst nehmen, können zu längeren Wartezeiten veranlaßt werden. Franzosen wiederum nehmen die Pünktlichkeit der Deutschen eher im Sinne einer sekundären Tugend denn als Anzeichen für ein Engagement in der Sache wahr, als das die Deutschen sie verstanden wissen wollen. Diese Betrachtung ließe sich fortsetzen. Sie läßt aber auch in dieser kurzen Form bereits ein Element des kulturellen Kontextes erkennen.

Ein anderes wesentliches Element ist das der Zuwendung und Aufmerksamkeit. Deutsche versuchen diese durch konstante Anwesenheit und ständige zur Schau getragene Aufmerksamkeit zu symbolisieren. Bei Franzosen kann anstelle dessen, trotz häufiger Abwesenheit in Zwischenphasen eine besondere Herzlichkeit in der Zuwendung treten. Wer auf solche wechselseitigen Unterschiede nicht vorbereitet ist, kann leicht Mißverständnissen erliegen.

Interkulturelle Kommunikation muß demnach als ein komplexer Vorgang begriffen werden, innerhalb dessen die Aspekte Mitteilung, Information und Verstehen in einem Interdependenzgeflecht gedacht werden müssen.

In unterschiedlichen Kulturen gibt es zusätzlich Differenzen darüber, wie verstanden und mitgeteilt wird. Daraus resultieren unterschiedliche Annahmen darüber, was eine Information an Bestandteilen enthalten muß, damit sie vom Empfänger im Sinne der Mitteilung des Senders decodiert und verstanden wird.

Mitteilungen unterscheiden sich von Informationen durch zwei wesentliche Aspekte:

- Sie erfolgen mit einer Absicht und
- sie enthalten ein hohes Maß an Redundanz, indem sie Bezüge auf den Kontext des Verstehens einbeziehen.

Der Grad des Verstehens einer Mitteilung hängt vom Maß der darin enthaltenen oder im Kontext vorhandenen Redundanz ab. Wären sie zu informativ, d. h. enthielten sie für den Empfänger zuviel Neues, blieben sie unverständlich bzw. würde ihre Decodierung einen Aufwand erfordern, wie er im Zusammenhang mit dem Entschlüsseln fremder Sprachen erbracht wird. Für die konkrete Information bedeutet das, daß vor allem Wert darauf gelegt werden muß, den Kontext herzustellen. Dann kann die Information selbst sehr kurz ausfallen: Es gibt in der Regel ein hohes Maß an impliziter Redundanz, die über den Kontext hergestellt wird.

Eine Differenz im Umgang mit Mitteilungen bei Deutschen und Franzosen zeigt sich häufig rein äußerlich darin, daß Deutsche dazu neigen, ihre Information durch Schaubilder zu verdeutlichen, Franzosen bedienen sich dieses Hilfsmittels seltener.

In interkulturellen Kontexten treten weitere Differenzen auf, deren Bedeutung nicht unterschätzt werden darf. So wird aus einem Schweizer Unternehmen mit deutschen, französischen und Schweizer Beschäftigten, welches flexible Arbeitszeit eingerichtet hatte, berichtet, daß bei einem Beginn der Arbeit um 7.00 Uhr sowie einem Beginn der Kernarbeitszeit um 9.00 Uhr die Mehrzahl der deutschen und schweizerischen Beschäftigten ihre Arbeit gegen 7.00 Uhr aufnahmen; der Großteil der französischen Beschäftigten erschien demgegenüber erst gegen 8.30 Uhr zur Arbeit. Daraus ergaben sich auf Dauer Probleme in

der Zusammenarbeit der deutschen und schweizer Mitarbeiter mit den französischen. Der französische Informant, dem diese Geschichte zu verdanken ist, berichtete von sich, daß er gegen 7.00 zur Arbeit erschienen sei, meinte aber auch, daß auf der konkret inhaltlichen Ebene die deutschen Beschäftigten gegenüber den beiden anderen Nationalitäten in einer Außenseiterposition gewesen seien. Das sei daraus entstanden, daß die Deutschen immer sehr konkret argumentiert hätten, während die Franzosen sich mehr für das Zustandekommen von Ergebnissen, also den Prozeß, interessiert hätten. Die Schweizer hätten dabei die französische Herangehensweise bevorzugt.

Merk (1995, 110ff.) hat für Frankreich und die Niederlande folgende Dimensionen herausgestellt, auf denen sich interkulturelle Differenzen abbilden lassen:

- Hierarchie/Machtverteilung,
- Verhältnisse zur Zeit,
- Raumverhalten (Proxemik) und non-verbale Kommunikation,
- Materielle Aspekte/Geschenke,
- Sprache.

Diese Einteilung demonstriert die Komplexität des Phänomens Interkulturalität.

#### **4. Konzepte interkulturellen Managements**

Im Bereich der Wissenschaft hat die Herausforderung der zunehmenden internationalen Zusammenarbeit 1993 dazu geführt, daß vermehrt über Konzepte interkulturellen Managements nachgedacht wird. Die vergleichende Managementforschung hat hierzu mit den Arbeiten von HOFSTEDE (1980) und Ouchi (1981) wichtige Anstöße gegeben, aber es ist dann zu einer eigenen Spezialbetrachtung gekommen, die unter Themen wie interkulturelles aber auch eurostrategisches Management firmiert. Damit wird die Stoßrichtung deutlich: Im Europa des gemeinsamen Marktes soll den besonderen Herausforderungen für das Management zu begegnen gelernt werden. Nachdem die Notwendigkeit erkannt worden war, wurde für die Entwicklung des Bereiches ein Weg gewählt, der dem entspricht, der auch in diesem Beitrag besprochen worden ist: Es wurden Praxisformen inklusive ihrer Vor- und Nachteile zu beschreiben versucht, wobei auf Typisierungen, wie sie in der Wissenschaft bereits vorlagen, gerne zurückgegriffen worden ist. Dabei wird der Blick auf große Unternehmen gelenkt, ohne daß das immer ausgesprochen wird.

Bei großen Unternehmen lassen sich verschiedene Artikulationen des interkulturellen Managements unterscheiden. Schreyögg (1991) differenziert beispielsweise zwischen polyzentrischen und globalen Unternehmenskulturen. Mit polyzentrisch werden dabei diejenigen bezeichnet, die in verschiedenen Ländern über unterschiedliche Ausformungen verfügen, also auf "indigenous constructs" setzen, mit global diejenigen, welche sich um ein einheitliches Erscheinungsbild und einheitliche Formen der Artikulation über alle Ländergrenzen hinweg bemühen, demnach auf absolut gesetzte "indigenous constructs" der Mutterkultur aufbauen. Nixdorf kann als ein Unternehmen angesehen werden, welches zum zweiten Typ gehörte. Die DASA richtet ihr Bemühen dahin, zum ersten zu zählen.

Scholz, Messemer, Schröter (1991) haben eine andere Einteilung gewählt. Sie unterscheiden nach:

- ethnozentrisch
- polyzentrisch und

- geozentrisch.

Dabei verwenden sie polyzentrisch mit der Bedeutung, wie sie sich bei Schreyögg (1991) findet, bezeichnen aber dessen globale Strategie als ethnozentrisch. Dieses Label ist treffender, weil damit deutlich wird, daß sich in solchen multinationalen Unternehmen häufig weltweit eine Unternehmenskultur durchsetzt, die von der Landeskultur nur eines der beteiligten Länder geprägt ist. Mit geozentrisch führen sie eine neue Variante ein. Sie wollen damit eine Unternehmenskultur kennzeichnen, die keiner einzelnen Nationalkultur verpflichtet ist (universal constructs) und das auch an ihren unterschiedlichen Standorten in verschiedenen Ländern durchhält: An allen Standorten sollen einzelne Kulturelemente, die für das Unternehmen typisch sind und in verschiedenen Nationalkulturen ihre Herkunft haben, wirksam werden: Kombination von "universal" und "indigenous constructs". Schreyögg (1991) formuliert gegenüber diesem Konzept skeptische Anmerkungen, die er damit begründet, daß auch international operierende Unternehmen sich den Einflüssen der jeweiligen nationalen Kulturen nicht entziehen können, was Hofstede (1980) am Beispiel IBM gezeigt hat. Zu fragen ist in der Tat, wie sich denn die Unternehmenskultur der geopolitischen Variante ausbilden soll. Es wird in den Darstellungen des Beitrages der Eindruck erzeugt, als sei die Wahl der Elemente dem Unternehmen freigestellt.

Hilb (1991), der zwischen polyzentrisch und geopolitisch noch ein eurozentrisches Management einordnet, sieht eine bestimmte Rangfolge der unterschiedlichen Konzepte:

- a) ethnozentrisch
- b) polyzentrisch
- c) eurozentrisch
- d) geozentrisch.

Ethnozentrische Unternehmen sieht er immer dann als gegeben an, wenn in den Spitzenpositionen einer Tochter nur Manager mit der kulturellen Vergangenheit vertreten sind, die im Land der Mutter vorherrschend ist. Dieser Typ des Personalmanagements bewährt sich häufig am Beginn der Ausweitung eines Unternehmens über die nationalen Grenzen hinweg.

Der polyzentrische Ansatz kann als föderalistisch beschrieben werden. Seine Nachteile bestehen darin, daß sich die Teilunternehmen verselbständigen. Das eurozentrische Management geht von einem einheitlichen Wirtschaftsraum, bisher zumindest in den industriell entwickelten Regionen, aus. Es wird vor allem von amerikanischen Müttern mit Töchtern in verschiedenen europäischen Ländern vertreten. Die unterschiedlichen Länderkulturen Europas erscheinen aus der Sicht amerikanischer Mütter nicht als so gravierend. Die größten Vorteile sieht Hilb (1991) beim geopolitischen Management, weil er annimmt, daß auf seiner Basis Personalressourcen am sinnvollsten genutzt werden können. In diesem Beitrag werden die berichteten Sichtweisen nicht geteilt. Dadurch daß die Beschäftigten Träger der Unternehmenskultur sind, werden sie immer Elemente ihrer jeweiligen Landeskultur mit in das Unternehmen hineinbringen. Deshalb wird es auch reine ethnozentrische bzw. globale Unternehmenskulturen nicht geben. Sie stellen Idealtypen dar. Ein gewisser Anteil an Polyzentrismus ist in allen international operierenden Unternehmen eine normale Erscheinungsform: In internationalen Konzernen gibt es jeweils eine Mischung aus ethnozentrischen und polyzentrischen Elementen. Beispielsweise wird das Informationssystem immer ethnozentrische Bestandteile enthalten müssen, weil die Zentrale eines Unternehmens, die Holding oder welche Rechtsform sich hier auch findet, einen Informationsbedarf hat, den sie in möglichst standardisierter Form zu befriedigen versucht,

um frühzeitig auf Fehlentwicklungen oder, was sie dafür hält, reagieren zu können. Polyzentrische Elemente wird es dagegen bei der Kommunikation innerhalb der einzelnen Zweigbetriebe geben. Man wird sich in der Regel der Landessprache bedienen, was beispielsweise Übersetzungen erforderlich macht. Dieses Nebeneinander von ethnozentrisch und polyzentrisch führt naturgemäß zu Reibungsverlusten und Informationsveränderungen, wie das bei jeder Übersetzung aber auch Zweisprachigkeit, wenn sie auf bestimmten Hierarchieebenen praktiziert wird, häufig der Fall ist.

Schreyögg (1991) benennt für die Idealtypen jeweils vier Vorteile:

- globale (ethnozentrische) Unternehmenskultur
  - Kommunikationsvorteil
  - Zuverlässigkeitsvorteil
  - Identifikationsvorteil
  - Effizienzvorteil
- polyzentrische Unternehmenskultur
  - Spezialisierungsvorteil
  - Flexibilitätsvorteil
  - Kreativitätsvorteil
  - Problemlösungsvorteil

Als Beispiel für eine globale Unternehmenskultur kann Gillette angesehen werden (vgl. Mulder van de Graaf, Rottenburg, Merkens 1990); kennzeichnend ist das Bemühen, unabhängig vom Produktionsstandort weltweit die gleichen Qualitätsstandards einzuhalten. Dazu wurde u. a. auch ein gemeinsames Informationssystem mit allen Tochterunternehmen eingerichtet. Zusammen mit dem Konzept des "management by objectives" resultierte daraus auf der Seite von Tochterunternehmen der Eindruck der bürokratischen Einengung durch die Mutter. Die eigenen Handlungsspielräume wurden als gering empfunden. In der Perspektive der Mutter wurde wiederum als Vorteil angesehen, alle Vorgänge innerhalb des Konzerns zentral vom Firmensitz in Boston aus steuern zu können. Interkulturelles Management wird in diesem Konzern darüber betrieben, daß für Spitzenpositionen vorgesehene ausländische Manager einen längeren Aufenthalt in Boston in der Zentrale absolvieren. Darüber sollen sie auf die Unternehmensphilosophie eingestimmt werden. Außerdem wählt die Mutter das Mittel, auf der Geschäftsführungsebene der Tochtergesellschaften und bei den Aufsichtsgremien dieser Tochtergesellschaften ausländische Manager zu integrieren. Beides zusammen bewirkt, daß es in der Regel auf der obersten Ebene zu einer Besetzung kommt, die die Ziele der Mutter loyal und überzeugt umzusetzen versucht sowie sich mit der übertragenen Aufgabe voll identifiziert. Die Probleme beginnen auf der dritten und vierten Ebene, wo Manager merken, daß sie ihre Vorstellungen nur soweit einbringen und realisieren können, wie sie in das Konzept der Mutter passen. Da diese Manager aber die Ziele der Mutter nicht so genau internalisiert haben, wie das auf den obersten beiden Ebenen gemeinhin der Fall ist, entstehen nunmehr auch Loyalitätskonflikte. Für Gillette kann man die von Schreyögg vermuteten Kommunikations-, Zuverlässigkeits- und Effizienzvorteile bestätigen.

Viele versuchte Aufkäufe des Unternehmens in der Vergangenheit können als Beleg dafür dienen, daß Aufkäufer in den USA beim Unternehmen stille Reserven vermuten, die eine Effizienzsteigerung erwarten lassen, wenn man bestimmte interne Parameter verändern würde. Ganz sicher entfällt aber der Identifikationsvorteil. Zwar möchten die Beschäftigten Gillette nicht verlassen, weil sie für sich viele Vorteile in einer Tätigkeit bei diesem Unternehmen sehen, die vor allem in den Sozialleistungen zu sehen sind. Aber viele der

Beschäftigten sind, was ihr Involvement angeht, in die innere Emigration gegangen, weil sie für sich nur geringe oder gar keine Möglichkeiten sehen, eigene Ideen in ihre Tätigkeit einzubringen (vgl. Mulder van de Graaf, Rottenburg, Merckens 1990).

Als Unternehmen mit einer polyzentrischen Unternehmensphilosophie kann die DASA angesehen werden, die in mehreren Gemeinschaftsunternehmen mit europäischen und amerikanischen Partnern den Erfolg sucht. Sie entwickelt eine Unternehmensstrategie, welche ein selbständiges Operieren dieser Töchter ermöglichen soll.

Eine solche polyzentrische Organisationsform erfordert bei den Managern, welche in die Gemeinschaftsunternehmen geschickt werden, ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft. Nicht eine gemeinsame Philosophie der Mutter, auf die man verpflichtet ist, sondern das Sich-Einlassen auf unterschiedliche Unternehmenskulturen, die sich immer auch auf die Nationalkulturen ausrichten, in denen die Tochterunternehmen operieren, werden von den Managern erwartet. Fast müssen diese den Charakter eines Chamäleons aufweisen, weil sie auch noch zwischen den verschiedenen Gemeinschaftsunternehmen wechseln können. In diesem Falle ist es besonders wichtig, daß zukünftige Spitzenmanager möglichst früh in den internationalen Tochterunternehmen Erfahrungen sammeln.

Die Differenz zwischen globalen und polyzentrischen Unternehmensphilosophien wird an diesen Beispielen deutlich.

In den unterschiedlichen Konzeptualisierungen von interkulturellem Management ist eine gemeinsame Grundannahme enthalten: Es gibt eine Interdependenz zwischen nationalen Kulturen und Unternehmenskulturen. Daneben gibt es eine weitere, die nicht ausgesprochen wird, die sich aber dahingehend formulieren läßt, daß die "indigenous constructs" eine wesentliche Voraussetzung seien, um das Selbstverständnis von Unternehmenskulturen erfassen zu können. So werden starke Bindungen zwischen National- und Unternehmenskultur angenommen. Phohl, Bock, Dubbert (1991, S.78) zählen sieben Elemente auf, in denen sich eine solche Ähnlichkeit artikuliert:

- "1. Gesellschaftliche Struktur und Unternehmenskultur sind jeweils historisch prozessual begründet.
2. Beide Kulturen unterliegen der Evolution und sind der Beeinflussung durch den Menschen zugänglich.
3. Beide weisen materielle und ideelle Dimensionen auf (Werte, Normen usw.).
4. Beide Kultursysteme beinhalten verschiedene Subsysteme.
5. Jede Unternehmenskultur ist Teilmenge der Gesamtkultur und mit letzterer schon durch die überschneidende Identität der Zugehörigkeit der Systemmitglieder verbunden.
6. Beide Kulturen bewirken Identifikation, sie vermitteln Identität und Sinnstiftung.
7. Wie Gesellschaften versuchen auch Unternehmen, 'Kultur' als instrumentellen Faktor für ihre Überlebensstrategie einzusetzen".

Diese Zusammenfassung verdeutlicht die Grundannahme vieler Autoren, daß es eine enge Verbindung zwischen National- und Unternehmenskultur gibt. Ebenso wird sichtbar, daß viele Autoren meinen, man könne die Unternehmenskultur instrumentell für die Effizienzsteigerung nutzen. Interkulturelles Management wird in dieser Perspektive reduziert auf einen erhofften Erfolgsfaktor der dominierenden Unternehmenskultur.

Das eurostrategische Personalmanagement geht, wie bereits ausgeführt worden ist, von einem einheitlichen Wirtschaftsraum in Europa aus. Die Grundannahme ist weiterhin, daß die

Differenzen in den Nationalkulturen nicht gravierend sein können. Aus der Entfernung Amerikas mit seinen zahlreichen Minderheiten, die alle in das Arbeitsleben auf irgendeine Weise integriert sind und der wenig ausgeprägt erscheinenden Nationalkultur - der Schmelztiegel wird als Symbol gesehen, nicht die Dominanz einer Nationalität - verwischen sich die nationalen Differenzen Europas. Man glaubt, sie im eigenen Land in ähnlicher Weise zu haben, und warum soll das, was in den USA geht, nicht auch für Europa gelten. Das könnte man als die Grundüberzeugung benennen, die hinter der Idee des eurostrategischen Managements steht. Viele Europäer sehen das anders, besonders diejenigen, die ihre Differenzen in konkreten Situationen ausleben können.

Hilb (1991) sieht, wie bereits erwähnt wurde, den größten Vorteil beim geozentrischen Personalmanagement, weil bei diesem Ansatz die Personalressourcen am größten seien und auch das erforderliche Personal am einfachsten rekrutiert werden könne. Es darf allerdings nicht übersehen werden, daß dieser Ansatz in einem gewissen Widerspruch zu den Grundannahmen des interkulturellen Managements steht: Es wird von einer beliebigen Machbarkeit der Unternehmenskultur ausgegangen. Genau das scheint aber nicht möglich zu sein, wenn man sich mit den bisherigen Arbeiten zum interkulturellen Management auseinandersetzt.

## **5. Zusammenfassung**

Interkulturelles Management ist als Idee eine Folgeerscheinung des Unternehmenskulturansatzes. Es wirft die Frage auf, ob es bei der Führung von Unternehmen neben Universalien - wie sie das Scientific Management voraussetzte - auch "indigenous constructs" gibt, die mit einzelnen Nationalkulturen variieren, also auf der Ebene von Ländern Universalien darstellen. Zusätzlich müßten dann im Sinne des Unternehmenskulturansatzes auf der Ebene von Unternehmen nach weiteren "indigenous constructs" gesucht werden, die unterhalb nationaler Eigenheiten die Besonderheit des einzelnen Unternehmens ausmachen. Daß eine solche Unterteilung aussichtsreich ist, wird von vielen Vertretern des interkulturellen Managements vorausgesetzt, ohne daß die hier verwendeten Begriffe auftauchen. Darin liegt aber auch eine gewisse Schwäche vieler bisheriger Arbeiten: Es wird zu wenig systematisch darüber ausgesagt, was denn Universalien seien, wo die Länderbesonderheiten lägen und wie sich innerhalb dieses Rahmens spezifische Unternehmenskulturen ausbilden würden. Es wird mehr oder weniger auf der Ebene des Plausiblen argumentiert und agiert.

Daraus resultiert, daß Schulungen im Bereich des interkulturellen Managements auf der Ebene der Sprachschulung und der Einführung in die andere Kultur verharren. Theoretisch wird zwar mehr gefordert, aber es wird zu wenig deutlich, wie das mehr konkret aussieht. Am Beispiel der Kommunikation ist versucht worden zu zeigen, wie man das Entstehen interkultureller Mißverständnisse erklären kann. Zukünftig wird aber noch mehr über das Zusammenspiel von "universal" und "indigenous constructs" nachgedacht werden müssen.

## **LITERATURVERZEICHNIS**

ADATO, A. (1976): Alltägliche Ereignisse - ungewöhnlich erfahren. Eine vergleichende Untersuchung von Erfahrungen des Abschiednehmens. In: WEINGARTEN, E., SACK, F., SCHENKEIN, J.: Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns. Stw Bd. 71, Frankfurt.

- AHRENS, D. (1991): Die Personalstrategie der Deutschen Shell AG vor dem Hintergrund der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes. In: MARR, R. (1991): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, S.149-167.
- BOLTEN, J. (1995): Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit. Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels, 24-42.
- BRISLIN, R.W. (1986): The Wording and Translation of Research Instruments. In: LONNER, W.J., BERRY; J.W. (Hg.): Field Methods in Cross Cultural Research. Beverly Hills, 137-164.
- CAMPBELL, A., GOOLD, M. ALEXANDER, M. (1995): Parenting Advantage: Wie Mütter ihre Töchter fördern. In: Harvard Business Manager, 17.Jg., IV. Quartal, 51-58.
- DEUSSEN, C. (1995): Verständigung miteinander - Verständnis füreinander. Erfahrungen aus der deutsch-französischen kulturellen Zusammenarbeit. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels, 116-125.
- DOLCE, R. (1995): Zu den Auswirkungen unterschiedlicher Rechtssysteme auf die deutsch-italienische Wirtschaftskommunikation. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaftskommunikation. Sternenfels, 135-142.
- DOPPLER, K. (1994): Multikulturell, interkulturell-integrierte Vielfalt versus Verschmelzung. In: SCHUPPERT, D., PAPMEHL, A., WALSH, I. (Hg.): Interkulturelles Management. Abschied von der Provinzialität. Wiesbaden, 1979-196.
- GEERTZ, C. (1987): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. stw. Bd. 696, Frankfurt.
- HEIDORN, H.W., KADOW, B.(1991): Anforderungsgerechte Sicherung des Management-Nachwuchses in der Volkswagen AG. In: MARR, R. (Hg.):Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1. München, 197-218.
- HILB, M.(1991): Entwicklungsphasen des multikulturellen Personalmanagements vor dem Hintergrund der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes. In: MARR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 111-120.
- HOFSTEDE, G. (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills.
- HUMBOLDT, W.v. (1956): Anthropologie und Bildungslehre. Düsseldorf.
- HUMMEL, T.R. (1991): Qualifikationsanforderungen und -profile von Euromanagern - unter besonderer Berücksichtigung wirtschaftswissenschaftlicher Führungskräfte. In: MAAR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 197-218.
- KAGITCIBASI, C. (1992): Linking the Indigenous and Universalist Orientations. In: IWAWAKI, S., KASHIMA, Y., LEUNG, K. (Hg.): Innovations in Cross-Cultural Psychology. Amsterdam, 29-37.
- KNAPP, K.: Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels, 8-23.
- LUHMANN, N. (1986): Systeme verstehen Systeme. In: LUHMANN, N., SCHORR; E. (Hg.): Zwischen Intransparenz und Verstehen. Fragen an die Pädagogik. stw Bd.572. Frankfurt, 72-117.
- MARTIN, J. (1992): Cultures in Organizations. Three Perspectives. New York.
- MERK, V. (1995): Kulturelle Unterschiede zwischen Frankreich und den Niederlanden im Bereich der Wirtschaftskommunikation. In: BOLTEN, J. (Hg.): Cross Culture - Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels, 110-115.
- MERKENS; H., BIEKER, Ch., BERGS-WINKELS, D., SCHMIDT, F., ACHTERBERG, B.; KELLER, B. (1994): Wir ergreifen unsere Chance. Berlin-Chemie auf dem Weg in seine Zukunft. Berichte aus der Arbeit des Instituts für Allgemeine und Vergleichende



Erziehungswissenschaft - Projektgruppe „Sozialisation in Unternehmenskulturen“- der FU Berlin.

MERKENS, H., BOEHNKE, K. (1992): Exkurs: Theoretische und methodologische Herausforderungen beim Kulturvergleich. In: MERKENS, H., KIRCHHÖFER, D., STEINER, I. (Hg.). In: Berliner Schülerstudie 1992. Arbeitsbericht Nr. II des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft und Zentrum für Europäische Bildungsforschung e.V. Berlin, 10-14.

MULDER VAN DE GRAAF, J., PFOCH, E., MERKENS, H., SCHMIDT, F. (1988): Vertrauen schenken, Verantwortung verlangen. Versuch, die Unternehmenskultur des Berliner Zweigwerks eines internationalen Konzerns darzustellen. Berichte aus der Arbeit des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft - Abteilung Empirische Erziehungswissenschaft - der FU Berlin, Nr. 3 hrsg. v. H. MERKENS, F. SCHMIDT; Berlin.

MULDER VAN DE GRAAF, J., ROTTENBURG, R., MERKENS, H. (1990): Zur Unternehmenskultur von Gillette Deutschland. "Wie man sich nach der Decke streckt." Berichte aus der Arbeit des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft - Abteilung Empirische Erziehungswissenschaft - der FU Berlin, Nr. 9, hrsg. v. H. MERKENS, F. SCHMIDT, Berlin.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford.

OUCHI, W.G. (1981): Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading.

PASCALE, R.T. ATHOS, A.G. (1981): The Art of Japanese Management. New York.

PFOHL, H.-C., BOCK, I., DUBBERT, M.C. (1991): Internationalisierung der Managemententwicklung. Vorschlag zur Integration europäischer Länder- und Unternehmenskulturen. In: MARR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 75-110.

POORTINGA, Y.H., MALPASS, R.S. (1986): Making Inferences from Cross-Cultural Data. In: LONNER, W.J., BERRY, J.W. (Hg.): Field Methods in Cross-Cultural Research. Beverly Hills, 17-46.

ROTTENBURG, R., BRAND, R., MERKENS, H. (1988): „Mit den Augen stehlen“ - Lernen am Bau. Berichte aus der Arbeit des Instituts für Allgemeine und Vergleichende Erziehungswissenschaft - Abteilung Empirische Erziehungswissenschaft - der FU Berlin, Nr. 6, hrsg. v. H. MERKENS, F. SCHMIDT, Berlin.

SCHOLZ, C., MESSEMER, T., SCHRÖTER, M. (1991): Personalpolitik als Instrument zur bewußten Kulturdifferenzierung und Kulturkoexistenz. In: MARR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 43-74.

SCHREYÖGG, G. (1991): Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur. In: MARR, R. (Hg.): Eurostrategisches Personalmanagement, Bd.1, München, 17-42.

SEIDENSCHARZ, W. (1993): Target Costing. München.

SMIRCICH, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, 339-358.

WEBER, M. (1985): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen, 5. Aufl.

*Jacques Demorgon*

## **Nationalstaaten und Unternehmen**

### **"Ökonomie und Interkulturalität"**

*Jacques Demorgon*

## **Nationalstaaten und Unternehmen Ökonomie und Interkulturalität**

*Übersetzung aus dem Französischen von Gernot Glaeser*

*Einleitung:*

### **Das Unternehmen, die Welt und das Interkulturelle**

#### **1. Neue Begriffe - Zeichen der Zeit**

Der Gebrauch der Begriffe „interkulturell“ und „Interkulturalität“ hat sich letzten Endes doch durchgesetzt, trotz anfänglich zahlreicher „puristischer“ Widerstände. Das Substantiv „Interkulturalität“ hatte einige Schwierigkeiten, sein eigenes Modell, die „Internationalität“, einzuholen. Diese Bemerkungen sind nicht rein terminologischer Art. Der Gebrauch von Worten, die als abstoßend gelten und sich am Ende doch durchsetzen, zeigt eine Veränderung an, die nicht nur eine Modeerscheinung ist. Sie kann jedoch zuweilen eine Täuschung darstellen. Wir werden diesen Aspekt behandeln und unsere Schlußfolgerungen ziehen.

Was den Begriff „*Koexistenz*“ betrifft, so hatte dieser für die gesamte vorausgegangene Epoche gestanden, für die Epoche der Machtblöcke, die in einem Gleichgewicht des nuklearen Schreckens nebeneinander oder einander gegenüber standen. Der Begriff „*Dekolonisation*“ ging mit ihm einher. Der Prozeß führte zum Anerkenntnis einer Pluralität der Nationen mit unterschiedlichen Kulturen und Handlungsorientierungen (Strategien), auch wenn es ihnen nicht gelang, sich aus althergebrachten oder auch aktuellen Unterordnungsverhältnissen zu befreien. Doch gerade *ihre kulturellen Besonderheiten wurden*

zu Gegenständen von Informationen, die durch Diplomatie, Handel, Tourismus und die Gesamtheit der damit einhergehenden Wissensbestände Verbreitung fanden.

Heute sind es die Begriffe „Globalisierung“ und „weltweite Vernetzung“, die sich praktisch unaufhörlich aufdrängen. Ist nun die Zeit gekommen, das „*Buch des ganzen Planeten*“ zu schreiben? Trotz gewisser Erscheinungen ist dies noch lange nicht sicher, denn auch dieses Buch könnte uns Informationen über unsere heutige Welt einzig dadurch vermitteln, daß es uns die Interaktionen zwischen den Gesellschaften dieser Welt verstehen ließe. Eine *Kultur der weltumspannenden Information* ist gewiß schon heute auf vielfältige Art und Weise wirksam, beispielsweise in Form von statistischen Indikatoren oder auch touristischen Reiseführern. Doch *das weltumspannende Interkulturelle*, das Tag für Tag die Kulturen von morgen hervorbringt, ist noch nicht einmal zum Gegenstand etablierter Forschung geworden. Die Forschung steht an diesem Punkt noch ganz am Anfang. Doch um beginnen zu können, müßte es ihr gelingen, ihren Gegenstand zu definieren: Zugleich die Einheit und die Vielfältigkeiten menschlichen Handelns zu erfassen, wie es sich an den Strategien ablesen läßt, die in den bestehenden wie auch in den sich entwickelnden Kulturen wirksam sind.

Vorläufig wollen wir nur noch anführen, daß die Anfänge interkulturellen Denkens in dem Wunsch zu suchen sind, *Einheit und Nicht-Einheit des menschlichen Wesens ausgehend von den Vereinheitlichungs- und Diverzifizierungsprozessen zu denken, wie sie sich in Organisationen (z. B. Politik, Religion, Wirtschaft und Ästhetik) sowie in den alltäglichen Verhaltensweisen und Gebräuchen konkret abzeichnen.*

## **2. Stationen auf dem Weg der Globalisierung**

Offensichtlich vollzieht sich eine Globalisierung schon seit langer Zeit. Hierfür lassen sich auch historische Wurzeln aufzeigen. Im Jahre 1493 hatte Papst Alexander VI. z. B. eine Aufteilung der Welt entsprechend geographischer Längengrade zwischen Spanien und Portugal durchgeführt. Östlich einer Linie, die 100 Meilen entfernt von den Azoren verlief, sollte die gesamte bekannte Welt zu Portugal gehören, westlich dieser Linie zu Spanien. Die katholischen Könige und Johannes II. von Portugal trafen sich und revidierten diese Linie, die mit dem Vertrag von Tordesillas am 7. Juni 1494 auf 370 Meilen östlich der Azoren festgelegt wurde. Papst Julius II. bestätigte diesen Vertrag im Jahre 1506.

Man könnte auch, um unserer eigenen Zeit etwas näher zu kommen, an die amerikanischen Kanonenboote erinnern, die 1853 unter dem Kommando des Kommodore Perry die Japaner mit Repressalien bedrohten, sollten diese sich weiterhin weigern, sich diplomatischen und Handelsbeziehungen zu öffnen.

Die beiden großen Kriege in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts sind regelrecht als *Weltkriege* bezeichnet worden. Und will man schließlich noch dichter an der zweiten Hälfte dieses Jahrhunderts bleiben, so wird man an das Ende der Kolonialreiche und die darauf folgende Blütezeit neuer Nationalstaaten erinnern dürfen.

Noch näher an der Gegenwart findet man den russisch-amerikanischen Wettlauf zum Mond, dann die Ölkrisen der frühen 70' er Jahre, die ganz klar die Idee eines gemeinschaftlichen Managements der Ressourcen unseres Planeten aufkommen ließen, freilich in erster Linie zum Vorteil der dominierenden Nationen.

Heute schließlich kreisen Beobachtungs- und Kommunikationssatelliten um die Erde. In der Perspektive weltweiter Handelsbeziehungen hat sich eine gewisse „Angleichung“ Rußlands und Chinas vollzogen oder ist gerade dabei, sich zu vollziehen. Und schließlich konfrontiert

uns der Weltwetterbericht, den etliche TV-Sender heute im Programm haben, tagtäglich mit dem Bild des dritten Planeten des Sonnensystems, unseres eigenen.

### **3. Perspektiven der vorliegenden Untersuchung: Vielfalt der Interkulturalitäten**

Beginnen wollen wir in einem ersten Teil, mit zahlreichen Beispielen für interkulturelle Problematiken in internationalen Unternehmen. Wir haben diese wegen ihrer relativen Unterschiedlichkeit ausgewählt. Im ersten Beispiel werden die drei Kulturen innerhalb von britischen, italienischen und französischen Fabriken für Elektrogeräte für eine zu vernachlässigende Größe gehalten. Eine einzige, gleiche Unternehmenskultur wird von vornherein als einfach herstellbar vorausgesetzt.

Im zweiten Beispiel besteht durchaus ein gewisses Bewußtsein für interkulturelle Problemstellungen und von daher auch der Wille, diese zu antizipieren und zu bewältigen. In beiden Fällen gilt: So einfach ist es nicht! In einem dritten Beispiel beziehen wir uns auf die weithin bekannten Arbeiten des amerikanischen Forschers E.T. Hall, um seine Erkenntnisse mit jenen zu vergleichen, die J. Pateau in seiner jüngst vorgelegten Untersuchung von deutsch-französischen Unternehmen erzielt hat.

Diese Beispiele sollen uns im zweiten Teil helfen, die Notwendigkeit zu verstehen, interkulturelle Problemstellungen in den Unternehmen in einer weniger vereinfachenden und einseitigen Art und Weise anzugehen. Dabei kommen wir auf E.T. Hall und andere Aspekte seiner Arbeit zurück, die ihn zu einem wichtigen und wertvollen Vordenker machen, weil er uns zeigt, daß eine Kultur eine Gesamtheit von selektierten Orientierungen und Handlungsweisen darstellt, die auf allgemeine menschliche Problemstellungen Antwort geben. Kulturen ähneln sich häufig darin, *worauf sie Antworten geben*. (Dies ist Gegenstand des sogenannten *synchronischen* Ansatzes zur Erforschung allgemeiner Problemstellungen). Doch in *den tatsächlich gegebenen Antworten* unterscheiden sie sich. Allerdings! Nicht jedes Mitglied einer Kultur ist stets und notwendig an eine einzige, immer gleiche Antwort gebunden. In sich selbst kann eine Kultur variieren. So kommt es, daß mehrere, insgesamt unterschiedliche Kulturen einander durch einige ihrer Varianten ähneln können. Diese Fragen gehören zum Gegenstand des *strategischen Forschungsansatzes*, der sich mit der Selektion von Orientierungs- und Handlungsmustern befaßt.

Die beiden genannten Forschungsansätze müssen jedoch ständig miteinander verknüpft werden. Dies gilt auch für einen dritten, nämlich den *diachronischen oder historischen Ansatz*. Aufgrund neuer Herausforderungen erneuern sich die Kulturen im Laufe der Geschichte: raum-zeitliche Zwänge, früher erworbene kulturelle Ressourcen, menschliche Freiheiten und die mit ihnen zusammenhängenden Strategien. Aus all diesem entstehen unterschiedliche Geschichtsverläufe, und diese wiederum bringen unterschiedliche Kulturen hervor. Hinzu kommen Variationen der Zwänge, Variationen der Freiheiten und der Strategien, Variationen der Kulturen.

Ein Wissen, das auf den historischen Ursprüngen der Kulturen (interaktive Zwänge und Freiheiten) aufbaut, schafft die Basis für spezielle Ausbildungen für interkulturelle Situationen und Verhaltensweisen in der Gegenwart. Solche Ausbildungsmöglichkeiten, sowohl theoretisch als auch praktisch, sowohl auf breites als auch auf vertieftes Wissen abzielend, könnten Managern in Zukunft angeboten werden.

In einem dritten Teil wollen wir unseren eigenen Standort gegenüber „der“ sich vollziehenden ökonomischen weltweiten Vernetzung verdeutlichen und dabei aufzeigen, warum die Erfolge Japans solche Überraschungen ausgelöst haben: es sei daran erinnert, daß die Japaner als „die Deutschen von Asien“ bezeichnet wurden. Diese Erfolge gaben Anlaß zu einem Konflikt zwischen verschiedenen Interpretationsmustern: Während einige den japanischen Siegeszug auf die japanische Kultur zurückführten, wurde er von anderen auf dem Hintergrund der japanischen Strategie erklärt. Unter dieser zweiten Hypothese war es auch möglich, diese gewinnbringende Strategie für übertragbar zu halten. All dies führte zum Entstehen einer starken Strömung, die sich sehr offen für die Herstellung von Unternehmenskulturen aussprach, sich aber gegen das Bewußtsein für die vorhandenen nationalen Kulturen verwahrte. In doppelter Hinsicht wurden diesen Vereinfachungen Einhalt geboten. Einerseits ist es Hofstede gelungen, in einer berühmt gewordenen Studie zu zeigen, daß die Unternehmenskultur von IBM durchaus eine einheitliche sein und sich zugleich in den 53 Niederlassungen des Unternehmens doch nicht minder vielfältig gestalten konnte.

Zahlreiche Wirtschaftswissenschaftler und Soziologen haben den Nachweis geführt, daß auch die Kapitalismen kulturspezifisch sind. Zum zweiten Mal wurden den genannten Vereinfachungen Einhalt geboten, als das japanische Modell in die Krise geriet, während zugleich das amerikanische Modell erneut eine gewisse Vorherrschaft errang. Hier wurde deutlich, *daß es niemals gelingen kann, Kulturen, Zwänge und Strategien voneinander zu trennen*. Es war noch nie möglich, irgendeine dieser Grundlagen ohne Bezug auf die beiden jeweils anderen zu definieren. Gerade das jeweilige Verhältnis von Kulturen, Zwängen und Strategien zueinander, haben England, den Vereinigten Staaten, Deutschland, Japan ihre Erfolge ermöglicht; das gleiche gilt für die Staaten Südostasiens und wird morgen vielleicht auch für die Wirtschaft Chinas oder für Brasilien gelten.

In einem vierten Teil wollen wir schließlich den Versuch unternehmen, die gegenwärtige Konjunktur als einen Konflikt zwischen verschiedenen Prozessen jeweiliger weltweiter Vernetzung zu analysieren. Einerseits sehen wir hier ganz offensichtlich eine Globalisierung der Geld- und Warenmärkte, die sich die Fortschritte der Informationstechnologien zunutze machen. Doch es gibt andererseits auch eine weitere, stärker im Verborgenen sich vollziehende, allgemeine Globalisierung von Information, deren Verlauf nicht unbedingt immer einer von vornherein bestimmten Richtung folgt. Sie schließt die Entwicklung von Möglichkeiten zu besserer Kenntnis und besserem Verstehen der gegenwärtig auf dem Planeten bestehenden kulturellen und strategischen Systeme nicht aus - den Willen der Handelnden vorausgesetzt, kann sie eine solche Entwicklung sogar fördern. Aber es geht hier um ein Kennen und ein Verstehen, das sich der Auseinandersetzung mit all den Schwierigkeiten, die dieses Wissen noch umschattet, nicht entziehen kann und darf: Die neue interkulturelle Dimension, die von den interagierenden Globalisierungsprozessen hervorgebracht wird, geht einher mit einer fortwährenden und äußerst komplexen Weiterentwicklung der Kulturen, die sich unvermeidbar nicht ohne Spannungen, Reibungen und Konflikte gestalten wird. Es wird also notwendig, über Kulturkämpfe, Kriege zwischen Nationen und Machtkämpfe zwischen Unternehmen nachzudenken.

Schließlich wollen wir versuchen, inmitten dieser sich selbst(des)organisierenden Dynamik zugleich die Grenzen und die Möglichkeiten einer neuen, deutsch-französischen Interkulturalität in einem grundsätzlich erweiterten Horizont aufzuzeigen.

*Erster Teil:*  
**Internationale Unternehmen**

## **und ihre interkulturellen Probleme**

### **I. Ein trinationales Beispiel aus der europäischen Elektroindustrie**

Es geht hier um die Untersuchung eines großen Unternehmens der Elektroindustrie, durchgeführt von Y.F. Livian (1990). Eine Gruppe innerhalb dieses Unternehmens entwirft, fertigt und vertreibt industrielle Elektroanlagen. Zu ihr gehören drei Fertigungsbetriebe in Großbritannien, Frankreich und Italien.

#### **1. Die Fiktion eines allgemeinen Organisationsplans: Kulturspezifische Differenzierung von Funktionen**

Nachdem die Studie eines Beraterstabes zahlreiche Disfunktionalitäten offenbart hatte, drängte sich eine Untersuchung von Zentralisierung und Homogenisierung geradezu auf. Zugleich hatte eine „Strategic Business Unit“ zur Aufgabe, die Integration der Funktionen aller drei Fabriken herbeizuführen. Tatsächlich fand man für jede der Fabriken, auf dem Papier jedenfalls, ähnlich lautende Bezeichnungen im allgemeinen Organisationsplan. In Wirklichkeit war der Inhalt der einzelnen Funktionen jedoch von Land zu Land äußerst unterschiedlich: Bei Telefongesprächen von einem Land aus mit jemandem im anderen Land, stellt man zur größten eigenen Überraschung fest, daß der vermeintlich richtige Gesprächspartner eigentlich mit völlig anderen Angelegenheiten befaßt ist. Die Integration scheitert an dieser dreifachen Heterogenität. In nicht einmal zwei Jahren gab es fünf Veränderungen in den Führungspositionen, wobei drei leitende Mitarbeiter den Betrieb ganz verließen.

#### **2. Kulturelle Probleme im Zusammenhang mit Verkauf und Kundendienst**

Die beobachteten Schwierigkeiten sind zahlreich, insbesondere auf der Ebene der Vermarktung. Das Produkt mag wohl einen weltweiten Ruf haben. Dennoch ist es notwendig, sich der Verkaufsmodalitäten, der Handelspraktiken bewußt zu sein, die jeweils von den nationalen Kulturen abhängen. In Deutschland wird z. B. Wert darauf gelegt, daß die Produkte ausgestellt werden, damit man sie in Ruhe „unter die Lupe nehmen“ kann. „In Frankreich erzielt man gute Resultate durch „Mailing“, durch das Versenden von Werbebriefen; in Spanien und Italien sind Werbegeschenke zum Jahresende unverzichtbar, usw.“

Genau so verhält es sich auch mit dem Kundendienst, nachdem das Produkt erst einmal verkauft ist. „So nehmen sich beispielsweise Engländer viel Zeit, die Ursache einer Panne zu finden. Italiener und Franzosen tauschen sehr rasch das defekte Teil aus“. Dieser kulturelle Unterschied ist besonders bedeutsam. Die englische Option bietet die Chance, den Ursachen von Pannen auf den Grund zu gehen und somit bereits auf der Ebene der Produktion Abhilfe zu schaffen. Dies bedeutet längerfristig einen Gewinn für das theoretische Wissen. Die italienische und französische Option hat unmittelbar praktische Vorteile: Der Kunde wird umgehend zufrieden gestellt. Damit sind aber höhere Kosten verbunden, und grundsätzliche Abhilfe wird auf diese Weise nicht geschaffen.

#### **3. Unterschiede in den Arbeitsmethoden und Arbeitszeiten**

In den drei Betrieben unterscheiden sich auch die Arbeitsweisen sehr stark voneinander. Man zögert jedoch häufig, dies anzusprechen. Auch die Arbeitszeiten sind von einer einheitlichen

Organisation weit entfernt und hemmen so die Kommunikation. „Insbesondere die französische Mittagspause erscheint enorm. Ebenfalls sorgt das systematische Verschwinden der Engländer nach 17 Uhr immer wieder für Überraschung.“

Hier wird deutlich, daß interkulturelle Fragen in multinationalen Unternehmen zwar wichtig aber vernachlässigt werden. Im Grunde genommen drängen sie sich gerade für eine Untersuchung auf, damit sie überdacht und besser gelöst werden können. Anhand des folgenden Beispiels werden wir sehen, daß seit Mitte der 80'er Jahre interkulturelle Fragen durchaus gesehen werden, um die damit einhergehenden Schwierigkeiten zu antizipieren. Zu ihrer Lösung bemüht man sich, bestimmte Vorkehrungen zu treffen. Aber welche?

## **II. J.-P. Segals Untersuchung über die Errichtung einer Niederlassung eines französischen Metallunternehmens in Quebec: Lassen sich interkulturelle Problemstellungen antizipieren?**

### ***1. Zwei Sichtweisen: Die französische, eher technische, und die quebec-kanadische, eher soziale Perspektive***

Dieser Versuch der Antizipation wurde sehr deutlich von J.-Pierre Segal (1990) dargestellt. Ein großer, multinationaler französischer Konzern schickt sich an, eine Niederlassung in Quebec zu errichten. Es geht um eine ultramoderne Elektrometallurgie-Fabrik. Die Partner sind sowohl Quebec-Kanadier als auch Amerikaner. Die französische Seite übernimmt „die wirtschaftliche, menschliche und technische Verantwortung für Aufbau- und Anlaufphase der Fabrik. Zugleich sichert sie auch die technische Aus- und Fortbildung des quebec-kanadischen Personals zu.“ Diese beiden Vorgänge werden über einen Zeitraum von vier Jahren angelegt.

Von Beginn an treten auf der Grundlage der kulturellen, französischen und quebec-kanadischen Unterschiede zwei - gleichermaßen notwendige - Sichtweisen auf, die eine stärker effizient und technisch ausgerichtet, die andere stärker sozial und am Zusammenleben orientiert.

Die französischen Verantwortlichen berücksichtigen vor allem die erste Perspektive. Es geht um effektives und effizientes Handeln. Die französischen leitenden Angestellten, Ingenieure und Techniker sind eine Gruppe von etwa 50 Personen, deren Aufenthalt fernab der Heimat hohe Kosten verursacht.

### ***2. Auf der Suche nach einer Vermeidung interkultureller Probleme: „Gemischtes Doppel“***

Die Leitung dieses multinationalen französischen Konzerns errichtet nicht zum ersten Mal eine Auslandsniederlassung. Es hatte bereits Filialgründungen in den Niederlanden, in Griechenland, Jugoslawien, den Vereinigten Staaten und Australien gegeben. Man hatte vermeintlich seine Lektion aus den früheren Mißerfolgen gelernt. Daher wurden interkulturelle Schwierigkeiten vorausgesehen, und man ergriff Maßnahmen, um sie zu vermeiden. Das quebec-kanadische Personal wurde zu einem „Hospitationspraktikum“, zu einem Training nach Frankreich geholt. Bei dieser Gelegenheit bildete man Zweierkonstellationen, wobei jeweils ein Quebec-Kanadier mit einem jener Franzosen zusammengebracht wurde, die später das Auslandsteam in Quebec bilden sollten. Darüber hinaus stand einem solchen Paar aus verantwortlichem Franzosen und quebec-kanadischem

Stellvertreter ein externer Berater zur Seite, der helfen sollte, „unter Anwendung sogenannter Moderationsmethoden die stets schwierige Aufteilung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu regeln. Zudem wurde eine Studie in Auftrag gegeben, um die Entwicklung und die Resultate dieses Gesamtprozesses der Errichtung der Auslandsfiliale und der Aus- und Fortbildung des künftigen quebec-kanadischen Personals zu untersuchen.“ Es war also alles aufs Beste geregelt, um interkulturelle Konflikte zu vermeiden.

Unter den Bedingungen solcher Vorsichtsmaßnahmen wird das Aufbrechen von Konflikten zunächst gehemmt. Dies geschieht allerdings um den Preis einer kulturellen Trennung, die zunächst mit Hilfe etlicher, auf diplomatischer Geduld beruhender Verhaltensweisen nicht aufbrechen kann, allerdings unter der Oberfläche der künstlichen Paarbildungen aufrechterhalten bleibt.

### ***3. Das französische Anliegen: Beschleunigung des technischen Erfolgs. - Das Anliegen der Quebec-Kanadier: Zeit für organisatorischen Konsens***

In Wirklichkeit sind die organisatorischen Konzeptionen stark unterschiedlich. J.-P. Segal zitiert hier Amado-Facheux und Laurent: „Amerikaner begreifen das Unternehmen zunächst als ein System organisierter Rollenzuweisungen entsprechend einer funktionellen Hierarchie zu lösender Aufgaben, wobei die Verantwortung bei bestimmten Personen je nach ihren Kompetenzen liegt; Franzosen hingegen sehen das Unternehmen zunächst als System von Personen, die entsprechend einer vertikalen Verteilung von Autorität hierarchisch so organisiert sind, daß jeder einzelne Handelnde imstande sein sollte, den erforderlichen Beitrag zu leisten.“

Um einen erfolgreichen Start des neuen Betriebs zu gewährleisten, stützen sich die Franzosen auf sogenannte „Schlüsselpersonen“, die in der Lage sind, Probleme zu lösen, sobald sie auftreten. Diese neuen Schwierigkeiten werden als zusätzliche Möglichkeiten erlebt, die früheren Erfahrungen und erworbenen Kompetenzen auf die Probe zu stellen.

Die leitenden technischen Angestellten im Quebec bevorzugen ihrerseits eine etwas langsamere, aber sicherere Gangart, um allgemeine Regeln und spezielle Verfahrensweisen auszuhandeln, auf deren Grundlage ein Konsens mit möglichst großer Gewißheit erzielt werden kann, um so das Aufbrechen offener Konflikte zu vermeiden, was in Quebec traditionsgemäß nicht geschätzt wird.

Die Franzosen sind also vor allem darum bemüht, einen neuen Erfolg zu verwirklichen: Sie wollen einen noch schnelleren und noch brillanteren Start als bei den früheren Gelegenheiten schaffen. Weit weniger Mühe geben sie sich mit ihrer Rolle als Ausbilder der Quebec-Kanadier: Sie glauben, mit der Vorführung ihrer technischen Leistungsfähigkeit böten sie ihnen ohnehin die bestmögliche Gelegenheit zum Lernen.

### ***4. Das Bemühen der Quebec-Kanadier um reziproke Kommunikation und um das soziale Beziehungsgeflecht im Unternehmen***

Demgegenüber erwarten die Quebec-Kanadier, die im Zuge eines äußerst strengen Auswahlverfahrens angeworben wurden, von den Franzosen eher Kommunikation als Selbstdarstellung. Sie haben sogar vorgeschlagen, den Franzosen in Seminaren die Möglichkeit zu geben, sich über Quebec eingehend zu informieren. Außerdem wünschen sie sich Begegnung unter Bedingungen, die informelle Kommunikation ermöglichen, was ein Teil der Franzosen jedoch eher vermeidet.



Im Bereich der Unternehmensorganisation ist den Quebec-Kanadiern die Sozialpolitik des Unternehmens ebenso wichtig wie die technische Organisation. In einer Situation, in der die Unternehmenseigner darum bemüht sind, Gewerkschaftsbildungen möglichst zu vermeiden, wird die Frage einer sozialverträglichen Unternehmensführung für die quebec-kanadischen Führungskräfte zu einer Schlüsselfrage ihrer eigenen Identität in Abgrenzung zu den Franzosen: um so mehr, als sie - in nordamerikanischen Managementmethoden verwurzelt - präzise formulierte Stellenbeschreibungen, Einstellungsverfahren und Einarbeitungsrichtlinien erarbeiten. All dies geht einher mit einem wirklichen Bemühen um Kommunikation.

##### **5. *Franzosen und Quebec-Kanadier verfolgen zwei parallele Projekte ohne Berührungspunkte: Die Ineffizienz der Paarbildung***

Wir sind hier Zeugen des Nebeneinanderherlaufens zweier paralleler Projekte. Die Franzosen haben ihre technisch ausgerichteten Programme und Terminpläne mit einer bestimmten Effizienz. Die Quebec-Kanadier haben ihre an sozialen Bedingungen orientierten eher funktionalen Handlungs- und Zeitpläne.

Die Sozialpolitik der Quebec-Kanadier erfordert natürlich Versammlungen, Protokolle und Berichte. Die Franzosen wenden sich hiervon ab und entsenden statt dessen ihre quebec-kanadischen "Beigeordneten". Tatsächlich sind die französischen „Gastarbeiter“ auf der Basis ihrer Kompetenzen eher skeptisch gegenüber Vereinbarungen mit Unterebenen, da es ihnen so scheint, als seien die Grundlagen und Bedingungen für das Funktionieren solcher Vereinbarungen noch gar nicht geschaffen. Diese abwertende Einschätzung der internen Regulierungs- und Vereinbarungsinstanzen werten die Quebec-Kanadier als Gleichgültigkeit gegenüber den grundlegenden Werten und Normen des örtlichen Gemeinwesens.

Die Gleichgültigkeit der Franzosen hinsichtlich dieser sozialpolitischen Perspektive wird auch der französischen Gewohnheit zugeschrieben, Machtbefugnisse stets an der Spitze der Hierarchie zu konzentrieren. Die quebec-kanadischen Führungskräfte, die sich mit ihrer eigenen Konzeption der Unternehmensorganisation nicht anerkannt fühlen, ziehen sich mehr und mehr auf sich selbst zurück, wobei sie sich auf der technischen Ebene für hinreichend informiert halten und die französischen Praktiken bezüglich einer sozialverträglichen Unternehmensführung für altmodisch und überholt betrachten.

##### **6. *Das endgültige interkulturelle Scheitern***

Schließlich fand man sich also in folgender Situation wieder: Nach einem Start mit Kommunikationspaaren, von außen durch einen Berater unterstützt, ergibt sich eine Aufgabenverteilung, die letztendlich in Rivalitäten zwischen sowohl beruflichen als auch kulturellen Identitäten gipfelte: Unter dem Aspekt möglicher Vorherrschaft gesehen, gestaltete sich dieses in einem Nebeneinander von zwei unterschiedlichen zeitlichen Abfolgen.

In der ersten Phase dominieren die Franzosen. Wie es einer von ihnen formulierte: „Wir werden unsere Methoden nicht ändern, aber wir müssen so schnell wie möglich wieder hier ‘raus’.“

In einer zweiten Phase begnügen sich die Quebec-Kanadier damit, auf den Fortgang der Franzosen zu warten, damit, wie einer von ihnen formulierte, es endlich „den Quebec-Kanadiern überlassen bleibt, Quebec-Kanadier zu führen.“

Diesen Erfahrungen liegt grundsätzlich ein Irrtum zugrunde, daß bei aller Sensibilisierung dafür und trotz aller Vorsichtsmaßnahmen die interkulturelle Dimension nicht in ihrer wirklichen Bedeutung und Tragweite verstanden und bedacht wurde. Eine Bezugnahme auf einen *mehrdimensionalen Forschungsansatz* (Demorgon 1996) hätte diesen Irrtum zu vermeiden vermocht. Die interkulturelle Dimension wurde hier einfach auf eine von vielen manipulierbaren Variablen reduziert, was aber nicht zutrifft! Das interkulturelle Leben umfaßt und berührt eine Vielzahl von Variablen, die im gesamten Verlauf der Erfahrung immer wieder anklingen. Das heißt: interkulturelles Erleben kann nicht als bloß oberflächliches Hindernis betrachtet werden, es muß auf andere Art und Weise bedacht werden. Aber natürlich führt es nicht immer zwingend dazu, etwa im Bereich der Unternehmen, daß es analysiert und thematisiert wird, was insofern verständlich ist als kulturelle Unterschiede oft zahllos, fremd und kaum überwindbar erscheinen.

Die in multinationalen Unternehmen notwendigen Kooperationsprozesse bleiben sicherlich oft auch weiterhin zum Scheitern verurteilt, solange nicht nennenswerte Fortschritte im Verständnis von kulturellen Differenzen erzielt werden. Solange wird es schon als Erfolg gewertet, wenn es einfach nur gelungen ist, Konflikte zu vermeiden. Allerdings bleibt davon die Frage einer interkulturellen Ethik unberührt. Es geschieht nur zu oft, daß die Leitungen von bi- oder multinationalen Unternehmen ihren Willen bekunden, interkulturelle Synergien zu produzieren und viel Aufhebens von ihren Erfolgen machen. Aber um welchen Preis? Mit welchen Personen? Und für wie lange? Unter dem Zwang gegenseitiger Anpassungsbemühungen handelt es sich nämlich in den allermeisten Fällen um eine, das übliche Maß noch übersteigende Instrumentalisierung von Menschen. Für sich gesehen sind solche Bemühungen nicht zu verurteilen: schließlich will jeder sein Unternehmen erfolgreich sehen, schon um seinen eigenen Arbeitsplatz zu sichern. Es darf aber nicht verkannt werden, daß solche Bemühungen ganz wesentlich auf - individuellen wie kollektiven - Strategien eines „Handelskrieges“ beruhen. Gewiß kann man interkulturelles Lernen auch in der Perspektive einer weit anspruchsvolleren Ethik denken. Dabei ginge es dann beispielsweise um ein Bewußtsein für die Lebenswirklichkeiten von Menschen, die sich um lebendige, interdependente Demokratien in Europa bemühen.

### **7. Grenzen interkulturellen Bewußtseins im wirtschaftlichen Rahmen des Unternehmens: „Lesbarkeit“ und „Heilbarkeit“ bei J.-P. Segal**

Wenn auch der Realismus, der dem wirtschaftlichen Bereich zu eigen ist, zunächst der Entdeckung und der Bewußtmachung von kulturellen Differenzen förderlich war, so ist es doch gerade dieser Realismus, der auch zu einer Verengung und Begrenzung dieses Verständnisses und dieses Bewußtseins zu führen droht.

Angesichts der Erfahrungen mit der Errichtung einer französischen Zweigniederlassung in Quebec, die er untersucht hat, fragt J.-P. Segal sich: „Wie konnte es dazu kommen, daß ein so erfahrenes Aufbauteam, das so sehr um die Einbindung der französischen, auswärtigen Kräfte vor Ort bemüht war, die interkulturellen Realitäten dermaßen ignorieren konnte, zumal diese doch um so voraussehbarer waren, als sie sich mehr oder weniger bereits in anderen Ländern mit analoger Organisationskultur ergeben hatten?“

J.-P. Segal führt daraufhin eine interessante Unterscheidung ein. Die Probleme, so meint er, waren für die Verantwortlichen gewiß schon im voraus „lesbar“. Diese hätten daher versucht,

einen Mechanismus zu erfinden, der Bindung (oder Paarbildung) ermöglicht, um die Probleme zu vermeiden. In gewisser Weise spielte dieser Bindungsmechanismus eine ähnliche Rolle wie in der traditionellen Diplomatie: Er hat es ermöglicht, die absehbare Krise zu entschärfen. Es konnte jedoch gar nichts anderes bewirkt werden, als die tatsächlich vorhandenen und wirksamen interkulturellen Phänomene zu neutralisieren. Dieser Mechanismus war zu keiner Zeit in der Lage, eine echte Begegnung und einen wahrhaftigen interkulturellen Austausch zu ermöglichen.

J.-P. Segal führt weiterhin aus, daß man unter den Bedingungen, unter denen die Errichtung dieser Filiale durchgeführt wurde, zwangsläufig mit Zuspitzungen identitärer Krisen und Gegensätze rechnete, die den Aufgaben und in wirtschaftlicher Hinsicht dem Unternehmen selbst dienlich, aber mit den Zeiterfordernissen einer wirklichen Kommunikation kaum vereinbar waren.

Man wird uns antworten, daß Unternehmen in hohem Maße von solchen Zwängen abhängig sind. Dennoch sind wir der Ansicht, daß Unternehmen unbedingt bemüht sein sollten, zur notwendigen „Heilbarkeit“ interkultureller Konflikte - schon im eigenen Interesse - ihren Beitrag zu leisten. Nehmen wir die soziale Funktion des Mäzenatentums oder auch Sponsorings einmal als gegeben hin, die ja vielfach von Unternehmen wahrgenommen wird, dann könnten sie - und werden es in Zukunft vielleicht wirklich tun - ebenso gut Forschungen im Bereich der (anthropologischen) Kulturen unterstützen, wie sie Kunst und Sport fördern. Daraus würde ganz selbstverständlich erheblicher Nutzen für die Ausarbeitung ihrer eigenen internationalen Vorhaben und das Funktionieren ihrer internationalen Teams hervorgehen.

Die von J.-P. Segal vorgenommene Unterscheidung zwischen „Lesbarkeit“ und „Heilbarkeit“ ist zwar im allgemeinen hoch interessant, dennoch verbirgt sie auch einen notwendigen Teil der Analyse. Tatsächlich bleibt ja im gesamten Verlauf der praktischen Erfahrung die „Lesbarkeit“ selbst ständig in Frage. Was bleibt denn ungelesen und mithin unbehandelt? Es sind die unterschiedlichen Niveaus der Bedeutung und Tragweite der Erfahrung. Die Problemlösung durch Bildung von Zweierkonstellationen ist eine weithin illusorische Lösung, weil sie das Interkulturelle ausschließlich auf der zwischenmenschlichen oder interpersonalen Ebene ansiedelt. Die Niveaus der Relationen zwischen Gruppen, zwischen Institutionen, internationale und zwischenstaatliche Beziehungen bleiben dabei außer acht. Doch ist das Interkulturelle auf all diesen Ebenen gegenwärtig. Die Paarbildungen lassen die tiefgehende Verwurzelung all dieser Niveaus in den einzelnen Personen unberücksichtigt. An diesem Beispiel läßt sich sehr deutlich die Notwendigkeit erkennen, schon vorab das Interesse und den Fragehorizont durch einen systematischen Rückgriff auf einen *mehrdimensionalen Forschungsansatz* zu definieren. Ein solcher Rückgriff hätte die Beteiligten vor dem Glauben bewahren können, ihre Probleme einfach durch Zuflucht zu zwischenmenschlichen Paarbeziehungen zu lösen. Die Heilbarkeit der interkulturellen Probleme kam nicht zustande, weil schon ihre Lesbarkeit nicht hergestellt werden konnte.

Wir glauben, daß es dennoch möglich ist, Führungskräfte in multinationalen Unternehmen besser zu einem tiefgreifenden Verständnis für interkulturelle Problemstellungen fortzubilden. Die Überwindung eines vereinfachenden komparativ-deskriptiven Ansatzes durch die Methodologie der sechs Ansätze (vgl. Demorgon 1996), die empirischen Beobachtungen und theoretischen Beiträge verschiedener Forscher berechtigen uns zu dieser Annahme. Als einen der wichtigsten und vor allem einen der ersten dieser Forscher wollen wir den amerikanischen Psychosozialen E.T. Hall vorstellen und dabei das Interesse erkennen, das hinter seinen Beiträgen und ihren Verlängerungen steht.

### III. Deutsch-französische Interkulturalität in den Unternehmen

#### 1. *E.T. Hall und die deutschen und französischen Manager*

Der amerikanische Psychosoziologe E.T. Hall, der der Schule von Palo Alto nahesteht, befaßte sich bereits in den 50'er Jahren mit der Ausbildung zunächst von Diplomaten, später von Managern. Er war einer der ersten, der die klassischen, monographischen - immer noch unverzichtbaren - Methoden der Ethnologie verließ. Diese Methoden haben nichts von ihrem Wert eingebüßt! Sie schaffen ein profundes Wissen, sind aber langwierig. Doch Hall produzierte seinerseits ein synthetisches und rasch verfügbares Wissen über Kulturen mit der Möglichkeit, sie umfassend und weltumspannend zu betrachten. Hierfür begrenzte er seine Beobachtungen und Analysen von kulturspezifisch unterschiedlichen Modalitäten allerdings auf drei große Problemkreise: Die Regulierung von Entfernungen im Raum, die zeitliche Organisation der Arbeit und die Modalitäten der Kommunikation im Verhältnis zu den Unterschieden zwischen den Kommunikationspartnern.

All diese Beiträge waren unmittelbar verwertbar, um viele interkulturelle Probleme von Unternehmen zu verstehen. Nachdem er in den zurückliegenden drei Jahrzehnten zahlreiche grundlegende Arbeiten publiziert hatte, ist Hall zu Beginn der 80'er Jahre an einer großen Aktion der deutschen Illustrierten „Stern“ beteiligt. Zwei kleine Kommunikationshandbücher, das eine für den Gebrauch deutscher Manager, das andere für französische Manager, werden in hoher Auflage kostenlos verbreitet. Diese Aktion hat erheblichen Anteil daran, diese neue, interkulturelle Psychosoziologie bekannt zu machen. (vgl. Hall 1984, Hall & Hall 1984a, 1984b).

Ohne Zweifel kann man hierin ein kritikwürdiges Register von Verallgemeinerungen sehen. Doch Hall hat stets betont, daß es ihm nicht darum gehe, alle Deutschen und alle Franzosen, ja nicht einmal bestimmte Deutsche und bestimmte Franzosen zu charakterisieren. Er definierte lediglich grundlegende Orientierungen von Verhaltensmustern. So stellte er etwa fest, daß die von Deutschen in der Öffentlichkeit eingehaltene körperliche Distanz meistens ein wenig größer ist als die der Franzosen. Ebenso stellte er fest, daß zahlreiche Deutsche ihre Arbeit in eher sequentieller Weise angehen. Sie gehen davon aus, daß sie sich ihren Aufgaben besser widmen können, wenn sie jeweils nur eine einzige bearbeiten. Demgegenüber sei die Arbeitsweise zahlreicher Franzosen häufiger simultaner Natur, mehrere Dinge zugleich bearbeitend.

Im Bereich der Kommunikation ergab sich auf der deutschen Seite häufiger eine gewisse Vorliebe für Kommunikationsformen, die einen engen Bezug zum Text und seinen Definitionen in den Vordergrund stellen; auf der französischen Seite eine Vorliebe für Kommunikationsformen, die eher Anspielungen auf den weiten Kontext der gemeinsamen oder zumindest als gemeinsam unterstellten Realität beinhalten. Womit für diese Franzosen die Gefahr einhergeht, nicht verstanden zu werden, wenn der Kontext eben kein gemeinsam geteilter ist. Für die Deutschen liegt die Gefahr darin, zu verständlich, d. h. langweilig zu sein, wenn ihre Gesprächspartner bereits über ein ausreichendes Maß an Informiertheit verfügen.

#### 2. *„Die Erfolgsgeheimnisse deutscher Unternehmen“ nach Bommensath und Albert*

Maurice Bommensath (1991) wollte die „Erfolgsgeheimnisse deutscher Unternehmen“ lüften. Er untersuchte die Modalitäten der „Integration des deutschen Unternehmens in seine Umgebung“: „Das Unternehmen ist eine legitime und autonome Institution.“ Zwischen ihm

und der Verwaltung gibt es andersartige, dichtere Abgrenzungen als dies in Frankreich der Fall ist. Wir werden uns später noch auf die Studien von Bauer und Bertin-Mouroit beziehen (vgl. Dritter Teil, IV). Das Unternehmen verfügt über ein hohes Maß an Handlungsfreiheit, um Preise und Löhne festzusetzen. „Es hat eine fest umrissene Rolle in der sozialen Marktwirtschaft, eine Rolle, die durch das Betriebsverfassungsgesetz definiert wird, wodurch ihm eine unbestreitbare Legitimität zuteil wird. Das Unternehmen spielt eine soziale, an der Gemeinschaft ausgerichtete Rolle in der Ausbildung und im Umweltschutz.“ Man versteht nun, daß das „Geheimnis“ dank der sozialen Marktwirtschaft, die nach dem 2. Weltkrieg zum Wiederaufbau Deutschlands geschaffen wurde, in einer stärker integrativen Rolle des Unternehmens und einer größeren Anerkennung dieser Rolle liegt. Das deutsche Unternehmen ist innerhalb seiner Gesellschaft stets besser integriert und besser anerkannt gewesen als das französische Unternehmen: ständig diese französische Distanz gegenüber einer zu kontrollierenden Wirtschaft (zentralisierte Staatskultur), und stets dieses anhaltende Interesse auf der deutschen Seite (ökonomische Initiative ist der Ausgangspunkt).

Doch das besser integrierte deutsche Unternehmen integriert auch besser. Es hat beispielsweise großen Anteil an der Ausbildung. Diese ist mithin weniger theoretisch. Dank des „dualen Ausbildungssystems“ integriert sie in höherem Maße Praxis, Wissen, Handlungswissen („savoir faire“) und lebenspraktisches Wissen („savoir vivre“). Die betriebliche Ausbildung, wie sie in Deutschland üblich ist, wurde in jüngster Zeit auch in Frankreich teilweise übernommen, obwohl man früher stets die Nichtunterordnung der Éducation Nationale (des staatlichen, französischen Bildungs- und Erziehungswesens) unter die privaten Unternehmensinteressen gepriesen hat. Das deutsche Unternehmen integriert Dauerhaftigkeit und Kontinuität. „Dieses Charakteristikum erklärt insbesondere auch die beachtliche Zahl von Stiftungen deutscher Unternehmen (Bosch, Henkel, Zeiss).“ Gelobt wird auch die hohe Fähigkeit, das Personal mit Hilfe der Gewerkschaften, die Macht, Kompetenz und Verantwortung besitzen, in die Unternehmen einzubinden (Mitbestimmung). Schließlich integriert das Unternehmen auf der Grundlage sogenannter Hausbanken auch seine finanziellen Notwendigkeiten besser.

Das Werk „Kapitalismus gegen Kapitalismus“ von Michel Albert (1991) hat stark zur Verbreitung der Idee beigetragen, daß auch die Kapitalismen kulturspezifisch sind. Chancel faßt die Sicht zusammen, die Albert vom angelsächsischen Kapitalismus gibt: „Er fußt auf individuellem Erfolgsstreben und kurzfristigen finanziellen Profiten. Er bewegt sich im Rhythmus der Börse. Der Aktionär macht mit dem Unternehmen, was er will. Er kann es kaufen, aufteilen, verkaufen. Die Mitarbeiter können schlecht behandelt werden ... (Man könnte auch noch die Tyrannei der Quartalsbilanzen anprangern oder die soziale Zerrüttung, die Verunsicherung, die Unbeständigkeit der Beschäftigung und den Ausschluß Einzelner.) Das rheinische Kapitalismusmodell hat drei große Trümpfe: Es ist gut an die weltweite Nachfrage angepaßt, trotz seiner Schwächen in der Biotechnologie und der Informatik. Es profitiert von einer Arbeiter-, Verbraucher- und Steuerzahlerdichte pro Quadratkilometer, die die entsprechenden französischen Werte um das Zweieinhalbfache übertrifft. Es profitiert schließlich von einer außergewöhnlichen Erfahrung in der gemeinsamen Steuerung von Kapital, Arbeit und Sozialem.“ (Chancel 1996, 258)

### ***3. Beispiele für deutsch-französisches interkulturelles Nichtverstehen im Betrieb aus den Arbeiten von J. Pateau und H. Merkens***

#### ***3.1 Von allgemeinen Schwierigkeiten zu speziellen Problematiken***

J. Pateau hat an der Technischen Universität von Compiègne verschiedene Untersuchungen durchgeführt (vgl. Pateau 1994). Der Verfasser hatte uns eingeladen, seine Forschung während ihrer gesamten Dauer zu begleiten. In ihrem Verlauf wurden verschiedene Arbeitsmethoden entwickelt, insbesondere wurde hier mit Videoaufzeichnungen von Gesprächen über interkulturelle, deutsch-französische Schwierigkeiten gearbeitet.

Aus diesen Untersuchungen ergaben sich einige Punkte, die an die bereits klassisch zu nennenden, von Hall und Hofstede eingeführten Gegensatzpaare anknüpfen.

In der deutschen Art und Weise wird man leichter auf eine Perspektive der *monochronischen Aufgabenbearbeitung* und einen *engen Kommunikationskontext* stoßen, der mehr Definitionsarbeit und Erklärung nach sich zieht.

Auch wird man eine *größere Abgrenzung von Aktivitäten untereinander* finden, eine weniger ausgeprägte *hierarchische Distanz* und eine größere Bereitschaft beim Delegieren von Aufgaben.

Demgegenüber verhalten sich die entsprechenden französischen Charakteristika eher umgekehrt. Daraus ergibt sich, wenigstens am Anfang, eine Schwäche in der Vorbereitung von Zusammenkünften und Begegnungen: jedenfalls, insofern der Wunsch besteht, die beteiligten Personen mögen zunächst ins Gespräch kommen, sich auf die Situation und auf einander einstellen.

Die *polychronische Haltung* (der Franzosen) kann bei Deutschen leicht den Eindruck wecken, als liebten es die Franzosen, sich um viele Sachen gleichzeitig zu kümmern - darunter auch und gerade solche, die sie in ihrer eigenen professionellen Funktion eigentlich gar nichts angehen. Wahr ist jedoch, daß diese Funktion nicht immer sehr präzise festgelegt ist.

Der *weite Kommunikationskontext* führt zu einer Redeweise, die voll von Anspielungen und Untertönen und für diejenigen irreführend ist, die nicht innerhalb dieses Kontextes stehen.

All diese Charakteristika tragen dazu bei, den Franzosen in den Augen vieler Deutscher den Anschein der Selbstgefälligkeit, zuweilen auch der Arroganz zu geben, der Unordnung und der Oberflächlichkeit, aber auch der Spontaneität, Initiative und Phantasie.

Von hier aus lassen sich gewisse deutsch-französische Mißverständnisse besser darstellen, wenn nicht gar schon verstehen, was jedoch zusätzlich noch den Rückgriff auf die unterschiedlichen Geschichtsverläufe beider Länder erfordert (vgl. unten).

Es gibt viele spezifische Beispiele, die häufig gut beschrieben aber nicht richtig verstanden werden, weil es im allgemeinen nicht gelingt, sie in den komplexen Zusammenhang zu stellen, in den sie gehören. Hierfür muß man - entsprechend jener Methode, die wir im Rahmen der experimentellen Forschungen des DFJW und bei der Feldforschung mit J. Pateau entwickelt haben - die verschiedenen Ansätze miteinander verknüpfen. Das heißt beispielsweise, die problematischen Aspekte (synchronischer Forschungsansatz, antagonistisch-adaptive Perspektive) bestimmter Fragen mit ihren strategischen (strategischer Ansatz) und kulturhistorischen (diachronischer Ansatz) Aspekten zu konfrontieren.

### 3.2 Deutsche, die ihren Entschluß rückgängig machen

Betrachten wir ein erstes Beispiel, um all dies zu verdeutlichen. In der französischen Niederlassung eines internationalen deutschen Unternehmens legt die Unternehmensleitung ihr Problem einer Beratergruppe vor. „Obwohl die Deutschen den Franzosen oft vorwerfen, unzuverlässig zu sein und ihr Engagement nicht durchzuhalten, ist das Einhalten von eingegangenen Verpflichtungen durchaus ein Charakteristikum der deutschen Kultur. Nun ja, wir erleben genau das Gegenteil und haben dadurch sogar extreme Folgen zu tragen. Die Führung der Konzernmutter in Deutschland hatte die Verlagerung einer Produktionseinheit von Belgien nach Frankreich beschlossen. Wir haben also umfangreiche und kostspielige Vorbereitungsarbeiten unternommen. Jetzt warten wir seit zwei Jahren darauf, grünes Licht zu bekommen, und wahrscheinlich wird das überhaupt nicht mehr passieren.“

Wie man sieht, halten die französischen Führungskräfte der Filiale in Frankreich die deutsche Kultur für charakteristischerweise stabil, unempfänglich für Veränderungen. Sicherlich ist jede Kultur das Produkt einer langen Geschichte, und in dieser Hinsicht besitzt sie tatsächlich Stabilität. Das macht sie aber nicht zum Fatum, zum unentrinnbaren Schicksal für Personen, Gruppen und Bevölkerungen, die ihr angehören. Ein Stück Freiraum bleibt mit der notwendigen Anpassung an sich verändernde Situationen verbunden.

Auf der Grundlage einer Anhörung führen die Berater in der französischen Niederlassung eine Fortbildung mit einer Gruppe überwiegend französischer Teilnehmer durch. In ihrem Verlauf wird eine Neuformulierung des Verhältnisses von kulturellen, deutsch-französischen Gegebenheiten und strategischen Notwendigkeiten erzielt. Die Verbindung ergibt sich aus dem Nachweis einer antagonistisch-adaptiven Regulierung. Es gibt zwei einander entgegenstehende Handlungsorientierungen: Aufrechterhaltung von Kontinuität einerseits, Annahme von Veränderung andererseits. Beide sind nützlich. Die Kontinuität einmal getroffener Entscheidungen nicht beizubehalten, führt zu Erschütterungen in den innerbetrieblichen Arbeitsabläufen und in den Beziehungen zu den Geschäftspartnern. Das Verweigern von Veränderungen, wenn neue Situationen die früher getroffenen Entscheidungen überholen und veralten lassen, hieße, sich als unfähig und dumm zu erweisen, hieße seinem Untergang entgegengehen.

Angesichts der Geschwindigkeit von neuen Entwicklungen in der sich vollziehenden Globalisierung hatten die Verantwortlichen in der deutschen Konzernführung erkannt, daß sie eine unhaltbare Entscheidung getroffen hatten. Vor die Wahl zwischen zwei Übeln gestellt, bestand ihre Strategie darin, sich für das geringere zu entscheiden: das ihrer Ansicht nach geringere Übel gemessen an den globalen Konzerninteressen, nicht aber gemessen an den Interessen der Zweigniederlassung (der zusätzliche Antagonismus zwischen dem Ganzen und seinen Teilen). Sie haben sich daraufhin für eine Strategie entschieden, die ihnen zur Verfügung stehende Information nicht mit der französischen Filiale zu teilen, was zeigt, daß sie selbst ebenfalls durch dieses Nichtrespektieren des eingegangenen Engagements verstört waren (Antagonismus zwischen Verantwortung und Beteiligung).

Diese erste Fortbildung entspannte die Situation auf Seiten der französischen Filiale. Diese schlug umgehend vor, eine analoge Fortbildung auf der deutschen Seite durchzuführen, und anschließend könnte auch eine gemeinsame Veranstaltung stattfinden. Dies zog jedoch nur ein erneutes Schweigen der deutschen Konzernspitze nach sich. Und der Grund hierfür war wieder derselbe. Nach der Aufgabe der getroffenen Entscheidung bestätigt dieser Verzicht auf *interkulturelle Adjustierung* (gegenseitiges Aufeinander-Abstimmen), daß das eigentliche Problem anderswo liegt: Es liegt in den Zwängen, denen der multinationale deutsche Konzern im Rahmen der Globalisierung der Finanzmärkte unterliegt. Diese führte nämlich in der

deutschen Konzernspitze zu der Ansicht, es sei opportun, einige Organisationseinheiten an einen südkoreanischen Konzern abzutreten, der hier eine größere Leistungsfähigkeit zeigte.

Diese Infragestellung des multinationalen deutschen Konzerns (und seine Reaktion hierauf) führen uns also nicht ganz aus der interkulturellen Wirklichkeit heraus. Das zwingt uns zu der Feststellung, daß sich das Interkulturelle nicht allein auf die Abstimmung zwischen Handelnden aus tradierten Kulturen, die eine Zusammenarbeit aus freien Stücken anstreben (im vorliegenden Fall Deutsche und Franzosen), reduzieren läßt. Es gibt in der realen Zeitlichkeit ein schärferes Hervorbrechen von Teilwirklichkeiten, die erschüttert werden. Hier sind es die Unternehmen, und ihre Erschütterungen kommen aus ihrer - mehr oder weniger sicher verorteten - Lage in der weltumspannenden informationellen Zukunft des Wirtschaftssektors. Diese Erschütterung kann Möglichkeiten unmittelbarer Umwälzungen mit sich bringen. Im vorliegenden Fall bringt die Globalisierung des Kapitalflusses die erworbenen Gleichgewichte innerhalb des multinationalen deutschen Konzerns in Gefahr. Die Rasanz der Verwirklichung wirtschaftlicher und finanzieller Transaktionen und die ihr innewohnende Gewalt lassen, wenigstens für den Moment, die Erfordernisse einer nur deutsch-französischen interkulturellen Adjustierung als etwas sehr zweitrangiges erscheinen.

### *3.3 Deutsche und Franzosen in der Begegnung: Das Mißverständnis zwischen „Kultur“ oder „Strategie“*

Die Schwierigkeiten, die mit deutsch-französischen Begegnungen, Zusammenkünften und Sitzungen verbunden sind, sind wohlbekannt, dennoch verlangen sie immer noch nach einem besseren Verständnis.

Häufig kommen Deutsche mit einer exakten Tagesordnung zu einer Versammlung oder Sitzung, selbst wenn es sich um die erste Zusammenkunft handelt. Und sie sind sich einig, sich daran auch halten zu wollen. Dies ist um so verständlicher, als sie sich auf die Zusammenkunft vorbereitet haben. Diese Vorbereitung führt im allgemeinen zu einer schriftlichen Dokumentation, die an die Gesprächsteilnehmer verteilt wird („Tischvorlage“). Dieses Verhalten wird von den anwesenden Franzosen oftmals ohne Bezug auf die deutsche Nationalkultur rein strategisch ausgelegt. Sie glauben, die Deutschen hätten Vorkehrungen getroffen, um ihre Sichtweisen und ihre Lösungsvorschläge durchzusetzen. Also leisten sie systematischen Widerstand. So wird die Zusammenkunft oder Sitzung jegliche Effektivität einbüßen. Was ist passiert?

In jeder Versammlung und jeder Sitzung muß man das Bemühen um die beteiligten Personen und das Bemühen um die Aufgaben und Ziele miteinander verbinden. Sich zu sehr auf die Aufgaben zu konzentrieren, führt zu einer Instrumentalisierung der Personen. Sich zu sehr auf die Personen zu konzentrieren, lenkt von nicht reduzierbaren Zwängen der Aufgaben ab. Im allgemeinen werden die beiden Kulturen, die deutsche und die französische, an diesem Punkt eher karikierend dargestellt. Die erstere, so heißt es, zeige mehr Ehrfurcht vor den Aufgaben als vor den Personen; die zweite zeige umgekehrt mehr Achtung vor den Personen als vor den Aufgaben. Auf dieser Grundlage bildet sich dann schnell das hartnäckige Mißverständnis aus, bei dem jeder sich selbst im Recht und den anderen im Unrecht sieht. So kommt man zu den wohlvertrauten Stereotypen, mit denen man dann Effektivität und Geselligkeit einander gegenüberstellt, obgleich beide Bemühungen auf beiden Seiten existieren. Tatsächlich streben beide Kulturen danach, die bestmögliche Feinabstimmung zwischen Personen und Aufgaben zu fördern.



Die Handelnden aus der deutschen Kultur versuchen jedoch meistens, die an die Aufgaben gebundenen Zwänge so genau wie möglich zu bestimmen, um so einen Konsens der an der gemeinsamen Arbeit beteiligten Personen zu erleichtern. Die Handelnden aus der französischen Kultur wollen hingegen meistens zunächst ein möglichst hohes Maß an Übereinstimmung unter den beteiligten Personen erzielen, um so dann die anschließende gemeinsame Bewältigung der Aufgaben zu erleichtern.

Das Ergebnis haben wir bereits gesehen: Die Franzosen fühlen sich vereinnahmt und blockieren den Prozeß. Die Deutschen hingegen haben ihrerseits den Eindruck eines unüberwindbaren Mangels an Ernsthaftigkeit bei den Franzosen.

In diesem Antagonismus zwischen den Polen: erst die Vorbereitung der Aufgabenbearbeitung bzw. erst die Vorbereitung der Personen haben die Kulturen höchstens Abstecker eingebaut. Jeder Handelnde einer Kultur könnte, wenn es wirklich darauf ankäme, auch den Weg der anderen Kultur einschlagen. Sich dessen bewußt zu werden, würde an der jeweiligen Spontaneität beider Seiten nichts ändern, würde es aber ermöglichen, sie in einen gemeinsamen Prozeß einzubinden, der je nach den erforderlichen Situationen entwickelt werden muß.

Wenn der kulturelle Gegensatz zwischen Deutschland und Frankreich, von dem hier die Rede ist, sich so hartnäckig erweist, dann deshalb, weil jede der beiden Kulturen hier ihren eigenen intrakulturellen Komplex einbringt, als Produkt einer langen, je spezifischen historischen Entwicklung.

Die Generalrichtung der kulturhistorischen Entwicklung in Deutschland läßt sich folgendermaßen zusammenfassen. Ursprünglich findet man hier das Vorherrschen einer sogenannten stammeskulturellen Strömung, d. h. einer Kultur, die vor allem an der unmittelbaren, lokalen Gemeinschaft ausgerichtet ist, mit ihrer Orientierung an gemeinschaftlicher Aufgabenbewältigung und Konsens. Diese bleibt aufrechterhalten durch das Fortbestehen von alltäglichen Austauschprozessen und -beziehungen, die durch große Nähe gekennzeichnet sind, und von alltäglichen Praktiken, die mit der Existenz innerhalb begrenzter gesellschaftlicher Entitäten verbunden sind. Deren Zahl hat stark variiert: Im Jahre 1648 konnte man nach dem Westfälischen Frieden mehr als 350 Klein- und Kleinststaaten zählen (Fürstentümer, Herzogtümer, Grafschaften usw.). In Frankreich stand man zu dieser Zeit am Beginn der Herrschaft Ludwigs XIV!

Andere Gründe sind hinzugekommen, die ebenfalls zur Verstärkung der kulturellen Differenzierung zwischen Frankreich und Deutschland beigetragen haben. Beispielsweise haben sich auf der Grundlage eines Gemeinwesens, das immer schon ökonomischen Unternehmungen gegenüber recht positiv eingestellt war, in den deutschen Ländern stets Akteure gefunden, die sich in diesem Bereich besonders engagiert haben. Man findet auch den Einfluß von Familienstrukturen, insbesondere der Stammfamilie, die sich, folgt man den Arbeiten von E. Todd, seit dem 15. Jahrhundert fest etabliert hat. Diese Struktur macht einen strengen Unterschied zwischen Erbberechtigten und Nicht-Erbberechtigten und zwingt gerade die Letzteren dadurch oftmals, außerhalb ihres Geburtslandes auf die Suche nach Arbeit und Unterkunft und auf Brautschau zu gehen. Auf ihrer Reise durch andere Länder, die zwar ursprünglich germanisch sind, aber doch schon recht unterschiedliche Kulturen aufweisen, müssen sie deshalb beispielsweise eine sehr explizite Kommunikationsweise einsetzen.

Im Gegensatz dazu findet man in Frankreich das Vorherrschen einer königlich-höfischen Kultur (vgl. hierzu die Arbeiten des deutschen Soziologen Norbert Elias über die höfische

Gesellschaft). Es gab eine kontinuierliche Verstärkung der Vereinheitlichung, die einen gemeinsamen Kontext und Referenzrahmen für alle Franzosen entstehen ließ und sie an den Gebrauch einer impliziten Kommunikationsweise gewöhnte, die es ihnen auch erlaubte, mit den Möglichkeiten ihrer gegenseitigen Kenntnis zu spielen. Erwähnen wollen wir schließlich auch das ständige politische Wechselspiel zwischen Zentralgewalt und dezentralen, örtlichen Oppositionen.

Diese Situation, das gegenseitige Mißverstehen der Verhaltensweisen von Deutschen und Franzosen in der Begegnung, ist beispielhaft. Sie verdeutlicht, daß die Handelnden das Gefühl haben, die Urheber ihrer Handlungsentscheidungen und ihrer Strategien zu sein. Allerdings sind sie sich nicht all der vielfältigen kulturellen Grundlagen bewußt, die in diese Entscheidungen hineinreichen. Und dies gilt um so mehr für die jeweiligen nationalen kulturellen Grundlagen, denn diese werden oftmals nicht als solche wahrgenommen, sondern als „normale“ identische Bezugsgrößen für jedermann.

#### **4. Die Qualität des deutschen Produktes und französische oder amerikanische „Anpassungsstrategien“ - Drei Beispiele nach J. Pateau und H. Merckens**

Eine große, international operierende deutsche Firma zählte einen großen französischen Automobilbauer zu ihren Kunden. Es ging bei dieser Geschäftsbeziehung um Autolacke. Diese sind, wie man weiß, allen möglichen Wettereinflüssen ausgesetzt. Der deutsche Zulieferer war jedoch voll und ganz von dem hohen Qualitätsstandard seines Produktes überzeugt. Tatsächlich hatte er es auch unter härtesten Bedingungen getestet. Außerdem hatte er prestigeträchtige Kunden wie etwa Mercedes. Und auch der französische Autohersteller war zufrieden, bis zu jenem Tage ...

Nach der Markteinführung eines neuen Modells, das als „das intelligenteste Auto Europas“ angepriesen wurde, erlebte der Autohersteller einen so durchschlagenden Erfolg, daß er nicht mehr in der Lage war, der hohen Nachfrage gerecht zu werden. Angesichts dieses Ansturms bei Produktion und Verkauf trat ein alles blockierender Engpaß auf: die notwendige Trockenzeit des Lackes! Der französische Autohersteller bittet also seinen deutschen Zulieferer, ihm einen Lack zur Verfügung zu stellen, der schneller trocknet.

Unglücklicherweise trat auch an dieser Stelle wieder ein praktischer Antagonismus zwischen kurzfristiger Orientierung - verkürzte Trockenzeiten des Autolacks - und langfristiger Orientierung - Korrosionsbeständigkeit des Lacks - auf. Der deutsche Zulieferer beharrte auf seiner Zusicherung der über jeden Zweifel erhabenen Qualitätsstandards seines Produktes. Wenn der Lack für Mercedes gut genug war, dann sagte das doch wohl alles! Der Bruch kam zustande, weil der französische Hersteller in möglichst hohem Maße von seinem kommerziellen Erfolg profitieren und deshalb die bestellten Fahrzeuge schneller ausliefern wollte.

In einer Abteilung für die Innenlackierung von Konservendosen erhielt man Beschwerden französischer Großhändler, deren Kunden sich beschwert hatten, weil der Innenlack von Dosen beschädigt war. Der deutsche Lieferant verteidigte zwar die Güte seiner Lackbeschichtungen, das Problem bestand jedoch fort. Schließlich wollte er wissen, welche Lebensmittel in den betreffenden Dosen verpackt waren. Als er die Antwort bekam, führte das zu einer „Entlarvung“ des Lebensmittels: „So etwas können auch nur Franzosen essen!“ Es handelte sich um Makrelen in Weißweinmarinade, und dabei ist bekanntlich der Säuregehalt sehr hoch.

In einem ganz anderen Bereich stoßen wir auf die gleiche Situation. Diesmal geht es um Rasierklingen, also einen Artikel des täglichen Bedarfs für einen sehr großen Kundenkreis. Diesmal entsteht das interkulturelle Mißverständnis zwischen einer deutschen Firma und der amerikanischen „Konzernmutter“, die die Firma eben erst aufgekauft hat. Die deutschen Ingenieure gehen davon aus, daß ihr Unternehmen übernommen wurde, weil ihr Produkt zur Weltspitze zählt. Dies können sie aufgrund ausführlicher Tests nachweisen. Groß ist daher ihre Enttäuschung, als sie erfahren, daß die Dinge sich durchaus nicht so entwickeln, wie sie sich das vorgestellt hatten. Die Konzernmutter zwingt ihnen ein Produkt von - ihrer Ansicht nach - geringerer Qualität auf. Sie protestieren. Daraufhin läßt man sie wissen, sie seien schließlich nicht aufgekauft worden, um der Konzernmutter anschließend ihre Strategie zu diktieren (zu diesem Beispiel vgl. H. Merkens).

All diese Beispiele, die sich mühelos noch beinahe beliebig fortsetzen ließen, zeigen, daß die nationalen Kulturen oftmals zu unerwarteten Überraschungen führen. Und das interkulturelle Unverständnis führt auch zu kommerziellen Mißerfolgen. Allerdings haben wir auch bereits gesehen, daß man unterscheiden muß zwischen einem Interkulturellen als Adjustierung - dies ist ein Ziel, das die Handelnden aus verschiedenen Kulturen in ihren Konkurrenzen oder Kooperationen anvisieren können - und einem Interkulturellen als Hervorbringung - dies ist die *Quelle* kultureller Veränderungen und Neuschöpfungen. Das erstere, das Interkulturelle als Ziel des Handelns, ist Gegenstand von relativ expliziten Vorsätzen und Strategien, die dazu beitragen sollen, die aus dem Verkennen kultureller Differenzen resultierenden Schwierigkeiten von Entwicklungen oder Kooperationen zu verringern. Das zweitere, das Interkulturelle als Quelle und Ursprung, definiert sich als eine Matrix komplexer Interaktionen, die sich menschlichen Willensbekundungen entziehen, auch wenn bestimmte Akteure stärker darin eingebunden sind als andere. Diese Matrix konstituiert sich also in ihrem sichtbarsten Teil aus einer Verknüpfung von Wirtschaft und Information mit der Perspektive, eine ökonomische und finanzielle Globalisierung herbeizuführen. Aber das heutige Interkulturelle in seinen Aspekten als Quelle greift viel weiter. Es ist zugleich Urheber einer historisch neuen, allgemeinen Kultur (die weltumspannende Informationskultur) sowie von neuen, je einzigartigen Kulturen jener Länder, die miteinander interagieren. Wir werden im weiteren Fortgang unserer Arbeit noch deutlicher erkennen, daß das Interkulturelle als Quelle nicht einzig aus der ökonomischen und finanziellen Globalisierung erwächst. Etliche andere Ursachen kommen hier zusammen, darunter auch die begrenzten Einflüsse jenes als Adjustierung bezeichneten Interkulturellen.

### *Zweiter Teil:*

## **Anpassungsleistungen und Geschichte der Kulturen**

Im ersten Teil haben wir interkulturelle Problemstellungen behandelt, die jeweils nur spezielle, begrenzte und punktuelle Probleme für jeweils bestimmte Unternehmen darstellten.

Jetzt, im zweiten Teil, werden wir interkulturellen Problematiken einer anderen Größenordnung begegnen. Sie betreffen die Gesamtheit aller Unternehmen und die Gesamtheit aller Länder. Solche Problemstellungen als interkulturelle zu bezeichnen, hat sich noch lange nicht durchgesetzt. Hier geht es darum, die Globalisierung in ihrer tatsächlichen Tiefe zu begreifen. Um dorthin zu gelangen, müssen wir die Kulturen und das Interkulturelle durch neue Ansätze erschließen, die zum Teil bereits angedeutet wurden.

## **I. Die neue Möglichkeit einer dreifachen, nämlich positiven, negativen und neutralen Wahrnehmung von kulturellem Verhalten**

Diese dreifache Wahrnehmung (die nur unter ganz bestimmten, günstigen Bedingungen möglich ist!) ist die erste ermutigende Grundlage, die in Halls Werk erscheint. Ganz offenkundig ist es einfacher, nur die meist positive Sichtweise, die jeder einzelne von seiner eigenen Kultur hat, und die zumeist negative Sichtweise, die er von der anderen Kultur hat, nachzuweisen. Dieses Stadium kann man überwinden, wenn man sich bewußt macht, daß sich diese positive Sichtweise und diese negative Sichtweise nicht auf identische Situationen und Bedingungen beziehen. Indem man diese einander entgegenstehenden Sichtweisen auf diese jeweils unterschiedlichen Situationen rückbezieht, wird verständlich, wie sich bald ein positives, bald ein negatives Vorurteil herausbildet. Vorurteile und Stereotype stehen nun nicht mehr als absolute Gegebenheiten im Raum, sondern sie stehen im Zusammenhang mit Situationen und mit den je spezifischen Beziehungen, aus denen sie entstehen. All dies kann nunmehr den Blick öffnen für präzise Beobachtungen in einem bestimmten Kontext.

Wir wollen uns hier an ein Beispiel aus einem klar umgrenzten Bereich halten, nämlich die international operierenden Unternehmen in Deutschland und Frankreich. In der unter Leitung von J. Pateau (1994) durchgeführten, umfassenden und genauen Untersuchung sieht man sehr deutlich, wie Vereinfachungen, Stereotype und Vorurteile aus genau solchen allgemeinen Problemstellungen hervorgehen, wie sie schon von Hall vorgestellt worden waren. Der deutsche Manager, charakterisiert durch „Monochronie“ und „engen Kontext“, erscheint wesentlich ernsthafter bei seiner Arbeit und kommuniziert besser mit anderen als der Franzose, doch zugleich wirkt sein Benehmen auch „methodischer“, „strenger“, stärker „regelgeleitet“ und alles in allem „verschlossener“. Er ist stärker um Grenzen, ja „Mauern“ zwischen den einzelnen Tätigkeiten bemüht, um Aufgabenverteilung und Organisation. Der - durch „Polychronie“ gekennzeichnete - französische Manager kann dagegen gerade für viele Deutsche als „ungeordnet“, „oberflächlich“ und „eingebildet“ erscheinen. Seine im „weiten Kontext“ verortete Kommunikation ist vielfach von Anspielungen gekennzeichnet. Durch sie gewinnt er in den Augen anderer jene Selbstsicherheit und -zufriedenheit, die übertrieben wirken können. Während er ganz selbstverständlich von geteilter Gemeinsamkeit und Übereinstimmung ausgeht, wirkt er für die anderen egozentrisch, snobistisch, auch arrogant.

Hiermit vollzieht sich eine große geistige Errungenschaft. Anstatt einen immerwährenden, erfolglosen Kampf gegen Vorurteile zu führen, eröffnen sich nun Möglichkeiten für das Begreifen komplexer Fakten sowie eine Vorahnung oder intuitive Erkenntnis dessen, was ein ganzes Spektrum von verschiedenartigen Vorurteilen, negativen wie positiven, nähren kann. Jegliches kulturspezifische Verhalten, deutsch oder französisch, beinhaltet Vorzüge und Nachteile. Es geht hier nicht im mindesten darum, sich einer trügerischen Symmetrie hinzugeben, um die Kulturen bloß Rücken an Rücken nebeneinander zu stellen. Ganz im Gegenteil! Denn schließlich müssen ja die jeweiligen Vor- und Nachteile auf jeweils ganz reale Situationen bezogen werden, auf Problemstellungen und Anpassungsleistungen, die von unterschiedlichen Bedingungen und Handlungsfeldern abhängig sind.

Unter diesen Bedingungen offener Komplexität gewinnen zahlreiche kulturelle Verhaltensweisen - unsere eigenen wie auch die der anderen - eine menschliche und, wenn man wenigstens vorläufig und im besten Sinne so sagen darf, neutrale Bedeutung. Mit dieser Formulierung wollen wir unterstreichen, daß diese Verhaltensweisen für diejenigen, die dies wollen, offene Erfahrungen sind, bei denen das Urteil zunächst in der Schwebe bleibt. Die Handelnden selbst, die sicherlich immer beteiligt, voreingenommen und einseitig, aber auch auf der Suche nach Irrtum und Wahrheit sind, gelangen zu ihren eigenen Auswertungen:

positiv in dieser, negativ in jener Hinsicht. So mündet also eine interkulturelle Haltung in die ganze Vielfältigkeit menschlicher Erfahrungen mit all ihren Unsicherheiten, Wagnissen und Hoffnungen.

## **II. An der Quelle der Kulturen: *Komplementäre Regulierungen* und die „adaptive“ Vielfalt der Antwortmöglichkeiten**

Für zahlreiche grundsätzliche Situationen lassen sich menschliche Kulturen auf antagonistisch strukturierte Problemstellungen zurückbeziehen. Es eröffnen sich ihnen gegenläufige und komplementäre Entwicklungsrichtungen und ermöglichen so veränderbare Anpassungen an eine sich verändernde Umwelt. Allerdings bemühen sich die Kulturen darum, und darin liegt ihr Sinn, den Nutzen früher gefundener, wieder gefundener und wieder verwendeter Antwortmöglichkeiten zu bewahren. Und schon beginnen diese vorhandenen Antworten, die neuen, immer wieder neu zu gebenden Antworten zu beeinflussen, indem sie - oftmals falsch - diese antizipieren und vorwegnehmen wollen.

Hall zeigt uns die Grundlage, auf der wir die Möglichkeit haben, je nach den Umständen drei Wahrnehmungen - die positive, die negative, die neutrale - eines gleich gelagerten kulturspezifischen Verhaltens miteinander zu verknüpfen. Diese Grundlage liegt in der *komplementär strukturierten Regulierung*, die wir im folgenden näher bestimmen wollen. Zuvor aber wollen wir noch betonen, daß Kulturen, wenn sie auf vielfältigste Weisen orientierte Auswahlen treffen, dies stets im Hinblick auf grundlegende, oftmals widersprüchliche Problemstellungen tun, denen sie alle sich anpassen müssen, jedoch jede einzelne in ihrem jeweils eigenen, geohistorischen Kontext.

### **1. *Komplementär strukturierte „adaptive“ Regulierung***

Wenn Hall in seinen Beschreibungen kultureller Verhaltensweisen eine größere „Objektivität“ erreicht, dann deshalb, weil es ihm gelungen ist, diese Verhaltensweisen in eine *sich generell vollziehende Anpassungsdynamik* einzuordnen.

Dies zeigt er sehr deutlich im Bereich der komplementären Regulierung in der Kommunikation. Eine Kommunikation innerhalb eines „*engen Kontextbezuges*“ ist dann klug, wenn unser Gesprächspartner nicht über die gleichen Kontextbezüge und -verweise verfügt wie wir. Wenn er in unserer - ihm fremden - Heimatstadt ankommt, dann müssen wir sehr explizite Erklärungen geben, damit er sich im Innenstadtverkehr zurechtfinden kann!

Wenn wir jedoch mit einem Freund reden, den wir von Kindheit an kennen und der wie wir seit seiner Geburt im selben Stadtviertel lebt, dann wird die angemessene Kommunikationsform die Kommunikation mit „*weitem Kontext*“ sein, also voller impliziter Anspielungen, denn unser Freund kennt ja das Viertel ebenso genau wie wir. Kommunikation - ob mit engem oder weitem Kontextbezug - ist also nicht zuerst eine Frage von deutscher oder französischer Kultur, sondern einfach eine ganz allgemeingültige menschliche Problemstellung der Kommunikation zwischen Gesprächspartnern, die einander mehr oder weniger ähnlich oder voneinander mehr oder weniger unterschiedlich sind.

Hall zeigt im menschlichen Verhalten also das auf, was wir heute als komplementär strukturierte Regulierung bezeichnen. Diese gestaltet diskontinuierlich (jedes Mal aufs Neue) und kontinuierlich (hinsichtlich einer Gesamtheit von Erfahrungen) die widersprüchliche

Komplexität dieser oder jener Situationen und die daraus folgende Komplexität dieser oder jener Antworten und Reaktionen. Das heißt also: Sich auf eine einzige Aufgabe zu konzentrieren oder aber sich mehreren Aufgaben zugleich zu widmen, ist noch nichts spezifisches für den „monochronen“ Deutschen oder den „polychronen“ Franzosen. Es geht vielmehr, etwa in einer Situation der Unsicherheit, zunächst um ihre Einschätzung: Erlauben es mir die Bedingungen, mich ganz auf eine einzige Aufgabe zu konzentrieren, oder bin ich in einer Situation, die von mir umfassende Übersicht und Wachsamkeit gegenüber meiner Umwelt erfordert? Durch die Situation als solche kann ich dazu gezwungen werden, zwischen monochroner und polychroner Haltung hin- und herzuschwingen. Dies ist wiederum eine ganz allgemein gültige Problematik der menschlichen Anpassungsleistungen. In jeder einzelnen Situation, unter jedem besonderen Umstand muß ich ein neues - und zwar das bestmögliche - Gleichgewicht finden zwischen Bündelung (Konzentrierung) und Auffächerung („Dezentrierung“) meiner Aufmerksamkeit.

## **2. *Allgemeingeteilte menschliche Problemstellungen, „punktueller“ Strategien und singulare kulturelle Antworten***

Es gibt also für uns eine grundlegende Kreisförmigkeit der Anpassung: Sie wirkt zwischen allgemeinen menschlichen Problemstellungen, ihren besonderen, widersprüchlichen Situationen und den darauf reagierenden, schon erworbenen oder noch zu erfindenden Strategien durch eine komplementäre Regulierung zwischen den entgegengesetzten Richtungen des möglichen Handelns (Konzentrierung versus Dezentrierung).

Der Mensch ist nicht in seiner Kultur eingesperrt. Er bewahrt sich immer die Wesensmerkmale einer menschlichen Seinsweise, die es ihm eben erlauben können, in Übereinstimmung oder, wenn es nötig ist, in Konflikt mit seiner eigenen Kultur zu stehen und diese dadurch zu erhalten, zu verändern oder ihr zu weitreichender Entwicklung („Evolution“) zu verhelfen.

Hall eröffnet somit *eine Weltsicht der Kulturen*. Die eher „monochronen“ und an einem engen Kontext orientierten Menschen finden sich mehr im Norden Europas und in Nordamerika. Die eher „polychronen“ und auf einen weiten Kontext ausgerichteten Menschen finden sich mehr im Süden von Europa und Amerika. Dies läßt die Frage nach dem Warum offen. Die Antwort wird sich sicherlich nicht in der Geographie, sondern eher in der Geschichte finden lassen. Zumal die Japaner, im Norden Asiens, eher am „weiten Kontext“ ausgerichtet sind. Diese Überlegung sollten wir im Gedächtnis behalten; sie wird uns dazu führen, uns für ein echtes Verständnis von Kulturen auf die Geschichte zu besinnen.

## **3. *Unterschiedliche Orientierungen beim Abfassen japanischer, französischer und amerikanischer Lebensläufe***

Wir wollen nun ein einfaches Beispiel geben, das wir dem Werk von Maud Tixier entlehnen. Die Kulturen Amerikas, Frankreichs und Japans treffen nicht dieselbe Wahl, wenn es um das Abfassen von Lebensläufen geht. In ihrer Studie über die Vielfalt von Lebensläufen je nach Kulturen bezieht sich M. Tixier (1987) auf eine Reihe von synchronischen Modellen. Und vor allem auf den Gegensatz zwischen Ausbildungen, die sogenannte *Generalisten* hervorbringen, und solchen, aus denen sogenannte *Spezialisten* hervorgehen. So halten etwa japanische Firmen wenig von Spezialisten. In Japan gibt es keine oder fast keine „strengen, eng umrissenen Stellenbeschreibungen, jedenfalls nicht auf der individuellen Ebene. Da das System sich durch seine Flexibilität charakterisiert, verlangt es auch von dem Bewerber, daß

er in der Lage sein muß, sich im Laufe seiner Karriere an verschiedene Aufgaben und Ziele anzupassen. Zudem liegt die Wahl der Stelle normalerweise nicht im Ermessen des Bewerbers, sondern wird fast immer von der einstellenden Firma vorgeschrieben.“

Die Franzosen sind zwischen beiden Typen von Ausbildungen besonders hin- und hergerissen. Sie finden im allgemeinen, die Amerikaner seien allzu spezialisiert.

Ein zweiter, mit dem vorausgegangenen eng verbundener Gegensatz bezieht sich auf das Verhältnis von vorausgegangener Ausbildung und praktischer Erfahrung. Hier findet man einen radikalen Unterschied zwischen Japanern und Amerikanern. Die ersteren ziehen die *anfängliche Ausbildung* vor, präzisieren sie in ihren Lebensläufen gleich von Anfang an und entfalten sie sehr detailliert, während sie ihre praktischen Erfahrungen nur in sehr begrenzter Weise darstellen. Die Amerikaner erwähnen ihre Ausbildung überhaupt erst von der Ebene der höheren Bildung an, stellen dafür aber ihre praktischen *beruflichen Erfahrungen* sehr präzise und detailliert dar. „Sie führen konkrete, insbesondere ökonomische Ergebnisse an: Bilanzzahlen, Gewinne, gewonnene Marktanteile, diverse durch sie erreichte Kostensenkungen.“

### **III. Jenseits von Hall: Der Rückbezug auf die Geschichte. Bereiche menschlichen Handelns und kulturhistorische Strömungen: Eine andere Geschichtsschreibung**

Flüchtig gelesen, könnte Hall den Eindruck hinterlassen, als bliebe er beim Studium der Kulturen bei einer komparativ-deskriptiven Methodik stehen. Wir haben aber eben gesehen, daß er diese Methodik durchaus überwindet. Durch die Verbindung, die er zwischen *Menschlichkeit UND Kultur* (allgemeine Problemstellungen und einzigartigen Auswahlen) herstellt sowie zwischen *Kultur UND Anpassung* (den vorgefundenen und den neuen Antworten), verleiht er - mit Hilfe dieser beiden miteinander verknüpften Interaktionen - kulturellen und interkulturellen Studien wieder eine weitergehende Dynamik.

Menschliche Wesen trachten mehr oder weniger danach, sich ihren äußeren und inneren Umwelten anzupassen. Wenn sie das Gefühl haben, daß ihnen dies durch bestimmte Verfahrensweisen gelingt, dann entscheiden sie sich für diese Verfahrensweisen, sie bewahren sie, benutzen sie immer wieder und vermitteln sie weiter. Sie werden ihnen zu *kulturellen Strategien*, die ihnen die Suche nach *adaptiven Strategien* erleichtern. *Und dennoch gerät die Richtung aller Problematisierung, die schon am Beginn jeglicher Strategie wirksam ist, nicht in Vergessenheit.*

Daraus ergibt sich eine grundlegende Schlußfolgerung. *Sämtliche menschlichen Kulturen sind mithin notwendigerweise und gleichzeitig unterschiedlich und ähnlich.* Sie sind unterschiedlich durch all die unterschiedlichen, je spezifischen Antworten, die sie entdeckt oder erfunden haben. Die Erfindungen und Schöpfungen der diversen Kulturen konstituieren somit einen Schatz von Möglichkeiten und tatsächlich erprobten Umsetzungen, die als solche immer auch für unser eigenes Suchen nach aktuellen Anpassungen von Interesse sind.

Allerdings weisen die Arbeiten von Hall auch deutliche Mängel auf, da ihnen fast völlig der Bezug auf eine Rückbesinnung auf die historischen Quellen fehlt, in denen kulturelle Verhaltensweisen verwurzeln. *Diese Wurzeln kultureller Antworten und Reaktionen in der Abfolge historischer Strategien zu erforschen - mit ihren Freiheiten und Zwängen -, ist zu einer Notwendigkeit geworden. Sie haben sich im Verlaufe der Jahrhunderte entwickelt bzw. erfunden, haben sich abgeschwächt bzw. verstärkt oder verändert.*

In den allgemeinen menschlichen Problemstellungen und den je spezifischen kulturellen Antworten darauf stößt man auf die in ihrer eigenen Geschichte handelnden Menschen. Das Wissen um die Entwicklung ihrer Strategien kann uns zu einem besseren Verständnis der Bedingungen ihrer Entstehung führen und uns in die Lage versetzen, die Entscheidungen näher zu erklären, die sie zwischen diesen und jenen Antwortmöglichkeiten getroffen haben: Entscheidungen, die aufrechterhalten oder verändert wurden.

Interkulturelle Untersuchungen sollten sich auf folgende Beiträge historisch-angelegter Forschungen stützen. Hierbei empfiehlt es sich, die handelnden Menschen in ihren vier großen Handlungsbereichen zu betrachten. Als kennzeichnend für indo-europäische Gesellschaften hat Dumezil zunächst folgende drei Bereiche in einer absteigenden Hierarchie aufgezeigt mit der Reihenfolge: Religion, Politik, Wirtschaft.

Hinzu kommt ein vierter Bereich, derjenige der Information, im allgemeinsten Sinne verstanden. Dieser Bereich war ursprünglich mit den drei übrigen auf besondere Weise vermischt, kam aber doch schon in Technik und Kunst zu größerer Selbständigkeit und Autonomie. Innerhalb dieser vier Bereiche sind die gesellschaftlichen Akteure aufgrund der kulturellen Bezüge und Abhängigkeiten, die angesichts bestimmter Zwänge zur Aktivierung schon vorhandener oder zur Erfindung neuer Strategien führen, ebenso Schöpfer wie Geschöpfe. Konflikte und Allianzen, Kämpfe und Kooperationen ziehen Veränderungen von Stellenwert und Organisation der vier großen Handlungsbereiche nach sich.

Diese *erste große Dynamik* ist grundsätzlich offen, doch zuweilen kann sie sich auch teilweise verengen und verschließen, woraus sich große, gesellschaftliche und kulturelle Formationen ergeben, die sich mehr oder weniger etablieren. Drei solche Formationen sind im Lauf der Geschichte aufgetreten: Die „*gemeinschaftszentriert-stammesgesellschaftliche*“, die „*königlich/kaiserlich-höfische*“ und die „*nationalstaatlich-marktzentrierte*“. Eine vierte, „*weltumspannend-informationelle*“, entsteht derzeit.

Nach der Epoche ihrer jeweiligen Vorherrschaft werden diese gesellschaftlichen Formationen zu kultur-historischen *Strömungen*. Die Akteure, die sich auf vielfältige Weise darauf beziehen, treten während der Übergangsphasen und darüber hinaus in oftmals heftig ausgetragene Interaktionen ein. Diese Interaktion zwischen den - ihrerseits auch in Konkurrenz stehenden - kultur-historischen Strömungen begründet die *zweite große Dynamik, die es bei der Untersuchung der Entstehungsgeschichten von Gesellschaften und Kulturen zu berücksichtigen gilt*. Dies ist mitnichten eine Sichtweise, in der kulturelle Phasen sukzessiv aufeinander folgen! Die Wirklichkeit gleicht eher einer Reihe von Verwicklungen. Die kultur-historischen Strömungen werden *geschaffen und dann verändert* durch die immer neuen, von Konflikten oder Zusammenarbeit bestimmten Wechselspiele der Handelnden innerhalb der großen menschlichen *Handlungsbereiche* untereinander. Hier wird somit *eine doppelte Dynamik* wirksam.

Im Werden der Kulturen gibt es also nicht einerseits das Politische oder das Ökonomische und andererseits das Kulturelle. Jegliche politische oder ökonomische Strategie trägt zugleich und notwendigerweise eine kulturelle Dimension in sich und trägt zugleich und darüber hinaus auch wiederum zu deren Veränderung und Bereicherung bei. Sie ist zu einem Teil durch die Kultur hervorgebracht, und zu einem anderen Teil schafft sie Kultur. Die Kulturen sind lebendig, weil sie von den Lebenden geschaffen werden. Daraus ergibt sich ihre Vielfalt,



die wir besser verstehen können, wenn wir die gesamte bisher dargestellte Dynamik berücksichtigen.

#### **IV. Geschichte und Singularität nationaler Kulturen. Historische Strömungen, Handlungsbereiche und Akteure in Deutschland und Frankreich**

Am Beginn des christlichen Zeitalters kann man in Europa über alle in sich veränderlichen Ausdrucksformen hinweg grundsätzlich zwei *große kultur-historische Strömungen* ausmachen, die zunächst eher nebeneinander bzw. gegeneinander bestehen, als daß sie miteinander verwoben wären. Wir wollen uns hier auf nur zwei Länder beschränken und stellen beispielsweise fest, daß sich in Deutschland, vor allem im Norden und Osten, *gemeinschaftszentrierte Stammeskulturen* erfolgreich gegen die *königlich/kaiserlich-höfischen Kulturen* behaupten, die sich in Frankreich zunächst unter *römischer*, dann unter *katholischer* Vorherrschaft weithin durchsetzen. Daraus ergibt sich eine Grundorientierung, die zwar variabel und „fließend“ ist, sich jedoch in Deutschland eher einer *gesellschaftlichen Vielfalt*, in Frankreich eher der *gesellschaftlichen Einheit* zuneigt.

Im Verlauf des zweiten europäischen Jahrtausends verändert sich das Wechselspiel der Akteure in den maßgebenden Handlungsbereichen untereinander. Oftmals geraten die Könige und die einzelnen Gruppierungen in ihrer unmittelbaren Umgebung in den Zwang, ein hochkomplexes Spiel zwischen den vorherrschenden sozialen Klassen oder Schichten zu spielen und zu beherrschen. Sie müssen einmal der Aristokratie, ein anderes Mal dem Bürgertum der freien Städte, wieder ein anderes Mal dem Volk den Vorzug geben. Die Handelnden im wirtschaftlichen Bereich bemühen sich, von diesen politischen Schwankungen und Fluktuationen zu profitieren. Es gelingt ihnen, ihre ökonomischen Strategien mit politischen und teilweise sogar religiösen Strategien zu verbinden. Solche Interaktionen und Verknüpfungen entwickeln sich in jedem Land anders.

Die nicht zu unterschätzende, überaus wichtige Bedeutung der Reformation muß man in diesem Zusammenhang sehen. Sie bestärkt die politische Vielfalt in Deutschland und fügt ihr eine religiöse Vielfalt hinzu. Sie erhält die *dezentralisierten politischen Perspektiven* aufrecht und verstärkt die *verinnerlichte Autorität*, die das Leben in überschaubaren, durch Nähe gekennzeichneten Gemeinschaften bestimmt.

Im Zusammenhang mit den bekannten Auseinandersetzungen um die Bedeutung und Reichweite der Arbeiten Webers erlaubt es die von uns dargestellte Methode, die Verstärkungsmechanismen zwischen den Orientierungen der kultur-historischen Strömungen und den Orientierungen der Handlungsbereiche sehr deutlich aufzuzeigen. So sind beispielsweise die Stammeskulturen dem ökonomischen Sektor nicht so schädlich wie es die königlich-/kaiserlich-höfischen Kulturen sind, die diesen stets zu kontrollieren trachten. Sicher ist dies eine Grundlage dafür, daß wirtschaftliches Handeln in Deutschland immer in höherem Ansehen stand. Von daher hat Weber gewiß nicht Unrecht, wenn er darauf hinweist, daß bestimmte Ausformungen des Protestantismus auf der Grundlage einer Angst, die aus dem Glauben an die Prädestination entspringt, dazu führen, das „tugendhafte“ Investieren und Sich-Einbringen in allen Handlungsbereichen, insbesondere aber im Bereich der sich eben erst zu voller Blüte entwickelnden Ökonomie, auf sehr hohem Niveau zu etablieren. Von nun an sieht sich der Bereich des wirtschaftlichen Handelns auf eine Stufe gestellt mit Politik und Religion. Einzig Gott steht über allem. In Frankreich hingegen verstehen es die stärker verbündeten Akteure in den Bereichen der Religion und der Politik, sich eine ausgeprägte Kontrolle über die Handelnden des wirtschaftlichen Sektors zu erhalten.

All dies haben wir bereits in früheren Arbeiten (Demorgon 1996 und 1997) ausführlich dargelegt. Wir müssen uns also bemühen, hier nicht durch allzu kursorische Zusammenfassung den Eindruck eines linearen Erklärungsmodells zu erwecken, obwohl es doch gerade das Ziel unserer Methode zur Untersuchung der Entwicklungsgeschichte des Kulturellen ist, die Komplexität der Kulturen zu Bewußtsein zu bringen. Die Reformation beispielsweise fördert die Vielfalt in Deutschland, indem sie ihr auch den religiösen Sektor einfügt (Katholizismus und Protestantismus), zugleich bewirkt sie aber durch die Übersetzung der Bibel in einen bestimmten Hauptdialekt auch einen gewissen Kompensationseffekt in Richtung Einheit. Die Kulturen werden also im Verlaufe einer komplexen Entwicklungsgeschichte geschaffen, die sich ebenso aus Verstärkungen wie aus Kompensationen ergibt (vgl. Demorgon und Lipiansky, vorgesehene Veröffentlichung im Jahre 1998).

*Dritter Teil:*

## **Unternehmen, nationale Kulturen und Strategien**

### **I. Der „Erfolg“ Japans und die Suche nach „gewinnbringenden“ Strategien**

#### **1. *Japan, die USA und die „Vorzüglichkeit“: Kultur oder Strategie?***

Wenn die sogenannten Ölkrisen das herausragende Kennzeichen der 70'er Jahre waren, so war der ökonomische Aufstieg Japans das herausragende Kennzeichen der 80'er Jahre. Tatsächlich schien die Überlegenheit der amerikanischen Wirtschaft ernstlich bedroht.

Zahlreiche Bücher nahmen sich dieser Thematik an, etliche darunter wurden sogar zu Bestsellern. Es war höchst interessant zu beobachten, wie sich zwischen den Interpretationsmodellen ein ganz klarer Gegensatz herausbildete.

Die einen meinten, die Besonderheiten der spezifischen, japanischen Kultur seien die Begründung für die ökonomischen Erfolge Japans (Morishima 1982). Andere meinten, es handele sich einfach um eine bestimmte Strategie, die zwar momentan typisch für Japan sei, die sich aber jederzeit in jeder beliebigen Kultur übernehmen ließe. Man begann, genauer hinzuschauen und stellte fest, daß der Aspekt der „Vorzüglichkeit“, der absoluten Qualität, historisch zunächst im Kontext amerikanischer Unternehmen entwickelt worden war. In Japan jedoch wurde dieser Aspekt aufgenommen und weiter entwickelt. Wie dem auch sei, die USA taten nichts anderes als eine Idee einzufordern, die anfänglich einmal ihre eigene gewesen war (vgl. Ouchi 1982; Peters & Waterman 1985).

So entstand ein Widerspruch zwischen der Idee einer wirtschaftlichen Entwicklungslogik, deren Ursprung in den jeweiligen nationalen Kulturen zu suchen sei, und der Idee einer Neuschöpfung, die aus dem aktuellen Werden und Wählen von Strategien hervorgeht. Diese zweite Sichtweise trug zur Entwicklung des Begriffes der „Unternehmenskultur“ bei.

#### **2. *Unternehmenskultur und nationale Kultur***

Weit davon entfernt, allein von einer „Nationalkultur“ abhängig zu sein, sollte nach dieser Auffassung ein Unternehmen, das mehr und mehr international ist, in der Lage sein, im Laufe der Jahre seine eigene Kultur zu schaffen.

Unter dem Begriff der „Unternehmenskultur“ kann man dauerhafte und interessante Problemstellungen der Regulierung zwischen Vielfalt und Einheit innerhalb eines Unternehmens ausmachen: mit dem Gesichtspunkt seiner Niederlassungen, seiner Abteilungen und seiner Mitarbeiterstäbe. All dies sind dauerhafte, bleibende Problemstellungen. Doch der Begriff spielte in den 80'er Jahren eher die Rolle des fehlenden Allheilmittels (vgl. Deal & Kennedy 1982). Der Erfolg, der auf der Grundlage der nationalen Kultur nicht oder nicht mehr sicher war, würde sich wieder durch die Unternehmenskultur selbst einstellen.

Die Unternehmen versuchten, eine (oder auch mehrere!) Unternehmenskultur(en) aufrechtzuerhalten, zu unterstützen, manchmal auch aus dem Nichts zu erschaffen, diese weiter zu entwickeln und zu bereichern. Sie schufen sich ein positives Image, indem sie der sogenannten Hochkultur in ihren diversen Ausdrucksformen huldigten. Sie spielten Mäzen oder Sponsor in verschiedenen, hoch angesehenen Bereichen von Kunst, Sport, Gesundheitswesen oder Jugendbildung. Doch gelang es „der“ Unternehmenskultur nicht, die Mitarbeiterschaften aus verschiedenen Nationen und unterschiedlichen Kulturen im eigentlichen Wortsinn, der ein tiefes Verständnis von der Singularität der Kulturen voraussetzt, zu integrieren. Daran wurde nicht einmal gedacht: um so weniger, als die Unternehmenskultur mit einer Denkweise geschaffen wurde, die die Bedeutung der nationalen Kulturen völlig unterschätzte. In den Unternehmen begnügten sich Untersuchungen über Kulturen noch häufig mit einem *komparativ-deskriptiven* Vorgehen. Die Träger von Kulturen werden anhand von *kulturellen Charakteristika verglichen, die danach bewertet werden, ob sie kompatibel sind oder nicht*. Und plötzlich ist das Rezept, das man in etlichen Aus- und Fortbildungen anfindet, sehr ähnlich dem Pragmatismus eines Chamäleons: „Wenn Sie mit dem anderen kooperieren wollen, dann passen Sie sich ihm an, lernen Sie, sich an seine Stelle zu versetzen, teilen Sie seine Lebensgewohnheiten. Er wird sich mit Ihnen vertraut und wohl fühlen, und es wird Ihnen gelingen, gemeinsam zu verkaufen, zu kaufen, zu führen.“ All dies mag sehr nützlich sein, um den kulturellen Partnern zu guten Arrangements zu verhelfen, die möglicherweise in einem gemeinsamen Erfolg auch ihre Bestätigung finden können. Demgegenüber wollen wir jedoch hervorheben, daß es ebenfalls im Bereich der Wirtschaft anspruchsvollere interkulturelle Integration gibt.

In der Regel wird allerdings - ob es nun um das internationale Interkulturelle (der nationalen Kulturen) oder das intranationale Interkulturelle (der regionalen Herkunft, Ausbildungen, sozialen Schichtzugehörigkeiten, Berufe und Funktionen, Alter und Geschlecht der Beschäftigten) geht - immer eine oftmals künstliche und oberflächliche Art von Anpassung an den anderen empfohlen, um die Probleme bei Kommunikation und Zusammenarbeit zu lösen: Meistens sind die Bedingungen für ein wirkliches Lernen nicht vorhanden, weil es Zeit und Dauer erfordert, auf der notwendigen Nähe und Vertrautheit der Kontakte, zugleich auf der Aneignung theoretischen Wissens sowie der existentiellen Betroffenheit mit all ihren tiefgehenden Verflechtungen der beteiligten Personen beruht.

Im Konzept der „Unternehmenskultur“ wird Vielfalt an den Rand der Aufmerksamkeit gestellt: Ähnliches geschieht mit dem vorhandenen internationalen/interkulturellen Gefüge. Hierbei werden die Tugenden des Gleichartigen - eines fast immer trügerischeren Gleichartigen - in den Vordergrund gestellt: es wird unterstellt, daß diese sich gegen die Tugenden des Anders-Seins durchsetzen könnten, das wohl manchmal nützlich, meistens jedoch ungewöhnlich und fremd erscheint.

## II. Hofstede und die Existenz nationaler Kulturen: Die IBM-Niederlassungen in der ganzen Welt

Es hat Untersuchungen in zwei gegenläufigen Richtungen gegeben: ausgehend von einem Primat der Unternehmenskultur oder einem Primat der nationalen Kultur in den alltäglichen Verhaltensweisen wie auch den am stärksten entwickelten Strategien. In der ersten Sichtweise sind es spezifische und neue Strategien, die neue Verhaltensweisen, Praktiken und Strukturierungen erzeugen. In diesem Sinne argumentieren etwa Crozier (1977) oder Maurice, Sellier und Sylvestre (1982). In der zweiten Sichtweise konstituieren sich die Kulturen auf lange Sicht und verschwinden nicht ohne zwingenden Grund. In diesem Sinne argumentiert etwa Ph. d'Iribarne in seiner Arbeit über französische, niederländische und amerikanische Kulturen in den Unternehmen (1989). Die Kultur hat ihren Platz im innersten Kern von Verhaltensweisen und Strategien, ohne zugleich ausreichend zu sein, diese systematisch zu bestimmen. Der eigentliche Kreislauf, dessen Komplexität in den Studien und Untersuchungen zu beachten ist, besteht aus Strategien, die in kulturellen Matrizen gründen und aus kulturellen Matrizen, die sich auf Strategien gründen.

Doch kulturelle Orientierungen von Verhaltensweisen dürfen niemals vergessen lassen, daß ihre Vielfalt auf der Logik antagonistisch strukturierter Anpassungen beruht. In einer berühmten Untersuchung, die sicherlich auch Kritik verdient (allerdings nicht unbedingt diejenige, mit der sie bedacht wurde), hat Hofstede den Versuch unternommen, die kulturellen Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens in den Rahmen dieser Komplexität einzuordnen. Da seine Studie außerdem die leitenden Angestellten von IBM in zahlreichen Ländern umfaßt, ist es durchaus angebracht, sie in unserem Sinne heranzuziehen.

### 1. Hofstedes Untersuchung: Ein Bezug auf regulative Antagonismen und auf die Geschichte

Gert Hofstede (1987) hatte es sich zum Ziel gesetzt, in den 53 Niederlassungen eines großen internationalen Unternehmens (hinter dem Namen „Hermes“ in der Untersuchung verbirgt sich IBM) die Wechselwirkungen zwischen der neueren und sich für allgemeingültig haltenden Unternehmenskultur und den spezifischen, an eine lange Geschichte gebundenen nationalen Kulturen zu untersuchen.

Hofstedes Untersuchung zielte darauf ab, nachzuweisen, daß die *Unternehmenskultur* nicht in allen Filialen ein und dieselbe sein konnte, weil sie in keinsten Weise die *je nationale Kultur* zum Verschwinden bringe und bestenfalls zu einem Nebeneinander führe. In den allermeisten Fällen war es dann auch die Nationalkultur, die - wenigstens teilweise - die Unternehmenskultur über- und umformte.

Gegen die Veröffentlichung über diese Untersuchung, wurden zahlreiche, insbesondere methodologische, Vorwürfe erhoben. Wenn auch einige darunter durchaus berechtigt waren, so ändern sie doch nichts an den wesentlichen Erkenntnissen, die Hofstede gleichwohl zu bieten hat. Bei Hofstede war der historische Ansatz stärker angelegt als bei Hall. Auch wenn die historische Entwicklung der Kulturen nun langsam Berücksichtigung fand, so geschah dies allerdings fast ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der vollzogenen Industrialisierung und Urbanisierung, sowie den damit einhergehenden Veränderungsprozessen der aus der landwirtschaftlich geprägten Epoche ererbten Verhaltensweisen.

Hofstede bezog sich auch auf die antagonistisch strukturierte Regulierung (synchronischer Ansatz). Er stellte vier große situative Problemstellungen vor. Diese bestanden aus vier

Gegensatzpaaren. Die jeweiligen kulturellen Antworten ordneten sich jeweils eher dem einen oder dem anderen Pol zu. Die Ergebnisse dieser Zuordnungen wurden als „kulturelle Indizien“ bezeichnet. Hierzu wollen wir kurz einiges sagen.

## 2. „*Hierarchische Distanz*“: *Kurz oder lang*

Dieser Gegensatz ist der einfachste, der treffendste und auch der am leichtesten zu verifizierende. Er kommt z. B. in der Anzahl der Stufen zwischen Basis und Spitze eines Unternehmens zum Ausdruck. Hofstede unterstreicht, daß historisch gesehen der Einfluß von Stammeskulturen die hierarchische Distanz eher verringert. Demgegenüber wird sie unter dem Einfluß von kaiserlich-königlich-höfischen Kulturen eher verlängert - durch die Ungleichheit in der Verteilung der Einkommen. Dennoch darf die Frage nach der hierarchischen Distanz nicht mit der Frage nach Gleichheit und Ungleichheit verwechselt werden.

Laut Hofstede ist die hierarchische Distanz beispielsweise in Japan durch diverse Strategien eingeschränkt:

Während der allmorgendlichen Begrüßung wird ein egalitäres Benehmen beibehalten.

Es gibt nur geringe Unterschiede in der Kleidung von Arbeitern und Vorarbeitern, Angestellten und Führungskräften.

Vorgesetzte und Untergebene können am gleichen Tisch in der gemeinsamen Kantine essen.

Die Unterschiede der Gehälter sind geringer als in allen anderen Industrienationen. Schließlich beginnen alle, unabhängig von ihrem Berufsabschluß, mit einem einheitlichen Eingangsgehalt; Differenzierung setzt erst später ein.

Wir wollen einige Ergebnisse betrachten, die auf der Basis eines Mittelwertes von 57 miteinander verglichen werden. Der Index für hierarchische Distanz, der die Führungskräfte der japanischen IBM-Filiale kennzeichnet, ist 54. Der Wert für Österreich ist 11, für Israel 13, für Dänemark 18, in Neuseeland 22, in Irland 28, 31 in Schweden, Norwegen und Uruguay, 33 in Finnland, 35 in Deutschland (zum Zeitpunkt der Untersuchung ausschließlich Westdeutschland) und Großbritannien, 36 in Australien, 39 in Kanada, 40 in den Vereinigten Staaten.

Er liegt bei 50 in Italien, bei 57 in Spanien, 63 in Portugal, 66 in der Türkei und in El Salvador, 68 in Frankreich, 69 in Brasilien, 77 in Indien, Indonesien, Westafrika und den Arabischen Ländern, 81 in Mexiko und Venezuela, 94 auf den Philippinen und in Panama, 95 in Guatemala und 104 in Malaysia.

Wir wollen noch einmal betonen, daß man diesen Index nicht als repräsentativ für ein Land als homogenes Ganzes betrachten darf. Er ist hier eingegrenzt auf einen einzigen Bereich, nämlich den des Unternehmens, wobei es sich um die Niederlassungen eines ausländischen, multinationalen Konzerns handelt, der auch die Kultur seines Ursprungslandes, der Vereinigten Staaten, mitbringt. Jeder einzelne Fall bedürfte zusätzlicher Klärungen. Wenn man etwa an den ganz speziellen Fall Deutschlands denkt, so ist bemerkenswert, daß eines der Probleme, die anlässlich der „Umwandlung“ von ehemals ostdeutschen Unternehmen auftrat, gerade das einer ganz unterschiedlichen hierarchischen Distanz in den beiden Ländern war. Ein großes Unternehmen wie etwa Berlin-Chemie umfaßte elf Hierarchiestufen. Auch wenn man sich hier in Preußen befindet, so ist dies doch zum größten Teil das Ergebnis der ein

halbes Jahrhundert währenden Vorherrschaft der „imperialen“ Kultur, die mit dem kommunistischen Zentralismus der ehemaligen UdSSR verbunden war.

### 3. *Individualismus und Gemeinsinn*

Dieses Gegensatzpaar ist klassisch, aber durchaus nicht so klar, wie man im allgemeinen meint. Zunächst einmal deshalb, weil Individualismus und Gemeinsinn entsprechend einer zweifachen Bezugnahme gleichzeitig als ein System von Pflichten und als ein System von Rechten aufgefaßt werden können.

Dann muß man diesen Gegensatz auch auf die kultur-historischen Strömungen beziehen, nämlich auf gemeinschaftszentrierte Stammeskulturen und imperial-höfische Kulturen. In der nach diesem Kriterium sogar benannten Strömung ist der gemeinschaftsorientierte Pol offensichtlich vorherrschend. In der imperial-höfischen Strömung kann sich der Pol der Individualität entweder durchsetzen oder eben nicht. Man denke etwa an die zu Zeiten der Römer sich allmählich ausbreitende römische Staatsbürgerschaft. Oder an den Bezug auf die göttliche Abstammung aller Menschen, selbst der niedrigsten, im Christentum (was spätere Regressionen gleichwohl nicht verhinderte). Noch später wird bei der Entwicklung individueller ökonomischer Initiativen gegen staatliche Kontrollen diese Wertschätzung des Individuums zu einem grundlegenden Faktor der „Attraktivität“ der nationalstaatlichen Handelskulturen. Hier wird der Bezug auf das Individuelle auch zur kollektiven Waffe im Kampf gegen die traditionellen Kulturen, zum Zeichen der „Modernität“ gegen das „Archaische“.

So bleibt die Dimension des Individuellen auf der gesellschaftlichen Ebene paradoxerweise mit dem Bereich des Kollektiven verbunden. Im internationalen Blickwinkel stellt sich der Individualismus als Ausweis und Nachweis der Überlegenheit dar: Er ist es, der hier und da Verdacht an den „Menschenrechten“ auslöst. Und im internen, nationalen Blickwinkel ist es das Individuum, frei und voller Tatendrang, das regelmäßig als „übergeordneter Wert“ beschworen wird. Dies dient zugleich als Rechtfertigung dafür, dieses Individuum aufzugeben und es sich selbst zu überlassen. Indem man es, ohne daß es über Möglichkeiten und Mittel dafür verfügt, vor Verantwortungen stellt, die es oftmals überfordern. Daher ist Autonomie die eine Seite, die andere Seite ist „Einsamkeit“ und Mangel an Solidarität.

Zur Behandlung dieser Frage, sind die jeweils spezifischen Situationen unter Bezugnahme auf historische Entwicklungen genau einzugrenzen. Beispielsweise war in einigen Ländern Europas während einer bestimmten Zeitspanne des Mittelalters und insbesondere zu Beginn des zweiten Jahrtausends ein großer Teil der Ländereien einer Pfarrei *öffentlich*, also gemeinsames Eigentum. Und selbst auf jenen Ländereien, die Privateigentum blieben, durften die Herden der Gemeinde weiden, sobald die Ernte und das Heu eingebracht waren. Darüber hinaus wurden Ländereien in Privateigentum so geteilt, daß jeder sowohl gute als auch weniger gute Böden besaß.

So standen sich also die Logik des Gemeinschaftlichen und die Logik des Individuellen gegenüber. *Die erstere basierte auf dem Wert der Gleichheit und strebte Harmonie der Dorfgemeinschaft an.* Doch beinhaltete dieses gemeinschaftsorientierte System auch Zwänge. Die Bewohner eines Dorfes mußten dieselben Arbeiten in einer geregelten, vorgegebenen Abfolge erledigen. *Die zweite Logik, die zumeist im wirtschaftlichen Zusammenhang stand, fußte auf der Handlungsfreiheit des Individuums, die es ihm erlaubte, aus bestimmten Routinen ausubrechen und zu innovieren.*

Die Reform dieses gemeinschaftszentrierten Systems begann im England des 13. Jahrhunderts und beschleunigte sich vom 15. Jahrhundert an. In dem Wechselspiel zwischen Adel, der große, von Zäunen umschlossene Weideflächen in seinem Besitz anhäufte, und der ländlichen Bevölkerung, die vom Landbesitz zunehmend ausgeschlossen war, bemühte sich die englische Krone darum, diese Bewegung zu bremsen, indem sie zwischen 1489 und 1597 diverse Anordnungen zur Regulierung dieser Entwicklung traf. Zwar gebremst setzte sich diese Bewegung aber dennoch fort und kam erst im 18. Jahrhundert zum Ende. Die vom Landbesitz ausgeschlossene Landbevölkerung bildete dann die breite Basis, auf der im 19. Jahrhundert in den Städten die Entwicklung der industriellen Revolution ermöglicht wurde.

In Frankreich wurden die gemeinschaftszentrierten Praktiken erst gegen Ende des 18. Jahrhunderts in Frage gestellt, und auch dann nur in Teilen des Staatsgebietes. Ein verarmter Adel ohne Geld war eher bestrebt, seine Ländereien zu verkaufen. M. Mourre schreibt: „Man schätzt, daß im Jahre 1789 beinahe 20% des französischen Bodens kleinen und mittleren Grundbesitzern gehörten, die ihre Böden selber bewirtschafteten.“

Doch kommen wir auf Hofstedes Ergebnisse zurück. Der Index für Individualismus bei den IBM-Führungskräften erreicht seine Spitzenwerte in Großbritannien, Australien und den Vereinigten Staaten (mit 89, 90 und 91). In Kanada und den Niederlanden liegt er bei 80; Italien, Belgien und Dänemark folgen mit 76, 75 und 74; der Wert für Schweden und Frankreich beträgt 71, für Deutschland (West) 67. Er liegt bei 46 in Japan und bei 38 in den arabischen Ländern. In Hongkong beträgt er 25, in Singapur 20, in Südkorea 18. Er liegt bei 13 in Kolumbien und bei 8 in Ecuador - zwei Länder, zwischen denen erst vor kurzem ein Fußballspiel zum Krieg ausartete. Der Wert für Guatemala schließlich ist 6. Diese Ergebnisse unterstreichen deutlich die Auswirkung ihrer jeweiligen nationalen Kulturen auf die Führungskräfte in den Niederlassungen eines einzigen amerikanischen Konzerns. Es wäre notwendig, sie zu den Arbeiten von E. Todd in Bezug zu setzen (Todd 1982/83).

#### ***4. Starke oder schwache Kontrolle von Ungewißheit***

Schwache Kontrolle läßt größere Bereitschaft vermuten, Situationen als ambivalent zu akzeptieren, sie mit ihren Glücks- oder Unglücksfällen für umkehrbar zu erachten. Hierbei wird akzeptiert, daß die Stimmungen von Personen schwanken: sie können Entschlüsse rückgängig machen. Andererseits können die Zufälligkeiten der alltäglichen Wirklichkeit subjektiv zu einer Spielerhaltung führen, die Konkurrenz und Rivalität steuern kann.

Starke Kontrolle will sich auf abgesicherte Grundlagen stützen, die von konkreten Vorsichtsmaßnahmen bis hin zu rechtlichen (einschließlich religiösen) Vorkehrungen gehen können. Die starke Kontrolle steht im engen Zusammenhang mit der Entwicklung der wissenschaftlichen und technischen Kultur (trotz starker Widerstände auf dem Wege): Dies stellt gewissermaßen eine Fortsetzung der religiösen Vergewisserungen von gestern mit anderen Mitteln dar.

In der Tat verweist diese Polarisierung der Kontrolle auf zahlreiche andere adaptive Antagonismen! Sollen wir uns bemühen, Ereignisse vorauszuahnen, damit wir einen Vorteil haben, wenn unsere Ahnung sich bestätigt? Dabei gleichzeitig in Kauf nehmen, im Hintertreffen zu sein, wenn sie falsch ist? Oder sollten wir unsere ganze Offenheit und alle uns zur Verfügung stehenden Möglichkeiten im vollen Umfang aufrechterhalten, um dann, wenn wir die tatsächliche Situation kennen, spontan und im Strom der Ereignisse unsere Antwort zu finden? Dieser Gegensatz verweist auf einen weiteren, sehr tief liegenden

Antagonismus zwischen einer Orientierung an Haben (an seiner Neigung oder Bestimmung) oder Sein (was oder wen man aus sich gemacht hat).

In der Wirklichkeit muß jegliches kulturelle Verhalten in diesem Bereich die beiden einander entgegengesetzten Richtungen berücksichtigen. Es kann keine Kultur geben, die sich allein an starker Kontrolle oder ausschließlich an schwacher Kontrolle ausrichtet. Ausgehend von zahlreichen und gegensätzlichen Handlungen und Strategien komponiert jede einzelne nationale Kultur unaufhörlich ihre Kultur der Kontrolle, je nach ihren kulturell-historischen Grundlagen, ihren verschiedenen Handlungsbereichen und den Orientierungen von sozialen Gruppen.

Es gibt a priori keine guten Kulturen der Kontrolle. Und a posteriori gibt es nur weniger schlechte. Wie bei jedem fundamentalen Antagonismus ist es auch hier unmöglich, den Gegensatz ein für allemal aufzulösen. Wir müssen diese Auflösung in jeder neuen und besonderen Situation wieder neu finden. Daher ist der von Hofstede gefundene *Index für die Kontrolle von Ungewißheit* (auf einer Skala von 0 bis 120) hier nichts anderes als eine komplexe, um nicht zu sagen konfuse, Resultante, die sorgfältig analysiert werden muß. Ihn auf eine nationale Kultur anzuwenden (auch wenn es dabei allein um die IBM-Führungskräfte geht), könnte bestenfalls nur als Hypothese dienen. Die Kultur der Kontrolle setzt sich aus zahlreichen Dimensionen zusammen. Die nationalen Indizes können sich ähneln und dennoch einen ganz anderen Sinn haben, wie wir gleich sehen werden.

Hofstede verknüpft die *sogenannte starke Kontrolle von Ungewißheit* mit den kaiserlich/königlich-höfischen Kulturen (herausragende Bedeutung der Religion, repressive Gesetzgebung). So ergibt sich bei einem mittleren Wert von 65, daß die IBM-Führungskräfte in Griechenland, Portugal, Guatemala, Uruguay, Belgien, Japan und Jugoslawien an der Spitze rangieren mit Indexwerten zwischen 112 und 88. Die argentinischen, chilenischen, spanischen und französischen IBM-Manager erreichen 86, gefolgt von den türkischen und südkoreanischen mit 85.

Die sogenannte schwache Kontrolle von Ungewißheit wäre dann stärker mit solchen Kulturen verknüpft, die eine Notwendigkeit entwickeln, Vertrauen in die eigenen Kräfte und in die Umstände zu setzen und somit für den Einzelnen die Notwendigkeit mit sich bringen, „allzeit bereit“ zu sein. Dies äußert sich in einer unmittelbaren Anpassung: Akzeptieren von Schicksalsschlägen, Initiativen ergreifen und Risiken eingehen, heroische Taten. So verhält es sich in gewissen von der Jagd lebenden Kulturen (Finten des Jagdwildes), in Nomadenkulturen (Änderungen des Weges) und landwirtschaftlich geprägten Kulturen (Unvorhersehbarkeit des Wetters). In solchen Kulturen, die vom Markt, vom Handel geprägt sind, findet man ein Wechselspiel eines doppelten Einflusses: Der Liberalismus („laissez faire“, Laufenlassen) begrenzt die Kontrolle der Ungewißheit, die dann durch die Industrialisierung wieder gesteigert wird.

Wie dem auch immer sei: Die IBM-Führungskräfte aus den nördlichen Ländern Europas und den angelsächsischen Kulturen bilden (aufgrund eines scheinbar gegensätzlichen, doppelten Primats von einerseits althergebrachtem Gemeinsinn - dem Gegner gemeinsam die Stirn bieten, „kultiviert“ die Solidarität - und neuerem Wirtschaftsgeist - man „unternimmt“, ergreift Initiative aufgrund einzelner Bedürfnisse -) den Gegenpol zu den kaiserlich/königlich-höfisch beeinflussten Kulturen: Mit anderen Worten, sie zeigen eine Kultur der schwachen Kontrolle von Ungewißheit. Hier die Indexwerte für die IBM-Manager folgender Länder: Dänemark 23 (darf man einen Zusammenhang sehen zu einer permissiven Drogenpolitik?), Schweden und Hongkong jeweils 29, Irland und Großbritannien jeweils 35



(hier denke man an unbewaffnete Polizeibeamte!), USA 46, Neuseeland 49, Norwegen 50, Niederlande 53 und Finnland 59.

Doch andererseits stößt man auf folgende Werte: Malaysia 36, Indien 40, Philippinen 44 und Indonesien 48. Es dürfte sich fast von selbst verstehen, daß sich diese sehr ähnlichen Indizes in den beiden Gruppen von Ländern nicht auf dieselbe Art und Weise interpretieren lassen. Hier wäre es noch einmal angebracht, die Ergebnisse durch einen ausführlichen Rekurs auf die Arbeiten E. Todds weiter zu beleuchten, die sich mit Familienstrukturen und ihrer Bedeutung für die Entwicklung befassen (Todd 1983).

Was nun die deutschen (West) IBM-Manager betrifft, so finden sich diese mit einem Wert von 65 auf einer Position im Mittelfeld. Dies wird verständlich, wenn man sich einen für die deutsche Kultur charakteristischen Gegensatz vergegenwärtigt. Einerseits lassen das ältere Vorherrschen von Gemeinsinn und das modernere Vorherrschen von Wirtschaftsgeist mehr Freiheit für individuelle und kollektive Initiativen. Andererseits hat das Bestehen einer Reichskultur „zweiter Ordnung“ doch, wenn auch etwas relativiert, zur Ausbildung von Orientierungen an stärkerer Kontrolle von Ungewißheit führen können. Im Bereich der politischen Geschichte wird dies durch den Hinweis auf die autoritären preußischen Regime und den deutschen Nationalsozialismus unterstrichen. Im Bereich des Unternehmens wird die pyramidenförmige Kontrolle durch eine „Kontrollmatrix“ begrenzt, d. h. für die Entscheidung einer einzigen Problemstellung werden zwei oder mehr Verantwortliche untereinander verbunden. Dies stellt aber bereits eine Mischform eines Lösungsmodells dar.

### ***5. Männlichkeit und Weiblichkeit***

Wie schon bei den vorausgegangenen Indizien wollen wir eine kurze Zusammenfassung der von Hofstede erzielten Ergebnisse geben und diese dann mit Hilfe einer zusätzlichen Dokumentation (Carpentier 1998) illustrieren. Die Unterscheidung zwischen Männlichkeit und Weiblichkeit hat, wie die Unterscheidung von Individuum und Spezies, den Vorteil, daß sie auf einer fundamentalen biologischen Gegebenheit beruht. Es sind jedoch soziale und kulturelle Systeme, die dieser Unterscheidung ihren jeweils eigenen Sinn aufprägen. In etlichen Gesellschaften gelten Männlichkeit und Weiblichkeit als von der Natur nur schwach determiniert. Jedes menschliche Wesen umfaßt - trotz der organischen Konformität seines Geschlechts - Aspekte seines eigenen wie auch des anderen Geschlechtes. Fliess, Freud und Jung haben, jeder auf seine Weise, diesen Aspekt der Bisexualität aufgegriffen. Auf der Ebene der gesellschaftlichen Organisation gibt es Rituale, die dazu dienen, eine klarere Unterscheidung zu schaffen. Hierfür stehen etwa die Beschneidungsrituale für Männer wie auch für Frauen (vgl. Déotte 1997). Dies bedeutet aber, daß es die Gesellschaft ist, die beschließt, durch solche Rituale Männer und Frauen zu schaffen.

In den gemeinschaftszentrierten, „stammeskulturellen“ Gesellschaften gibt es keine anderen Projektionsflächen für die Vermittlung von Wissen und Praktiken als die Menschen selbst in ihren Verhaltensweisen und in ihrer Umwelt. Die großen Struktur determinanten, die sich aus Geschlecht, Alter, sozialer Funktion ergeben, sind die Organisationsgrundlagen der entsprechenden Praktiken und Kenntnisse. Sprache nimmt diese gesellschaftliche und geschlechtliche Aufteilung von Arbeit und von Rollen auf, dies spiegelt sich in den grammatikalischen Geschlechtern wider: Maskulinum, Femininum und Neutrum. M. Mead hat es gezeigt: Die Kulturen, in diesem Fall die melanesischen, sind in der Lage, diverse Variationen in den Beziehungen von Männlichem und Weiblichem zu schaffen. So findet man teilweise ein gemeinsames soziales Modell für Männer und Frauen - etwa das

Modell der Aggressivität bei den Mundugumor oder das Modell der Sanftheit bei den Arapesh. Auf der anderen Seite schaffen Gesellschaften zwei wenigstens teilweise differenzierte Modelle. So wird etwa bei den Chambouli den Verhaltensweisen der Männer mehr Freundlichkeit zugeschrieben, den Verhaltensweisen der Frauen mehr Aggressivität. Ganz im Gegensatz also zu dem, was oft von unseren eigenen Gesellschaften behauptet wird.

Wie dem auch immer sei, eine - zweifellos veränderbare - Orientierung an Differenzierung zieht sich durch zahlreiche kulturelle Systeme. Für Gert Hofstede gibt es zwei Hauptrichtungen. Seiner Ansicht nach gruppieren sich die an Weiblichkeit ausgerichteten Werte um all das, was nach Schutz verlangt, was klein oder schwach ist und dem man helfen möchte („Small is beautiful“). Die stärker an Männlichkeit orientierten kulturellen Werte sind eher um all das angeordnet, was groß und mächtig ist („Big is beautiful“).

So kann er zu statistischen Indizes für Männlichkeit und Weiblichkeit gelangen. Die Skala geht von 0 bis 100, hohe Werte stehen für Männlichkeit. Diese Konstruktion ist durchaus fragwürdig, dennoch sind die erzielten Resultate doch nicht ganz sinnlos.

Am unteren Ende der Skala findet man die IBM-Manager aus den Ländern Nordeuropas: Schweden (5), Norwegen (8), Niederlande (14), Dänemark (16) und Finnland (26). Auf der nächsten Stufe (mit Werten von 25 bis 50) findet man die IBM-Führungskräfte aus einigen südeuropäischen Ländern sowie deren südamerikanischen Abkömmlingen: Jugoslawien und Chile (jeweils 28), Portugal (31), Uruguay (38), Guatemala (37 - dieses Land hat eine Friedensnobelpreisträgerin zu bieten), Spanien (42), Frankreich (43), Türkei (45) und Brasilien (49).

In der oberen Hälfte findet man Argentinien (56), Griechenland (57), Mexiko (69), Venezuela (73) und die arabischen Länder (53). Doch findet man auch häufig einen hohen Indexwert für Männlichkeit in Ländern mit angelsächsisch geprägter Kultur: Kanada (52), Belgien (54), Neuseeland (58), Australien (61), USA (62), Großbritannien und Deutschland (je 66), Irland (68), Italien (70) und Österreich (79). Möglicherweise ist der hohe Wert für Norditalien (70) auf die österreichische Präsenz zurückzuführen. Oberhalb des österreichischen Wertes finden sich nur noch die japanischen IBM-Manager, allerdings mit einem großen Abstand von 16 Punkten und dem höchsten Indexwert 95.

Für Japan wollen wir einige illustrierende Beispiele geben. In der japanischen Erziehung schulden die Mädchen ihren Brüdern Respekt. Die Mutter ist allein verantwortlich für das ganze Benehmen des Kindes. Aber unterstützt auch die öffentliche bzw. massenmediale Kommunikation diese Richtung? Nimmt man den Text eines Sommerhits aus dem Jahre 1979, so muß man die Frage bejahen. Der Schlager war von Sada Masashi, und sein Titel ist schon Programm: „Dein Ehemann, dein Herr und Meister“; im Text heißt es u. a.: „Nachdem du meine Frau geworden bist, hör gut zu, wirst du nicht vor mir zu Bett gehen und nicht nach mir aufstehen; du wirst nur gute Mahlzeiten bereiten und immer schön sein, schweig’ still und halt dich hinter mir.“

Endymion Wilkinson, der Verfasser eines Buches mit dem Titel „Japan und die westliche Welt“ (1991), zitiert Auszüge aus einem Buch von Kenji Suzuki, das den Titel trägt „Ratschläge, um respektiert zu werden“ und das das meistverkaufte Buch des Jahres 1982 in Japan war. Dort kann man folgendes lesen: „Wenn ein Mann von der Arbeit heimkehrt, dann sollte seine Frau ihm bereits Kleidung zum Umziehen bereithalten und ihn mit den Worten begrüßen ‘Guten Abend, willkommen daheim, du mußt sehr erschöpft sein!’“

In den Unternehmen ist der allgemeine Service (Ippan) der untersten Personalkategorie zugewiesen; dort findet man praktisch ausschließlich Frauen.

Als Schlußfolgerung wollen wir festhalten, daß die Verwendung dieser vier Indizien keiner hinreichenden Kritik unterzogen wurde und daß die Methode, um sie in den verschiedenen Ländern erproben zu können, zu sehr vereinfacht wurde. Gleichwohl bleibt die Demonstration als Ganzes doch gültig. In einem einzigen, großen internationalen Unternehmen - wie IBM - dürfen die Auswirkungen der jeweiligen nationalen Kulturen nicht außer acht gelassen werden. Bei der Leitung internationaler Projekte und der Führung internationaler Mitarbeiterteams darf das strategische Management den interkulturellen Kontext nicht ignorieren, ob es dabei nun um denjenigen nationaler Kulturen geht oder um denjenigen der Kulturen unterschiedlicher Funktionen und Berufe. So stellt sich das Problem heutzutage dar.

### **III. Ökonomische Steuerungstheorie: Auch Kapitalismen sind kulturspezifisch**

#### **1. Die ökonomische Steuerungstheorie trennt nicht zwischen Ökonomie und Kultur**

Viele Theorien definieren zwar die Ökonomie als ganz spezielle Disziplin, reklamieren jedoch um so mehr eine gewisse universell gültige Gewißheit, die weniger wissenschaftlich als vielmehr szientistisch ist. Demgegenüber ordnet die Steuerungstheorie die Ökonomie wieder in den Rahmen von Gesellschaftsaufbau und Kultur ein, die im Laufe der Geschichte geschaffen wurden. Dieser Rahmen konstituiert einen Rückhalt an möglichen Verstärkungen oder Kompensationen, die allen gesellschaftlichen Akteuren zur Verfügung stehen, um die zahlreichen Strategien zu regulieren. Dies betrifft unter anderem auch die wirtschaftlich Handelnden, aber nicht sie allein.

In dieser Sichtweise kann es keinen universalen Kapitalismus geben, der auf irgendeine Art und Weise rein „technischer“ Natur wäre und der mit den jeweiligen nationalen Kulturen nichts zu tun hätte. Sicher mag eine Nation, die momentan dominant ist, dazu neigen, ihren eigenen Kapitalismus für „den“ universalen Kapitalismus schlechthin auszugeben (vgl. Fukuyama 1992), doch dies stellt nichts anderes dar als das Verfolgen der eigenen Dominanzstrategie. In Wirklichkeit sind die Kulturen auch „Trumpfkarten“ in den Händen der wirtschaftlichen Akteure. In diesem Sinne sind, selbst wenn man auch den Kapitalismus im allgemeinen thematisieren kann, die Kapitalismen auch kulturspezifisch. R. Boyer hat hierfür vier hauptsächliche Spielarten vorgestellt, die exakt an nationale Kulturen anknüpfen, oder zumindest an solche Kulturen, die innerhalb nationaler Kulturen dominant sind.

#### **2. Angelsächsischer Kapitalismus**

Der „angelsächsische Kapitalismus“ definiert sich als derjenige, in dem „der Marktmechanismus dazu neigt, praktisch die Gesamtheit aller Bereiche des wirtschaftlichen und sozialen Handelns zu beherrschen. Innovation wird angeregt durch die private Aneignung ihrer Gewinne und ist organisiert auf der Basis der strikten Beachtung der Rechte an geistigem Eigentum; der Zugang zu Bildungschancen wird durch ein Kalkül gelenkt, das an möglichst hohen Erträgen aus dem eingesetzten Humankapital ausgerichtet ist, die Kreditgewährung durchläuft einen im höchsten Maße ausgeklügelten Finanzmarktmechanismus, und die Gesetzgebung verfolgt das Ziel, eine rigorose Konkurrenz aufrechtzuerhalten. Konkurrenz oder Wettstreit sind auch im Bereich politischer Programme und Karrieren vorherrschend, der Akzent liegt auf der Begrenzung der Zentralgewalt, was

auch ein schwach entwickeltes soziales Netz und eine nur in geringem Maße an Umverteilung ausgerichtete Finanz- und Steuerpolitik mit beinhaltet. Von den Ergebnissen her betrachtet, sind die entscheidenden Punkte „das Fortschreiten grundlegender Erkenntnisse und patentierbare Erneuerungen und Erfindungen: Biologie, Software, Freizeitindustrie.“

Dies ist die gegenwärtig prägnanteste Konfiguration, sie ist charakteristisch für die USA und, mit geringfügigen Abweichungen, auch für Großbritannien. Nachdem er im Bereich der Produktion wie auch der Handelsbeziehungen entscheidende Rückschläge erlitten hatte, ist dieser Kapitalismustyp heute wieder in einer relativen Position der Stärke und versetzt die drei übrigen Typen in Unruhe.

### **3. *Kapitalismus mit staatlichen Impulsen***

Der staatlich angetriebene Kapitalismus überwiegt in den romanischen Ländern. In Frankreich beispielsweise „ist der Staat der allgegenwärtige Herr der Regulierung.“ Durch das öffentliche (Aus-) Bildungssystem zieht er zunächst die Eliten an und selektiert unter ihnen - und zwar bis hinauf zu den höchsten Ebenen, wie die Arbeiten von Bauer, Bertin-Mourot und Mendras belegen.

„Es geht nicht nur um einen keynesianischen Staat, der sich um die Konjunktur kümmert, sondern er organisiert auch und vor allem die Bedingungen einer strukturellen Konkurrenzformigkeit: Unter seinem Schutz regelt sich der größere Teil der Abstimmung zwischen Angebot und Nachfrage. Angelsächsische Analysten sind dadurch stark irritiert. Sie sind von einer bewundernden Anerkennung des ‘französischen Wunders’ zu einer insbesondere hinsichtlich der viel diskutierten ‘Eurosklerose’ bedenklichen Einschätzung übergegangen: Sobald der öffentliche Motor aus dem Takt gerät oder blockiert, bricht die Triebfeder dieses Kapitalismus auseinander, und man kann geradezu dabei zusehen, wie die Zahl der Vorkämpfer einer liberalen Revolution wächst.“

Diese Bemerkungen muß man im Zusammenhang sehen mit der Bedeutung, die die königlich/kaiserlich-höfische Kultur in den romanischen Ländern und vor allem in Frankreich hatte.

### **4. *Sozialdemokratischer Kapitalismus***

Im „sozialdemokratischen Kapitalismus“ ist die Verhandlung zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Vertretern des Staates das bevorzugte Instrument, um die langfristige Konkurrenzfähigkeit und beständige Einkommensverbesserungen im Hinblick auf größtmögliche Gleichheit sicherzustellen. Dieser Kapitalismus-Typus ist sicherlich seit 1989 in eine Krise geraten, doch hat die „sozialdemokratische Logik trotzdem noch lange nicht ausgedient“. Dies betont auch Boyer: „Der schwedische Kapitalismus ist insbesondere gut geeignet, um Innovationen in den Bereichen Umweltschutz, medizinische Versorgung und Humanisierung der Arbeitswelt zu erreichen.“

Diese Form des Kapitalismus ist im Zusammenhang zu sehen mit den Entwicklungseinflüssen konsensorientierter Kulturen, deren entlegene Wurzeln in den gemeinschaftszentrierten Stammeskulturen zu suchen sind. Diese haben die kulturelle Entwicklung in jenen Gesellschaften stärker beeinflußt, deren Größe über längere Zeiträume hinweg eher begrenzt war und in denen Beziehungen der Nähe bevorzugt waren.

### **5. *Mittelschicht-Kapitalismus***

Als vierte Form schließlich ist der Mittelschicht-Kapitalismus auf eine Unmenge von Koordinierungsprozessen der Marktkräfte gegründet. „So resultiert in Japan die Innovation aus allgemein geteilten praktischen Fertigkeiten, deren Konstitution eine große Stabilität der qualifizierten Arbeit innerhalb der Firma voraussetzt, die in erster Linie der Ort ist, an dem Führungskräfte und Angestellte zusammenarbeiten (und erst in zweiter Linie Eigentum und Kontrollobjekt von Aktionären). Die Auswahl der Eliten ist mehr dem (Aus-) Bildungssystem anvertraut als der Mobilität auf dem Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Kräfte. Wechselseitige Beteiligungen und enge Beziehungen zwischen Unternehmen und Banken eröffnen einen *weiten Horizont* für Investitionen. Die Mobilisierung von Lerneffekten und die Weiterentwicklung von Koordinierungsprozeduren führen zu einer Spezialisierung in Bereichen wie der Automobilindustrie, der Unterhaltungselektronik oder der Robotik, in denen der angelsächsische Kapitalismus bereits seine Grenzen aufgezeigt hat.“

Diese Kapitalismus-Typen sind bislang vor allem charakteristisch für die westliche Welt gewesen. Japan und einige der neuen Industrienationen Asiens haben sich hinzugesellt. Neue Entwicklungen finden derzeit statt.

Auf diesem Niveau ist Kultur niemals ein bloßer Stempel der Vergangenheit, den eine heutige ökonomische Strategie zum Verschwinden bringen könnte. Außerdem ist jede Strategie stets auch kultureller und niemals ausschließlich „technischer“ Natur. Abhängig von jeweiligen Zwängen und Freiheiten ist jede nationale Kultur ständig dabei, sich zu verformen, sich neu zu formen, sich zu verändern, sich zu erneuern, sich anzupassen. Sofern sich eine Möglichkeit hierfür bietet, wird sie von den Mängeln der anderen und ihren eigenen, spezifischen Vorteilen zu profitieren suchen. Eine Kultur, selbst wenn wir sie als „national“ bezeichnen, ist praktisch zu einem so eigenen, hochgradig komplexen System geworden, daß sie sich nicht ausschließlich mit dem institutionellen Rahmen eines Nationalstaates identifizieren läßt. Die Problematisierung eines solchen Rahmens bedeutet aber nicht unbedingt zugleich auch das Ende und die Ersetzung einer nationalen Kultur. Im folgenden vierten Teil werden wir sehen, daß diese Entwicklungen im Bereich von Gewinn-, Verlust- oder dazwischen schwankenden Strategien heute schneller und lebhafter verlaufen. Aber gilt dasselbe auch für die kulturellen Wurzeln und Grundlagen? Diese sind beharrlicher als man glaubt, oftmals auch unabhängig von den erzielten Ergebnissen. Dies zeigen die im folgenden besprochenen Untersuchungen ganz deutlich.

#### **IV. Die Leiter großer Unternehmen in Deutschland, Frankreich und Großbritannien Untersuchungen von B. Bertin-Mouroit, M. Bauer, P. Thobois, E. Suleyman, J. Mendras**

Wir haben bereits andernorts unterstrichen, daß der Nutzen groß angelegter Befragungen unbestreitbar ist. Sie erlauben es, die Stabilität oder Weiterentwicklung von Phänomenen zu überprüfen.

Hierzu ist es allerdings noch erforderlich, zu einem ganzheitlichen Denken zu gelangen. Dies geschieht in den meisten Fällen aber nicht. Deshalb konnten nur wenige Forscher zu jenen vertieften Kenntnissen vordringen, die es erst ermöglichen könnten, eine *retrospektive Entwicklungsgeschichte der Kulturen* zu entwickeln. Diese kann sich immer nur in der jeweiligen Gegenwart auf der Grundlage von interdisziplinären Forschungen einstellen, in denen allerdings die Sozial- und die Geschichtswissenschaften einen besonderen Platz einnehmen müssen.

Wie kann man etwa in der Betrachtung Frankreichs jene Tendenzen ignorieren, die die Kultur auf sehr lange Sicht prägen? Die von König- und Kaiserreich geprägte, höfische Strömung in der Kulturgeschichte hat sich auf breiter Front gegenüber der Strömung der gemeinschaftszentrierten Stammeskultur durchgesetzt. Auch wenn die Revolution von 1789 diese Entwicklung vorübergehend gestoppt hat, so ist sie doch in der Folgezeit wieder in Gang gekommen und hat sich fortgesetzt.

Eine eigenartige Umformung hat sich darin vollzogen, jedoch keine Abkehr bzw. Abschwörung. Es war niemand anders als Napoleon mit seinen Juristen, der diese Umformung zu kunstvoller Vollendung brachte. Es ist das Kaiserreich, das den Übergang zwischen Königtum und Republik bewirkte. Seither hat die Kontrolle des französischen Staates über die Wirtschaft nicht nachgelassen. Lediglich seine Mittel haben sich gewandelt. Diese Kontrolle wird insbesondere ausgeübt durch die Vermittlung der sogenannten „grands corps“, ein Begriff, der sich jeglicher Übersetzung entzieht. Die „grands corps“, das sind etwa der Staatsrat (Conseil d'Etat), der Rechnungshof (Cour des Comptes), die Finanzaufsicht (Inspection des Finances), die nationale Straßen- und Brückenverwaltung (Corps bzw. Service des Ponts et Chaussées), die nationale Bergbauverwaltung (Corps bzw. Service des Mines). Der einzige Zugang zu diesen Institutionen führt über die „Grandes Ecoles“, deren Bedeutung als Elite-Schulen in der Übersetzung „höhere Fachschulen“ wiederum nur sehr unzureichend zum Ausdruck kommt (vgl. Bourdieu 1984 und 1989).

Mit dieser Perspektive haben Michel Bauer und Bénédicte Bertin-Mouroit (1987) Mitte der 80'er Jahre eine breitangelegte Befragung durchgeführt. Als sie ihre Ergebnisse in einem Buch mit dem Titel „Die 200 - Wie man ein großer Chef wird“ veröffentlichten, sahen sie sich heftiger Kritik ausgesetzt. Die Seriosität und methodische Strenge der Untersuchung selbst waren kaum angreifbar, also wurde behauptet, die zwar zutreffenden Ergebnisse seien doch zwischenzeitlich schon überholt. B. Bertin-Mouroit faßt es in klare Worte: „Man hat uns vorgeworfen, einen Zustand voll von 'alten Hüten' abgebildet zu haben, der doch sowieso auf eine rasche Umwälzung infolge der weltweiten wirtschaftlichen Verflechtungen und der Modernisierung der französischen Wirtschaft zusteure.“

Für uns, die wir mit der Betrachtung langfristiger kultureller Entwicklungsverläufe vertraut sind, ist es offensichtlich, daß diese Kritiken Ausdruck einer andauernden Ignoranz sind gegenüber dem, was die Kulturen ausmacht und gegenüber ihrer Beziehung zum Strategischen.

Doch Bauer und Bertin-Mouroit traf die Kritik an ihrer empirischen Methodologie an einem wunden Punkt, und sie entschlossen sich, ihre Untersuchung zehn Jahre später noch einmal zu wiederholen, wobei sie „deren reine Essenz“ anstrebten. B. Bertin-Mouroit stellte diese neuen Ergebnisse gemeinsam mit M. Bauer und P. Thobois in einem neuen Buch unter dem Titel „Die Führenden unter den 200 größten Unternehmen in Frankreich und Großbritannien“ vor, das 1995 erschien. Wie unsere Theorie der Langfristigkeit kultureller Entwicklungsverläufe schon ahnen ließ, haben sich die Verhältnisse in nur zehn Jahren nicht verändern können. Dennoch lehrt uns diese zweite empirische Untersuchung etwas: Die damals in der Mitte der 80'er Jahre festgestellten Tatsachen waren weit davon entfernt, zu verschwinden, im Gegenteil, sie hatten sich in der Mitte der 90'er Jahre noch stärker akzentuiert, als ob sich die französische Kultur gegenwärtig eher in einer Phase der Verstärkung befände, der Verkrampfung würden wohl manche sagen.

Die Autoren haben ihre Forschungsfrage operationalisiert, indem sie zunächst definiert haben, was als Vorteil oder Trumpf für den Aufstieg in die Führungsposition eines großen

Unternehmens betrachtet werden kann. Die Trumpfkarte „Staat“ ist von 41% auf 47% angestiegen, die Trumpfkarte „Kapital“ von 28% auf 32%. Die Trumpfkarte „Karriere“ (d. h. allmählicher Aufstieg) ist von 31% auf 21% zurückgegangen. Das heißt: Heute werden in Frankreich etwa 50% der Leiter von Großunternehmen im „staatlichen Zuchtbecken entdeckt, im allgemeinen also nach dem Absolvieren von ‘Grandes Ecoles’ und staatlichen ‘grands corps’.“ Demgegenüber ist der Anteil der Anwerbung auf der Grundlage von Fähigkeitsnachweisen, die im Laufe einer in privaten Unternehmen durchlaufenen Karriere erbracht werden, von knapp einem Drittel auf nur noch ein Fünftel abgesackt.

Die Autoren haben auch an dem Band „Die Rekrutierung von Eliten in Europa“ mitgearbeitet, der von E. Suleyman und H. Mendras (1995) herausgegeben wurde. Sie haben das Werben von Wirtschaftseliten in Deutschland und Frankreich verglichen. B. Bertin-Mouroit betont, daß „das System in Deutschland ganz anders funktioniert: Die Leiter machen wirkliche Karrieren innerhalb des Unternehmens, bevor sie an die Spitze gelangen. Wenn ein großer deutscher Unternehmer nach Frankreich kommt und man dort hört, er habe als Mechaniker in seinem Unternehmen angefangen, dann ist das für seine französischen Partner höchst erstaunlich.“

Gemessen an der langfristigen Entwicklung von Kulturen läßt sich dies auf das Vorherrschen der stammesgesellschaftlich geprägten, gemeinschaftszentrierten Kultur in Deutschland während des ersten europäischen Jahrtausends zurückführen. Diese Kulturen führen stets zu einem stärker egalitären Geist. Darüber hinaus führen sie im Gegensatz zu kaiserlich-höfischen Kulturen nicht zur Verachtung wirtschaftlicher Tätigkeiten. (Die Entwicklungsperspektiven einer höfisch geprägten Kultur bleiben in Deutschland immer relativ: Die Vorherrschaft des Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nation bleibt stets gewissermaßen gebremst, der Einfluß der katholischen Kirche wird durch die Reformation eingegrenzt.)

Was schließlich Großbritannien betrifft, so fügt B. Bertin-Mouroit hinzu: „Hier ist es noch einmal ganz etwas anderes, hier sind die Unternehmensführer zu einem großen Teil Leute, die sich Anerkennung verschafft haben - nicht innerhalb eines Unternehmens, sondern *allgemein in der Wirtschafts- und Finanzwelt*.“

Wir können unsererseits auch hier die langanhaltende Kontinuität der britischen Kultur aufzeigen. Aristokratie und Großbürgertum haben sich verbündet und der Ökonomie den Primat über alle anderen Tätigkeitsfelder zuerkannt, insbesondere auch gegenüber dem Militärischen. Diese Elite hat schließlich das Königtum an den Rand der Bedeutungslosigkeit gedrängt und es ist ihr gelungen, die politische Macht zu erringen. Bereits Mitte des 19. Jahrhunderts ist Großbritannien zur ersten Wirtschaftsnation (d. h. zu einer Nation, die sich um das Wirtschaftliche, um den Markt herum gruppiert!) geworden.

## **V. Drei Modelle - Der Tanz im Dreieck**

### ***1. Ein gestörtes japanisches Modell oder ein komplexeres Japan?***

Im letzten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts, das weiß man inzwischen, erfährt auch die japanische Wirtschaft eine Krise. Die Entstehung und dann das Zerplatzen der spekulativen Seifenblase hat die Anleger Vertrauen verlieren lassen.

Die langsame und viel zu wenig effektive Mobilisierung des Staates anlässlich einer Erdbebenkatastrophe, der Sektenterror in der Tokioter U-Bahn, beginnende Arbeitslosigkeit - all dies läßt das Bild der japanischen Gesellschaft weniger glanzvoll werden. Daher verstummen auch jene Erklärungen, die den früheren Erfolg auf eine vorteilhaftere Kultur zurückführen wollten.

In „Der letzte Staat der Welt“ (erschieden in Le Monde, Dossiers et Documents, Mai 1996) schreibt Alain Vernholes: „Viele Unternehmen reorganisieren sich und verlagern ihre Produktion ins Ausland, um von niedrigeren Kosten zu profitieren. Daraus ergeben sich neue Verhaltensweisen: Bestimmte Kategorien von Arbeitnehmern, insbesondere Zeitangestellte und Frauen, erleben erstmals die Härten der Unternehmensplanung - sie werden entlassen. Die Arbeitslosenquote liegt jetzt bei etwa 3,5% der erwerbsfähigen Bevölkerung und sogar diplomierten Hochschulabsolventen gelingt es nicht mehr, Arbeit zu finden.“

Laurent Zecchini zeigt seinerseits neue Konfliktpunkte in den Handelsbeziehungen auf: „Japanische Gesellschaften wie etwa Toyota verstärken ihre Bemühungen um Präsenz in den USA, ohne daß im Gegenzug die Autobauer aus Detroit ihren Zugang zum japanischen Verteilernetz nennenswert erweitert hätten. Das Vordringen von Eastman Kodak auf den japanischen Markt stößt auf das praktische Monopol von Fuji. All die offenen Fragen in den Bereichen Lufttransport und Telekommunikation, beim Urheberrechtsschutz für musikalische Werke, schließlich auch bei der Verlängerung von Abkommen im Bereich der Halbleitertechnik stellen zugleich immer auch potentielle Zankäpfel dar.“ Und dies um so mehr, als die USA anscheinend zu besseren Bedingungen zurückgefunden haben.

Strebt man nach einem exakteren und tieferen Verständnis für das Werden der japanischen Wirtschaft, so kann man dies nur durch das Offenlegen des beständigen Wechselspiels zwischen Kultur und Strategien erlangen. Hierbei sollte man zumindest auf die Strategie der Abschottung gegenüber dem Ausland zurückgehen, die durch die großen japanischen Führer Hideyoshi und Tokugawa Ieyasu begonnen wurde. Diese Abschottung über zweieinhalb Jahrhunderte hinweg war Grundlage für die Beständigkeit und besondere Ausformung bestimmter Verhaltens- und Benehmensweisen. Insbesondere ist hier die Orientierung der Kommunikation am Impliziten und Implizierten zu nennen. Während dieser Phase der relativen Geborgenheit konnte Japan verschiedene Fortschritte erzielen, die sich später als positive Grundlagen für die Industrialisierung erwiesen. Die japanische Soziologin Nakane Chie hebt zwei dieser aus der Ära Tokugawa überlieferten Bedingungen besonders hervor. Die erste läßt sich in der außergewöhnlichen Qualifikation der Bauern finden. Diese haben in der Tat trotz der Konzentration des Landbesitzes die Möglichkeit behalten, „unabhängig von ihrem Status ihre Böden so zu bestellen, wie sie es verstanden. Es ist die Geschicklichkeit und das Organisationstalent dieser Arbeitskräfte, die ihren raschen Transfer hin zur entstehenden Industrie ermöglichten. Die Bauern hatten nicht den perversen Prozeß der Proletarisierung der Landbevölkerung durchlitten. Sie wurden zu Arbeitern, die in der Lage waren, Verantwortung zu übernehmen und zu tragen.“ Darüber hinaus haben die Bauern der Autorin zufolge auch dazu beigetragen, das soziale Ansehen manueller Arbeit aufrechtzuerhalten. Sie haben auch ihre gemeinschaftsorientierten Fähigkeiten, die aus ihrer früheren ländlichen Gesinnung überdauert hatten, beibehalten. So konnten sie den Zersetzungstendenzen, die dem städtischen Milieu innewohnten, widerstehen, sofern sie fähig blieben, sich ihren Traditionen gemäß wieder zusammenzufinden und zusammenzuschließen. Die andere grundlegende Bedingung liegt für die Autorin in der Qualität des bürokratischen Systems. Während der Ära Tokugawa sind die Samurai (Bushi) von Kriegerern zu Verwaltern geworden. Sie gehören zum Verwaltungsstab eines Feudalherrn und Großgrundbesitzers. Als treue Gefolgsleute können



sie sogar einen Erbspruch erwerben. Ihre Schlagkraft von einst hat sich in diesem neuen Zusammenhang - konvertiert zwar - doch erhalten. Nach Ansicht der japanischen Soziologin gilt, daß technologische Fortschritte und ökonomische Veränderungen diese grundlegenden Gegebenheiten der Kultur nicht verändert haben. Und das ist für sie „der wirkliche Grund für den Erfolg des Industrialisierungsprozesses in Japan“.

Diese Analyse scheint sich insofern zu bestätigen, als im Anschluß an den Zweiten Weltkrieg die undurchdachten Bestrebungen nach Anwendung des Taylorismus in Japan zu heftigen Gewaltausbrüchen noch bis 1960 führten. Der Taylorismus führte zu so etwas wie der Unterjochung des Angestellten, der nun definitiv eingeschränkt wurde auf eine nicht qualifizierte, hinsichtlich des Ziels zerstückelte und isolierte Arbeit. Dies war mit den traditionellen, japanischen zwischenmenschlichen Beziehungen unvereinbar.

Eine andere Arbeitskonzeption wurde erprobt. Sie schuf kleine Arbeitseinheiten, die jede für sich jeweils für einen Fertigungsabschnitt verantwortlich waren. Die Arbeitsgruppe war verantwortlich für ihr Tempo und für die Verwertung oder Umsetzung der in ihr vorhandenen Qualifikationen. Dies wurde zum „Toyotismus“, einem Arbeitssystem, das in den Werken der Toyota-Gruppe erfunden wurde. Während der Taylorismus den Menschen zum Roboter machte, sind es später im „Toyotismus“ die Arbeitsgruppen, die sich die Dienste der Roboter zunutze machen.

Doch war die Qualität der japanischen Bauernschaft nicht nur für die Industrie gewinnbringend. Sie war auch die Grundlage der Leistungen all derer, die auf dem Lande blieben. Ihnen gelang es, den Ertrag und die Produktivität in ganz beachtlichem Maße zu steigern (vgl. *Études et recherches* 1990, Coriat 1991). Und das war unbedingt notwendig, da sie ja weniger zahlreich geworden waren.

Diese ersten Erfolge waren dennoch nicht ausreichend, um die von den Regierenden angestrebte Beschleunigung im Prozeß des Aufholens gegenüber der westlichen Industrie zu erreichen. Nach einer Phase der kaiserlichen Restauration entschieden sich gewisse Akteure, die Vereinheitlichung und den Aufholprozeß durch einen Dirigismus voranzutreiben, der schließlich in den Faschismus führte. Dieser führte im Interesse seiner Selbsterhaltung in eine maßlose internationale Ambitioniertheit, die letztlich dann die Niederlage im Laufe des Zweiten Weltkrieges nach sich zog.

Japan, das sich selbst die industrielle Revolution verordnet hatte, erlebt in der Folge, wie die Siegermächte nun auch die politische Revolution durchsetzen. Gleichwohl wurde diese erste Praxiserfahrung mit der Demokratie, die zunächst einmal zu großen Trennungen und Uneinigkeit führte, durch Strategien der Einbindung von Unternehmen korrigiert. Politische Konfrontationen wurden Schritt für Schritt reduziert, und zwar auf der Grundlage einer immer stärkeren Berücksichtigung der Sicherheitsbedürfnisse der Arbeitnehmer durch die Unternehmen.

In einer Art und Weise, die von den Spitzen her symmetrisch angelegt war, bauten Unternehmen und Staat eine Solidarität der Interessen auf, deren wohlbekanntes Instrument das berühmte M.I.T.I. war.

Der wirtschaftliche Aufstieg Japans erscheint als ein äußerst komplexes Phänomen, das sich zusammensetzt aus einer Vergangenheit voll von Ungleichzeitigkeiten (Rückständen und Vorsprüngen), von Hochmütigkeiten und Demütigungen, und einer Gegenwart, die gewaltige Anstrengungen, Verhandlungen, Abstimmungen und Gewinne enthält. Im gesamten Verlauf dieser Entwicklung hat sich eine erdachte Zukunft verwirklicht und dazu beigetragen, bei den

Japanern eine starke und verlässliche Motivation zu schaffen, die eng an den Nationalstolz geknüpft ist.

In der Folgezeit gab es ein Zusammentreffen von japanischen Fehlern (die Seifenblase der Spekulation) und internationalen, insbesondere amerikanischen, ökonomischen Gegenoffensiven. Das Ergebnis ist, daß Japan weiterhin auf der Suche bleibt nach einer neuen Balance zwischen seinen besonderen kulturellen Grundlagen und den strategischen Neuentwicklungen und -orientierungen, die notwendig sind, um auf neue Herausforderungen und neue Zwänge zu reagieren.

## **2. *Ein wiederentdecktes amerikanisches Modell***

In seinem Buch „Nationale Wettbewerbsvorteile“, das 1990 in New York erschienen ist, zeichnet Michael E. Porter zunächst ein kritisches Bild von der Wirtschaft der Vereinigten Staaten: „Ihre Bedeutung nimmt in zahlreichen Industriezweigen ständig ab; die Zielsetzungen von Unternehmen und Einzelnen schlagen sich nicht mehr in langfristigen Planungen und Entwicklungen nieder; die Konkurrenzfähigkeit hat nachgelassen; die Spanne zwischen dem Lebensstandard ausgebildeter und qualifizierter Erwerbstätiger und allen anderen vergrößert sich; die Unternehmen wenden sich an die Regierung, damit diese den Konkurrenzdruck abmildern soll, und ziehen so die Spirale der staatlichen Beihilfen an. Insgesamt ist die Tonart nicht mehr offensiv, sondern im Gegenteil defensiv.“ Dabei mag einem eine andere Veröffentlichung einfallen, der sogenannte „Horrorbericht des MIT“ mit dem Titel „Made in America. Für ein Wiedererlangen industrieller Handlungsfähigkeit“.

Dennoch bleibt M.E. Porter vorsichtig. Nach den vorausgegangenen Bemerkungen fährt er etwas optimistischer fort: „Die Grundlagen für eine starke Wettbewerbsfähigkeit fehlen in den USA durchaus nicht: Es gibt Hochschulen mit hohem Niveau, außerordentliche Nachfrage in bestimmten Bereichen, Risikobereitschaft, Konstanz bei der Schaffung neuer Unternehmen, demographische Entwicklungen, die nach Produktivitätszuwächsen verlangen. [...] Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung verspricht, der amerikanischen Erfindungsgabe und dem amerikanischen Unternehmergeist gute Gelegenheiten zu eröffnen.“

1996 ziehen mehrere Autoren denn auch eine positive Bilanz. Die Vereinigten Staaten haben auf den Wachstumspfad zurückgefunden. Die Arbeitslosigkeit ist zunächst auf 5,6% zurückgegangen und dann sogar so weit, daß gelegentlich schon von ihrem Verschwinden die Rede ist.

Erik Izraelewicz kann schreiben, daß „diese Rückkehr Amerikas [...] alle Bereiche der Industrie“ betrifft. Er hebt besonders die Kontrolle über den Weltmarkt für Rohöl hervor sowie den starken amerikanischen Einfluß auf den weltweiten Handel mit Nahrungsmitteln sowie den Vorsprung bei der Internationalisierung der amerikanischen Industrien. Japanischen Regierungsangaben zufolge liegt der Anteil der Produktion amerikanischer Unternehmen außerhalb der Vereinigten Staaten bei 25% des amerikanischen Bruttosozialproduktes. „Für die Europäer liegt der entsprechende Wert zwischen 10 und 15%, für die Japaner bei 6%.“

Der Autor fügt noch hinzu, was für ihn das eigentlich entscheidende ist: „Die wirkliche, weltweite Vorherrschaft, die die Amerikaner in den Industrien des 21. Jahrhunderts errungen haben: Finanzwirtschaft, Multimedia, Kulturindustrien. Die Zeichen für den amerikanischen Vorsprung sind vielfältig. Die Vereinigten Staaten verfügen über eine Industriepolitik, die

diesen Namen verdient: Al Gore und sein Projekt der Daten- und Informationsautobahn erregt den Neid von Japanern und Europäern. Die Amerikaner verfügen über die Technologie. Sie sind dabei, mächtige Industriegruppen zu schaffen: Microsoft, Time Warner usw. Sie vervielfältigen die Erfahrungen und Erprobungen, und sie verfügen bereits über eine beachtliche Infrastruktur.“

Was den Bereich der Binnennachfrage und -konsumtion betrifft, so merkt E. Izraelewicz (1996) an, daß bereits 40% der amerikanischen Haushalte über einen Personal Computer verfügen, gegenüber 10% der französischen Haushalte. Er fügt noch hinzu, daß im beruflichen Bereich die Hälfte der amerikanischen Führungskräfte tagtäglich mit ihrem PC arbeiten, gegenüber nicht einmal 10% in Japan.

Der Autor schließt mit dem amerikanischen Erfolg im Bereich der Beschäftigung. Er erinnert an die liberale Empfehlung, die als Credo aufgenommen wird: „In den USA ist jedermann bestrebt, sich selbst Beschäftigung zu verschaffen, während in Europa wie auch in Japan Beschäftigung etwas ist, das von Institutionen gegeben wird.“

Man steht hier wohl vor einem kulturellen Modell, das - bei all seinen Schattenseiten, bei Armut und ethnischen Konflikten - doch in der Lage zu sein scheint, seine früheren Einbrüche und Abschwächungen der Wirtschaftskraft zu korrigieren.

### **3. Die Krise des deutschen Modells**

Seit einem halben Jahrhundert hat Deutschland nun den Weg einer demokratischen Wirtschaftsnation im Umfeld verallgemeinerter ökonomischer Konkurrenz eingeschlagen. Wir haben schon zuvor bei der Behandlung der Arbeiten von Maurice Bommensath, Michel Albert und Robert Boyer die entscheidenden Aspekte der rheinischen Variante des „sozialdemokratischen Kapitalismus“ (oder mit der in Deutschland üblichen Bezeichnung: der „sozialen Marktwirtschaft“) kennengelernt.

Der Übergang vom Sowjetreich zur „Gemeinschaft unabhängiger Staaten“ oder Rußland, ehemals Kaiserreich und nun Wirtschaftsmacht mit Anlaufschwierigkeiten, hatte die Vereinigung der beiden deutschen Staaten ermöglicht. Damit mußte Deutschland eine Politik der Eingliederung der ehemaligen Ostdeutschen entwickeln. Deutschland könnte in der Lage sein, hier erfolgreich zu einem neuen Gleichgewicht zwischen *Einheit und Vielfalt* zu gelangen. Einerseits wegen seiner zentraleren geographischen Lage in Europa; andererseits wegen seiner nun gleichfalls zentraleren wirtschaftlichen Position in der gegenwärtigen Globalisierungsphase.

Doch entkommen die deutschen Unternehmen, wie Claude Chancel schreibt, natürlich nicht „der Vielzahl der gegenwärtig sich stellenden Probleme: Kostensenkung, Globalisierung der Wirtschaft, Angleichung des Niveaus in Ostdeutschland, die Zukunft des Wirtschafts- und Produktionsstandortes Deutschland, Forschung in neuen Bereichen, Schwierigkeiten der sozialen Sicherung und Probleme in Folge der Neubewertung der D-Mark“ (Chancel 1996). Dies geht so weit, daß 1994/95 gar über die Einrichtung eines „Zukunftsministeriums“ nachgedacht wurde. Oft wird eine langfristige Strategie mit einem Schwerpunkt auf Forschung und Entwicklung verfolgt. „Siemens beispielsweise wendet 11% seines Umsatzes für Forschung und Entwicklung auf, gegenüber nur 1% bei General Electric.“ Aber dennoch ließ sich bei bestimmten deutschen Unternehmen eine im relativen Gegensatz zur Philosophie der sozialen Marktwirtschaft stehende Verschärfung oder Verhärtung der verfolgten Strategie beobachten. Diese geraten dann in Widerspruch zu den Interessen ihrer Arbeitnehmer. So

hatte beispielsweise Mercedes Benz bislang immer innerhalb Baden-Württembergs investiert. Die Entscheidung für einen lothringischen Produktionsstandort für die Montage des „Swatchmobils“ wurde von der IG Metall als eine „schallende Ohrfeige für die Gewerkschaften und für die Mercedes-Beschäftigten“ gebrandmarkt.

Claude Chancel hebt drei wahrscheinliche Gründe für diese Entscheidung hervor: „Die französischen Gehälter, die 20 bis 30% unter den deutschen Gehältern liegen, der niedrigere Krankenstand westlich des Rheins und die Unterstützung öffentlicher Stellen (französischer Staat sowie regionale und lokale Behörden).“ Und dies, so Chancel weiter, „machte den Unterschied aus“ (Chancel 1996, 257).

Die deutsche Regierung hat strenge Maßnahmen ergriffen, wozu auch Einschnitte ins soziale Netz zählten - die allerdings teilweise auch der demographischen Entwicklung entsprachen -, wie etwa die Festsetzung des Renteneintrittsalters auf 65 Jahre für Männer und die Perspektive einer ähnlichen Maßnahme für Frauen. Erwähnen wollen wir noch die Absenkung der Krankenbezüge, die ausbleibende Angleichung der Arbeitslosenbezüge, die Lockerung des Kündigungsschutzes, die Duldung von Zeitverträgen mit immer kürzeren Laufzeiten (18 Monate). Jacques Pierre Gaugeon erläutert dies mit den Worten von Kanzler Kohl selbst: „Es gäbe in Deutschland mehr Beschäftigung, wenn die Kosten der Arbeit niedriger lägen.“ (Gaugeon 1997) Das Modell der sozialen Marktwirtschaft gerät darüber hinaus auf verschiedene Weisen in Mißkredit. Das Berliner Institut für Wirtschaftsforschung legte 1995 Daten vor, denen zufolge 12,3% der deutschen Bevölkerung in Armut leben und weitere 25,4% in einer Grauzone zwischen Armut und unterster Grenze der Mittelschicht leben.

J.P. Gaugeon zitiert eine Reihe aufschlußreicher Überschriften aus der deutschen Presse: „Ein Modell im Elend“ (Die Zeit vom 15.3.1996), „Das deutsche Modell gerät ins Wanken“ (Die Woche vom 19.4.1996), „Deutschland - Ein überholtes Modell“ (Süddeutsche Zeitung vom 13.4.1996), „Steht das deutsche Modell der Harmonie zwischen Kapital und Arbeit vor dem Aus?“ (Der Spiegel vom 29.4.1996), „Wird das deutsche Modell des Konsenses angesichts der internationalen Konkurrenz zusammenbrechen?“ (Die Zeit vom 23.6.1996).

In den französischen Tages- und Wochenzeitungen werden die gleichen Fragen gestellt. Auch spezialisiertere Zeitschriften wie „Allemagne d’aujourd’hui“ oder „Documents“ kommen immer wieder darauf zurück. Die Sonderausgabe für das erste Trimester 1996 der Zeitschrift „Documents“ stellt die Frage: „Das deutsche Modell - Ende oder Neuanfang?“.

J.P. Gaugeon schließt: „Mit der doppelten Erschütterung durch Vereinigung und Globalisierung konfrontiert, gerät das Prinzip der Solidarität ins Wanken.“ 1996 erachtete die Bundesregierung die „Abschaffung der Erbschaftssteuer“ für notwendig. Das nordrhein-westfälische Wirtschaftsforschungsinstitut hat nachgewiesen, daß die Finanzierung der Einheit stärker von den Empfängern mittlerer Einkommen getragen wurde als von den Empfängern höherer Einkommen.

Unter diesen Bedingungen ist das gegenwärtige Bild gewerkschaftlichen Handelns in Deutschland, insbesondere im direkten Vergleich zu Frankreich, beeinträchtigt, wie sich auch am 15. Mai 1996 zeigte, als 350.000 Menschen unter Führung des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Bonn demonstrierten.

#### **4. *Stimulanz und Opfer: Die unauffindbare Ethik***

Wir müssen uns hier erneut darum bemühen, den grundlegenden Irrtum zu vermeiden, der dazu führt, den kulturellen Grundlagen alles Strategischen einmal viel zu viel und dann wieder beinahe gar keine Bedeutung zuzumessen. All das, was die kulturellen Grundlagen zum „Wunder“ des Wiederaufbaus und der Weiterentwicklung des deutschen Kapitalismus beitragen konnten,

haben sie nicht allein aus sich selbst heraus erbracht. Sie haben dies innerhalb eines bestimmten Rahmens von Umständen und Bedingungen geleistet. Solch ein Rahmen entwickelt sich unentwegt fort, und zwar abhängig von seinen eigenen jeweiligen Erfolgen und Mißerfolgen. Angesichts der Erfolge des deutschen Kapitalismus wie auch des japanischen Kapitalismus konnten Reaktionen seitens des angelsächsischen Kapitalismus kaum ausbleiben. An diesem Punkt werden wir uns des Umstandes bewußt, daß es abgewandelte Formen der Kriegführung gibt, in denen, wie in allen Kriegen, oftmals die Bevölkerungen als Geiseln genommen werden. Dies kennen wir heute - militärisch gesehen - etwa durch die Embargos gegen Irak oder Kuba. Wir sind dabei, diesen Mechanismus im ökonomischen Bereich kennenzulernen, und zwar in der Form der Auslagerung von Produktionsstandorten. Diese gehorchen allerdings nicht mehr nationalen Strategien, sondern Unternehmensstrategien. Eine solch neuartige Logik der Akteure im Wirtschaftssektor stellt eine Herausforderung dar für die Handelnden in den anderen großen Sektoren der Politik, der Religion, der Information.

Angesichts dieser Probleme haben jedoch die nationalen, ideologischen, religiösen und gewerkschaftlichen Trennungen und Unterschiede bislang noch nicht die Entwicklung einer genauso einfachen Rationalität zugelassen, wie es die unternehmerische Rationalität ist, die eine Steigerung der Absätze (und damit der Gewinne) durch eine Reduktion der Preise erreicht.

Das moralische Denken zeigt hier einen spezifischen Rückstand, weil es bislang noch keinerlei theoretische Ansätze gibt, die sich mit der bisher ausschließlich *selbst(des)organisierenden* Dynamik der weltweiten Stimulanz und ihrer Opfer beschäftigt. Dennoch wird man überrascht sein, wenn man etwa sieht, wie sich ein japanischer Berater, der seit 1989 in Deutschland tätig ist, äußert. Minoru Tominaga (nicht zu verwechseln mit Kenshi Tominaga, dessen Arbeiten wir hier zuvor bereits vorgestellt haben) findet in einem halbseitigen Artikel in „Die Welt“ vom 28.7.1995, „der deutsche Meister [sei] fett und faul geworden“. Claude Chancel faßt die Folgen zusammen: „Die Qualität im Umgang mit der Kundschaft und im Bearbeiten von Akten und Projekten läßt in deutschen Unternehmen zu wünschen übrig. [...] Man muß sich über die höchsten Urlaubsansprüche bei niedrigsten Wochenarbeitszeiten wundern, über die höchsten Gehaltsforderungen und Gehälter für die Weltmeister im Krankfeiern gerade an Freitagen und Montagen [...] Die Japaner wurden einmal als die ‘Deutschen von Asien’ bezeichnet. Doch heute wirkt die Organisation von Handel und Verteilung lähmend. Der Produktion fehlt es an Flexibilität. Und die Arbeiter wie auch die Führungskräfte in den Unternehmensspitzen bringen sich nicht hinreichend in den Produktionsprozeß ein, der seinerseits wiederum nicht an die Bedürfnisse der Kundschaft angepaßt werden kann.“ (Chancel 1996, 259)

In einem Interview äußerte der Japaner Minoru Tominaga die Ansicht, in Deutschland sei „die Faulheit der Deutschen“ ein entscheidender Grund für die Arbeitslosigkeit: „Sie geben sich damit zufrieden, die Früchte der Arbeit zu ernten, die die Generationen vor ihnen geleistet haben.“ Und die Dinge könnten sich erst dann zum Besseren wenden, wenn die Deutschen aufhörten, sich vor kollektiver Anstrengung und vor Veränderung zu fürchten. Claude Chancel schließt: „Wäre dieses Interview nicht mitten im Hochsommer erschienen, so hätte diese Darstellung der Deutschen, die allen gängigen Vorstellungen widerspricht,

sicherlich wie eine - vielleicht heilsame - eiskalte Dusche auf die öffentliche Meinung in Deutschland gewirkt.“ (ebd.)

Man sieht, daß wir uns hier im Zentrum einer interkulturellen Problemstellung befinden, die nicht im mindesten ausgesprochen ist. Man wird sich vorstellen können, daß ein objektiver Austausch hier besonders schwierig ist. Man müßte ein ganzes Bündel historischer und gegenwärtiger Fakten und Gegebenheiten bearbeiten, während zugleich der wirtschaftliche Kampf in allen Arten und Weisen weiterginge. Man weiß, daß die japanische Herausforderung sich durch einen Willen zur Qualität, die jeden Fehler ausschließen wollte, zum Ausdruck brachte. Das Ziel, das erreicht werden sollte, war: keine Panne, kein Ausschuß, keine Lagerhaltung, kein Papier, kein Transport, keine Überproduktion. Im Bereich des Automobilbaus hat eine Studie, in der Produktqualität und Servicequalität verknüpft wurden, einen Spitzenplatz für Honda ergeben, gefolgt von Toyota und Citroën. Alle anderen Firmen waren ihnen unterlegen. (vgl. „European Custom Survey“, in Deutschland veröffentlicht im Magazin „capital“). Auf der anderen Seite ist aber weniger bekannt, daß diese Qualität anscheinend für den Export vorbehalten bleibt. Die Ausfälle japanischer Autos sind schon im inländischen, japanischen Markt häufiger, noch höher liegt ihre Zahl beim Export in unterentwickelte Länder.

*Vierter Teil:*

## **Wirtschaft und Information - Eine neue deutsch-französische Interkulturalität**

### **I. Wirtschaft, Information und Interkulturalität**

#### ***1. Wirtschaft und Information***

In den 80'er Jahren wurden die Erfolge Japans durch die japanische Kultur und die japanische Wirtschaftsstrategie erklärt. In den 90'er Jahren dienten amerikanische Kultur und Wirtschaftsstrategie als Erklärungen dafür, daß die USA und ihre Unternehmen wieder zur Weltspitze aufschließen konnten. Diese doppelte Feststellung führt uns an grundlegende Tatsachen heran. Eine vorherrschende kultur-historische Strömung kann nicht von vornherein diesem oder jenem bestimmten Land zugeschrieben werden, sie ist vielmehr der Ausdruck eines Systems hierarchischer Organisation von Bereichen menschlichen Handelns. Dieses System wurde wohl in einem Land erfunden oder erschaffen, doch anschließend entwickelt es sich in einem anderen Land, und dabei verändert es sich auch.

Ganz früher gingen die einheitstiftenden Wirkungen von königlich-höfischen Kulturen aus mit der Macht einer sich selbst für universal gültig haltenden und solche Gültigkeit anstrebenden Politik und Religion.

Es folgte dann eine Zeit, in der die bereichsspezifische ökonomische „Rationalität“ auf der Grundlage bestehender König- und Kaiserreiche Handelsnationen entstehen ließ. Diese wiederum brachten Gesellschaften hervor, die stärker begrenzt waren und eher in der Lage, imperiale Sichtweisen mitsamt ihrer militärischen Dynamik durch nationalstaatliche Perspektiven mit einer fortwährenden, ökonomischen Konkurrenz zu ersetzen. Je nach den Umständen, je nach Zeit und Ort, konnte sich diese nationalstaatlich geprägte Handelskultur hier eher als dort behaupten. Bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts stand England weltweit an der Spitze dieser Kultur. Anschließend sind es dann die USA, und das gilt immer noch.

Das zweite europäische Jahrtausend hat den Aufstieg der Akteure des ökonomischen Sektors zur Macht erlebt. Der religiöse Sektor wurde dabei geschwächt. Dem politischen Sektor erging es fortan ebenso. Doch zugleich mobilisierte diese vorherrschende ökonomische Kultur auch mehr und mehr die Akteure eines anderen Bereiches, nämlich des Sektors der Information. Dies traf schon in der Vergangenheit für den Kampf der sogenannten Humanisten gegen religiöse und politische Zensur zu, vor allem im Interesse von Wissenschaft und Technik. Es ist durchaus kein Zufall, daß im Frankreich des 18. Jahrhunderts das Projekt der Enzyklopädie und der Kampf gegen Intoleranz zusammenfallen und insgesamt den „Geist der Aufklärung“ entstehen lassen. In der Folgezeit ging es dann um die Information in „Echtzeit“, zunächst durch die Zeitungen, dann durch die anderen Medien. Heute nimmt dieser Sektor der Information am ehesten die Stellung des Motors und des Erneuerers ein. Gewiß geben die Akteure des Wirtschaftssektors immer noch weitgehend die Richtung, den Gebrauch und die Entwicklung der Information vor. Dies gelingt ihnen aufgrund der Umformung der Information in eine Handelsware, durch ihren Verkauf, der bestimmten Datenbanken vorbehalten bleibt, durch ihre kostenfreie oder kostenpflichtige Verbreitung über Internet-Seiten, ihre Umformung zu Erkennungsmerkmalen, ihre - größtenteils als „Ehrensache“ geltende - Entstehung in der intellektuellen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Produktion.

Wirtschaftssektor und Informationssektor können aufgrund der Wechselspiele zwischen den Mächten der verschiedenen Akteure Synergien hervorbringen. Heutzutage werden oftmals die Begriffe „weltweite Vernetzung“ und „Globalisierung“ verwendet. Der erste Begriff gründet sich auf die neuen Möglichkeiten des beschleunigten Transportes von Menschen, Gütern und Dienstleistungen, und auch auf die Möglichkeit der quasi augenblicklichen, öffentlichen oder privaten, weltweiten Kommunikation. Der Begriff der „Globalisierung“ ist hingegen stärker mit Handlungsmöglichkeiten gekoppelt. Diese haben sich insbesondere im Wirtschafts- und Finanzsektor zum Ausdruck gebracht, etwa in der Auslagerung von Produktionen oder in Spekulationen mit Wechselkursschwankungen und Finanzprodukten.

Alle diese Fakten tragen dazu bei, diese neue Dimension in der Entwicklung des Menschen unter Beweis zu stellen und auch in eine tatsächliche Machtposition zu bringen: die Information. Diese hat es zweifellos in unterschiedlichen Formen immer schon gegeben und hat sich je nach Epoche mehr oder weniger schnell entwickelt. Hierbei hat sich der Bereich der Information herauslösen können aus dem Monopol, das über Gebühr von den Sektoren der Religion und der Politik auf ihn ausgeübt wurde, um in Philosophie, Wissenschaften, Technik und Künsten eine eigene Autonomie zu entfalten. Informationsverbreitung ist es, häufig gemeinsam mit der Entwicklung im Bereich der Wirtschaft, gelungen, sich wenigstens teilweise von den früheren sozialen Kontrollmechanismen zu emanzipieren. Sie bleibt immer noch unter der Vorherrschaft des ökonomischen Handelns, doch zugleich ist sie das, was in der wirtschaftlichen Entwicklung auf dem Spiel steht (enjeu). Schon heute kann sie höchstens noch indirekt kontrolliert werden.

## **2. *Information und Interkulturalität***

Doch Informationsfluß hat zwei recht unterschiedliche Gesichter. Es gibt die in Echtzeit verwertbare Information, die mit Technologie und Ökonomie verbunden ist. Das ist die vorhandene Information, die man sich zu einem bestimmten Zweck verschaffen kann und die einem eine bestimmte produktive oder finanzielle Überlegenheit bringt. Es gibt aber auch die Information, die zuweilen eine recht lange Zeit braucht, um zu entstehen: die längste Zeit beanspruchen die Kulturen. Sie repräsentieren die komplexesten Informationen, die aus einem

ununterbrochenen Prozeß hervorgehen, der wiederum eine unglaubliche Verflechtung der Ergebnisse von ausgewählten und immer wieder neu bearbeiteten Erfahrungen entstehen läßt. Die je singularen Kulturen der Länder dieser Erde sind aus den ursprünglichen, in der Vergangenheit und auch noch in der Gegenwart ge- und erfundenen Antworten entstanden. Diese Antworten werden von je einzigartigen Gruppen gegeben (Ethnien, Gruppen, Gesellschaften), die sich darum bemühen, ihre je eigenen Lebensräume und Lebensbedingungen auf diesem Planeten zu schaffen. Und zwar über den gesamten Verlauf ihrer Geschichte hinweg. Dies ist eine Schatzkammer voller Informationen von seltenem Reichtum. Darüber weiß man noch recht wenig und es ist (noch) nicht so einfach, sich dazu mit dem Ziel der Überlegenheit Zugang zu verschaffen. *Eine Information - im zweiten Sinne, durchdacht - über Kulturen und Interkulturalität* müßte all das berücksichtigen können, was es in diesem Bereich an Komplexität und Problematik gibt! Oftmals wird dieses Wissen angesichts der sich aufdrängenden Aktualität vernachlässigt. Oder aber es bricht sich - als Information im ersten Sinne, roh und unbearbeitet - wieder Bahn in Katastrophen, in denen sich die verdrängten Ausdrucksformen der kulturellen Implikationen äußern, und die alle Formen annehmen können, von Streiks zu Bürgerkriegen, über Zusammenbrüche ganzer Nationen bis hin zu den extremsten Formen der Gewalt, zu Genoziden und Ethnoziden. Doch neben solchen Gewaltausbrüchen oder nach ihrer Überwindung kann interkulturelle Information, wenn sie von verschiedenen Akteuren bedacht ist, zuweilen zu neuen, innovativen und mehr oder weniger dauerhaften Kompromissen führen, wie man heute etwa in Südafrika sehen kann.

### **3. *Der mögliche Gewinn für die Demokratie: Weitreichendes, tiefgreifendes, rasches und kommunizierbares Wissen***

Die mächtigen Verwertungszusammenhänge von Information, deren sich heutzutage die Wirtschaft bedient, dürfen uns nicht den Blick dafür verstellen, daß Information ganz global heute eine viel stärkere, strukturierende und entscheidende Rolle einnimmt, nicht nur im Bereich der Ökonomie, sondern in allen Bereichen des Handelns und gerade im Bereich der Kulturen und des Interkulturellen, wie wir es soeben aufgezeigt haben.

Um das zu verstehen, muß man sich verdeutlichen, daß alle Akteure in allen Bereichen auf Informationen zurückgreifen müssen. Diese beinhalten eigene Erfordernisse. Insbesondere zwingen sie dazu, subjektive und objektive Sichtweisen, ihre Qualität und Quantität zu berücksichtigen, präzisere und detailliertere Analysen und schließlich Synthesen zu entwickeln und miteinander ins Verhältnis zu setzen.

Ein anderer Gegensatz findet allmählich Beachtung. Er wurde von E.T. Hall (1984) herausgearbeitet: Er unterscheidet zwischen der „langsamen Information“, die allmähliches Reifen, Neuverarbeitungen und Selektion im Laufe der Zeit erfordert, der „schnellen Information“, die ganz unmittelbar aus den Dringlichkeiten der Gegenwart entspringt und darüber hinaus aus der Notwendigkeit, Fähigkeiten zu interdisziplinärer Synthese und Verarbeitung der „langsamen“ Informationen zu entwickeln.

Es wird noch nicht hinreichend beachtet, daß *Geschwindigkeit, Beschleunigung und Globalisierung* häufig *Tatsachen im Universum des Handelns* (und der Information, die damit eng verbunden ist) sind, dies gilt aber noch nicht im gleichen Maße auch *im Universum der Repräsentationen und des nicht unmittelbar verwertbaren Wissens*. Geschwindigkeit, Beschleunigung und Globalisierung werden in den Bereichen der Armee und der Finanzwelt postuliert und umgesetzt. Sie werden es aber nicht in der Gesamtheit aller Handlungsbereiche und auch nicht in der Gesamtheit aller Bereiche der Repräsentationen. Die Ausweitung des



Internet ist in dieser Hinsicht aufschlußreich: Vom militärischen Sektor hin zum geschäftlichen Bereich, mit einer wohlgemeinten Randzone für intellektuellen Austausch, der aber zweifellos das geschäftliche Interesse wieder integrieren wird. Im wissenschaftlichen Bereich besteht das Merkmal für die vorherrschende Orientierung in einem doppelten Primat: Spezialisierung, Verifizierung und Vertiefung bei der Schaffung von „Wissensbeständen“ schlechthin. Daraus erklärt sich auch der größere Erfolg von Enzyklopädien im Vergleich zur Soziologie oder Philosophie, auch wenn das Interesse daran wieder steigt.

## **II. Kriege zwischen Kulturen, Nationen, Unternehmen? Über die Erkenntnisse von Fukuyama und Huntington hinaus**

Aus den Vereinigten Staaten sind in den vergangenen Jahren zwei große, umfassende Interpretationsvorschläge für unsere Zukunft gekommen.

Der erste wurde von F. Fukuyama in einem Buch mit dem aufsehenerregenden Titel „Das Ende der Geschichte“ (1992) entwickelt. Dieses Buch versuchte, die Konsequenzen aus der Renaissance des amerikanischen Modells und seiner neuen Vormachtstellung zu ziehen. „Geschichte“ könne es nun insofern nicht mehr geben, als die vorherrschenden „Spielregeln“ nun für die Zukunft allgemein anerkannt seien. Michel Drancourt unterstreicht diesen Aspekt, indem er zunächst das Beispiel der jüngsten Entstehung der Welthandelsorganisation (WTO) betrachtet: „Der Generaldirektor ist ein Europäer und steht etwas isoliert zwischen vier stellvertretenden Generaldirektoren (je 1 Amerikaner, Mexikaner, Inder und Koreaner). Die Organisation, die mit der Gestaltung der Handelsbeziehungen betraut ist, ist wie ein Symbol der ökonomischen Realität, die sich derzeit abzeichnet. Tatsächlich steht sie - mangels einer wirklichen europäischen Einheit - unter amerikanischem Einfluß. Gewiß, die Amerikaner machen Platz für Menschen aus anderen Kontinenten, aber stets in der Hoffnung, auch weiterhin diejenigen zu sein, die den Ton angeben.“ (Drancourt 1996)

Diese amerikanische Vormachtstellung muß ganz klar im Zusammenhang gesehen werden mit dem Zerfall der ehemaligen UdSSR. Dieser stellt sich dar wie eine „systemische“ Wirkung, d. h. wie eine Wirkung, die sich aus einer Regulierung im Gesamtsystem des weltweiten Kräftegleichgewichts ergeben hat. Hierbei spielen die USA eine herausragende Rolle. In bestimmten Fällen ist diese Regulierung weniger systemisch und stärker „voluntaristisch“, wie etwa beim Golfkrieg. Viele betonen, daß diese amerikanische Vormachtstellung, nachdem sie eine Zeit lang den Eindruck erweckte, durch den japanischen Erfolg beeinträchtigt zu sein, sich schließlich wieder etablieren konnte. Das Annehmen dieser Herausforderung ging von Strategien aus, die auch auf kulturellen Grundlagen ruhen (das Land der freien Wirtschaft). Es ging aber nicht ohne neue Orientierungen angesichts neuer Zwänge bei gleichzeitiger besonders vorteilhafter geographischer Situation als erleichternde Konstante: die USA haben den doppelten Vorteil einer atlantischen und einer pazifischen Öffnung sowie gewissermaßen einer Verlängerung nach Südamerika.

Nach der Interpretation Fukuyamas wurde die zweite Interpretation der Zukunftsperspektiven von Samuel Huntington vorgestellt. Sie nimmt die Gegenposition zu der ersten Interpretation ein, und auch sie bedient sich eines reißerischen Titels: „Kampf der Kulturen“ (Huntington 1996). Sie stützt sich auf eine Reihe von leicht feststellbaren Tatsachen: Zunächst der Konflikt, der Jugoslawien in Brand gesetzt hat, indem er mehr oder weniger Christen und Muslime gegeneinander aufbrachte, dann der israelisch-arabische Konflikt, der algerische Bürgerkrieg oder auch die Konflikte zwischen Islam und China bzw. Islam und Indien.

Es hat zahlreiche Kritiken an den von Fukuyama und Huntington vorgetragenen Thesen gegeben. Ihr zum Nachdenken anregender Charakter wurde durchaus gewürdigt, doch wurden ihre Schlußfolgerungen für unglaubwürdig gehalten. Unter all den Kritiken wollen wir beispielhaft die von Zeki Laïdi (1993) erwähnen, oder auch diejenige von Paul-Marie de La Gorce (1996), in der gezeigt wird, daß die Mehrheit aller Kriege sich stets innerhalb eines einzigen Kulturkreises zugetragen hat, mit gewissen Ausnahmen natürlich, wobei die Kreuzzüge die bemerkenswerteste sind.

Aber ist die Frage überhaupt richtig gestellt? Kann man so einfach zwischen Nationen, Zivilisationen, Kulturkreisen unterscheiden? Was soll man etwa von der Zukunft halten, die die komplizierten Beziehungen zwischen China und Indien für uns bereithält? Einige Geopolitiker haben eine kartographische Figur, die sich aus China, Indien und Pakistan - alle drei verfügen über Atomwaffen! - zusammensetzt, bereits als „nukleares Dreieck“ (nuclear triangle) bezeichnet. China kann mit seinem Festhalten an Tibet und seiner Allianz mit Myanmar (Birma) den Eindruck erwecken, als verfolge es eine Einkesselung Indiens. Im kommenden Jahrhundert werden diese beiden Länder die bevölkerungsreichsten Länder der Erde sein, wobei Indien sogar noch vor China liegen wird.

Die eigentliche Frage ist die, ob Handel, wirtschaftlicher Austausch und Informationsaustausch sich als militärischen Lösungen überlegen darstellen und durchsetzen können. Dabei muß man die Bedeutung dieser Frage im weltweiten Maßstab unterscheiden von ihrer Bedeutung in regionalen und lokalen Maßstäben. Paul-Marie de La Gorce (1996) ist der Ansicht, daß es kurz- oder mittelfristig kaum zu einem Weltkrieg werden können. Demgegenüber sind lokale Kriege durchaus wahrscheinlich - möglicherweise auch unter Einsatz „grober“ Atomwaffen!

Heutzutage sind einige Unternehmen schon bedeutender als manche Nationen. Michel Drancourt zitiert den bekannten deutschen Wirtschaftsberater Roland Berger, der im Mai 1995 die Ansicht vertreten hatte, „man werde immer weniger von ‘Made in Germany’ sprechen, dafür aber immer mehr von ‘Made by Mercedes’. Die Qualität von Produkten, deren Bestandteile aus der ganzen Welt kommen, werde zukünftig eher durch einen Markennamen als durch eine geographische Herkunft garantiert.“ (Drancourt 1996) Aber besteht die Möglichkeit, daß solche weltweit operierenden Unternehmen untereinander Krieg führen? Kriege sind bis heute etwas, das sich innerhalb eines Rahmens zuträgt, der die Nation und ihre Unternehmen zusammenschweißt. Dadurch kann etwa Jean Boissonnat Militär und Ökonomie, Nation und Unternehmen auf folgende kurze Formel bringen: „Auch ohne Kanonen bleibt Japan eine Armee.“

Die Kriege oder Kämpfe, die durch und zwischen Unternehmen entstehen, spielen sich unter Einsatz aller Arten von Mitteln ab, aber wirtschaftliche oder finanzielle „Waffen“ sind heute oftmals die entscheidendsten, und sie erfordern auch Antizipationsleistungen durch Forschungen und Innovationen im Bereich der Spitzentechnologien. Claude Chancel bemerkt dies etwa für Honda und Sony. Er schreibt: „Honda, der Erfinder, nimmt sich tatsächlich die Dienste eines Finanziers wie Takeo Fujisawa zu Hilfe. Das Abenteuer beginnt.“ Er weiß aber auch von komplizierten Episoden wie beispielsweise der folgenden zu berichten: „Obwohl Honda sich durch gegenseitige Unternehmensbeteiligungen und Abkommen über industrielle Kooperationen mit dem britischen Konzern Rover verbündet hatte und somit einen sanften Einstieg in den europäischen Markt hatte, kam Rover 1994 unter die Kontrolle des BMW-Konzerns.“ Die Rückkehr der Amerikaner zur Konkurrenzfähigkeit (beispielsweise, um bei der Automobilindustrie zu bleiben, durch das Erscheinen einer neuen Chrysler-Modellpalette Ende 1994) zwingt die japanischen Automobilriesen dazu, die Herausforderung anzunehmen.

Claude Chancel erläutert: „Toyota rationalisiert seine Produktion, führt mit dem Standort Kyushu eine Dezentralisierung durch, flexibilisiert seine Bandlaufzeiten, [...] reduziert die Anzahl der Einzelkomponenten, erhöht den Druck auf seine Zulieferer und zögert auch nicht mehr, Frauen zu beschäftigen.“ Desgleichen schließt Nissan eine große Fabrik in der Nähe von Tokio und eröffnet eine neue in Kyushu, in der Roboter allgegenwärtig sind. Das Ziel ist es, „mehr Geld durch den Verkauf von weniger Fahrzeugen zu erwirtschaften. Das bedeutet Jagd auf Überkapazitäten und die drastische Reduktion der Anzahl von Einzelteilen (beispielsweise die bei Toyota angestrebte Halbierung der Zahl von 6000 Schrauben und Befestigungen für die gesamte Modellpalette).“ (Chancel 1996)

Ein in der breiten Öffentlichkeit besser bekanntes Beispiel ist das der Firma Kodak, „die sich angesichts der japanischen Herausforderer im offenen wirtschaftlichen ‘Krieg’ befindet“. Insbesondere Fuji hat bemerkenswerte Forschungs- und Entwicklungsleistungen erbracht, die 1987 schließlich im ersten Einwegfotoapparat gipfelten. Die Eroberung der europäischen und amerikanischen Märkte vollzog sich insbesondere durch das Sponsoring der Olympischen Spiele in Los Angeles 1984. Der Widerstand von Agfa Gevaert war gering. Kodak seinerseits häufte Fehler und Mißerfolge an. Man denke nur an die den Ideen von Polaroid zunächst entgegengebrachte Verachtung. Ein anderer Kampf trägt sich gegenwärtig zwischen den Herstellern von Videospiele aus. Die ersten Unternehmen, die auf diesem Markt präsent waren, waren die japanischen Firmen Sega und Nintendo. In diesem Bereich ist die Konkurrenz der Japaner untereinander enorm und wirkt sich vor allem auf Forschung und Entwicklung aus. Claude Chancel erläutert: „Um sein neues 64 bit-Super-Nintendo im Markt zu plazieren, hat Nintendo einen Stab mit 950 Angestellten eingerichtet, darunter 200 Forscher.“ Sega seinerseits „setzt auf Virtual-reality-Vergnügungsparks, von denen die ersten in Yokohama und London bereits eröffnet wurden. Sie bleiben jedoch bedroht, und ihre Kurse sinken, seit Microsoft ein Joint-venture mit Soft-Bank, dem ersten japanischen Softwareanbieter, anstrebt.“ (Chancel 1996, 314)

M. Drancourt, wie auch andere, weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der neuen Kapitalisten hin, „die durch ihre Verfügung über Investmentfonds eine immer wichtigere Rolle in der Unternehmensfinanzierung spielen. Und dies tun sie entsprechend angelsächsischer Regeln, eben jener Regeln, die die höchste Rentabilität verheißen.“ Er führt weiter aus: „Eine sehr bedeutsame Entwicklung kommt allmählich zum Abschluß. Die Prinzipien der Rechnungslegung tendieren zu einer Verallgemeinerung und allgemeinen Gültigkeit. Und wieder sind es die angelsächsischen Spielregeln, die dies mit sich bringen. In dem Maße, in dem die Unternehmen in die weltweiten Kreisläufe eintreten, sind sie gezwungen und werden sie immer weiter gezwungen sein, sich diesen Regeln zu unterwerfen. Und dies wird auch für die Chinesen gelten und für alle anderen, deren weitere Entwicklung für den Moment noch eher ‘undurchsichtig’ ist. Die fiskalischen Regeln selbst sind es, die eine Tendenz zur Annäherung und Angleichung aneinander erkennen lassen. Die Länder, die sich dem widersetzen, nehmen das Risiko auf sich, den Anschluß an die großen Entwicklungen zu verpassen.“ (Drancourt, a. a. O., 428) Für M. Drancourt wird dieser Zwang zu allgemein gültigen Prinzipien der Rechnungslegung, dem alle großen Unternehmensgruppen überall in der Welt unterliegen, mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einem einzigen, allgemein gültigen Modell der Unternehmensorganisation führen als zu verschiedenen, regionalen Modellen. Dennoch legt er sich nicht fest. Wenn es Europa gelingt, sich in der Zukunft stärker zu behaupten, dann ist es nicht ausgeschlossen, daß auch ein Managementmodell nach „sozialdemokratischem Typus“ oder (wenn man noch weiter präzisieren möchte) nach „rheinischem Typus“ Durchsetzungschancen hat.

Die Schwankungen des japanischen Modells dürfen uns nicht das vergessen lassen, was M. Drancourt als die „überragende Tatsache der zeitgenössischen Unternehmensgeschichte“ bezeichnet, daß nämlich „der Aufstieg sämtlicher südostasiatischen Wirtschaften mit Ausnahme der koreanischen durch den Einfluß Chinas gekennzeichnet sind“. (Drancourt, a. a. O., 426) Er erklärt weiter, dieses letzte Kapitalismus-Modell entspringe der chinesischen „Diaspora“ und befruchte ganz Südostasien und inzwischen auch China. Dieser Kapitalismus kann über gut ausgebildete Arbeitskräfte verfügen, oder zumindest über Arbeitskräfte, die innerhalb kürzester Zeit eine gute Ausbildung erhalten können, die ein Einkommen anstreben, sich aber keine Gedanken über soziale Maßnahmen machen. Das Hauptziel dieses Kapitalismus ist rascher Profit, um dessentwillen man Risiken einzugehen bereit ist. Zuweilen können die politischen Strukturen, wie etwa in Singapur, besonders günstige Bedingungen schaffen, dies ist jedoch nicht immer der Fall. Dieser Kapitalismus-Typus bedient sich eines internen Patenschaftssystems. Es stützt sich nicht so sehr auf rechtliche, juristische Regulierungen, sondern eher auf die Disziplin, die mit der Organisation der Beziehungen unter Clans verknüpft ist.

All diese Ausführungen dienen nicht dem Zweck, uns glauben zu machen, so leicht ließe sich die Zukunft entschlüsseln. Sie sind eher dazu gedacht, uns das außerordentliche Maß der wechselseitigen Verquickung und Verknüpfung der Phänomene verstehen zu lassen. Wie wir sehen, haben auch die Beobachter und Analysten, auf die wir Bezug genommen haben, größte Schwierigkeiten damit, diese Verwicklungen zu berücksichtigen. Daher weisen ihre Interpretationen einmal einer ökonomischen Kultur einen Primat zu, die für homogenisierend gehalten wird, ein andermal wird der Primat der Bedeutung religiöser und politischer Wurzeln betont, die stets wirksam sind und eher Heterogenität aufrechterhalten, doch stets bleiben die neuartigen und zukünftigen Konflikte unberücksichtigt, die um die Aneignung und Verwendung der Information herum entstehen und entstehen werden.

### **III. Eine neue deutsch-französische Interkulturalität und deren Tragweite in Wirtschaft, Politik und Bildung**

Inmitten der weltweiten, interkulturellen Entwicklung ist es nicht verboten, ja, es ist sogar wünschenswert, bewußtere und willentliche interkulturelle Entwicklungen in Angriff zu nehmen. Es könnte utopisch erscheinen, sich dies vorzustellen, wenn es nicht eine lange Geschichte voller Gewalt gäbe, die immer wieder den Wunsch neu belebt, diese Erfahrungen im Dienste einer nach Möglichkeit weniger inhumanen Gegenwart und Zukunft zu integrieren. Deutsche und Franzosen haben sich in eine solche Situation versetzt gefunden. Ihre Ähnlichkeiten und Unterschiede von gestern schlagen sich auch nieder in ihren Ähnlichkeiten und Unterschieden von heute. Deutsche und Franzosen verfügen an diesem Punkt über die Materie für einen Austausch, der über ihr eigenes Schicksal und das vieler anderer entscheiden wird. Sie können Nutzen ziehen aus den Begegnungen zwischen ihren Regierenden, zwischen ihren Bevölkerungen, zwischen ihren Erwachsenen und zwischen ihren Kindern und Jugendlichen. Diese Begegnungen können dazu führen, daß die bequeme Lösung, sich in Gegensätzen einzurichten, vermieden wird. Die Komplexität der Realität verlangt nach neuartigen, originellen Verknüpfungen zwischen der eher homogenisierenden, weltweiten ökonomischen Globalisierung und den *kulturellen und interkulturellen Werdegängen*, die sich nicht untreu, sondern sich in neuartigen Entwicklungen behaupten werden.

Gewiß, Frankreich befindet sich in einer Krise, Deutschland aber wie wir gesehen haben auch. Beide Nationen sind in vielfältiger Weise mächtig, einzigartig, wertvoll. Beide sind anders, genau das ist eine Chance für sie selbst und auch für andere, wenn sie es - als gute Nachbarn - verstehen, mit diesen Unterschieden umzugehen. Frankreich kann seine universalistische Sichtweise, die früher in imperialer Weise bekundet wurde, heute in moderaterer Art als immer noch und immer wieder notwendige Singularität aufgreifen: Einheit und Vielfalt stehen erneut im Widerspruch. In Deutschland gibt es einen Primat der *Vielfalt*, und Deutschland hat - in doppelter Hinsicht, einmal nämlich innerhalb seiner selbst, zum anderen innerhalb Europas - gerade erst sein neues Gleichgewicht in einer neuen Einheitsperspektive gefunden, die bislang so viele Probleme verursacht hat. Wie könnte man sich darüber nicht freuen? In Frankreich gibt es einen Primat der *Einheit*. Und Frankreich muß ganz frei von Komplexen seine eigene Singularität anerkennen. Es bezieht daraus eine wertvolle Repräsentativität inmitten anderer nationaler und kultureller Singularitäten. Viele davon werden oftmals weder von sich selbst noch von anderen recht anerkannt, sei es, weil sie sich in einer Krise befinden oder weil sie plötzlich und heftig wieder aufleben oder auch, weil sie gerade erst entstehen. Der Bereich der interkulturellen Information gemeinsam mit dem Bereich der ökologischen Information stellen Anreize dar, die grundlegend und auf lange Sicht in der Lage sein sollten, mit den an die ökonomische Globalisierung geknüpften Stimuli zu konkurrieren.

So, wie Deutschland in der Vergangenheit seine lokale Vielfalt anerkannt hat, müssen heute Europa und die Welt ihre lokale Vielfältigkeit akzeptieren. Deutschland dürfte dem eigentlich auch zustimmen, auch wenn das gegenwärtig für einen großen Teil seiner Eliten nicht das Hauptproblem ist, weil es mit seiner eigenen, inneren Unterschiedlichkeit infolge der Vereinigung und mit von außen kommenden Unterschieden durch Immigration hinreichend beschäftigt ist. Deutschland hat es bis heute noch nicht gewagt, an seinen eigenen Hintergrund historischer Singularität wieder anzuknüpfen, was die Notwendigkeit einer vertieften, echten Aufarbeitung des Nationalsozialismus voraussetzen würde. Darum, aufgrund und wegen der negativen Interpretation als „Sonderweg“, ist es seiner eigenen, u. a. nationalen Singularität weniger zugewandt.

Für die Franzosen verschleiert eine als glorreich erlebte Vergangenheit die Sicht auf den Niedergang der früheren, geschichtlichen Singularität Frankreichs. Das bereitet den Franzosen Schwierigkeiten bei den enormen Anstrengungen, die nötig sind, um weiterhin und besser befähigt zu sein, eine noch ungewisse Zukunft zu erschaffen und zu erfinden. Obwohl sie in der Vergangenheit (und auch heute noch) immer gerne andere in sich „aufsaugen“ wollten, haben sie selbst Angst, sich in ein größeres Ganzes einzufügen. Sie fühlen sich schwach und stellen sich vor, ganz zu verschwinden. Wäre es anders, könnten sie die Herausforderung ihrer eigenen Veränderung und Umformung besser annehmen.

Um zu vermeiden, daß man sich auflöst und verschwindet, oder sich isoliert und abschottet, was das Risiko einer anderen Art des Verschwindens in sich birgt, muß man Artikulationsmöglichkeiten zwischen sich und den anderen finden und erfinden, zwischen Frankreich und Deutschland, zwischen verschiedenen Regionen, zwischen vielfältigen Bevölkerungen, also kurz zwischen Ähnlichem und Unterschiedlichem. Nicht, um ein Museum der Kulturen zu schaffen, sondern eine Dynamik, die die Symmetrie der Konkurrenz und die Komplementarität der Zusammenarbeit miteinander verbindet.

In der ökonomischen und finanziellen Globalisierung sind Deutschland und Frankreich vor dieselbe Anpassungsaufgabe gestellt, doch zugleich sind sie auch Konkurrenten in dieser Hinsicht. Dennoch haben sie in etlichen Bereichen kontinuierliche interkulturelle Austausche

eingrichtet. Natürlich touristische und berufliche Austausche, aber auch regelmäßige und häufige Austausche zwischen Staatschefs und Ministern und bilaterale ökonomische Austausche. Es gibt zahlreiche Kooperationen im europäischen Rahmen, darunter auch im militärischen Bereich die Deutsch-Französische Brigade und das Euro-Corps, es gibt binationale Studiengänge im Bereich der universitären Ausbildung, Austausch unter Künstlern, aber auch junger Menschen durch die Arbeit des DFJW (vgl. Demorgon 1991), mit seinen sogar multidisziplinären, experimentellen interkulturellen Forschungen.

Es bedeutet eine riesige Anstrengung, um die beiden Pole von Information - den ökonomischen und den interkulturellen - zugleich zu bearbeiten. Die Fehlschläge in der Regulation des Antagonismus zwischen diesen beiden Polen haben schon zu etlichen enormen Gewaltausbrüchen geführt. Um seine Regulation zu verbessern, wäre es sinnvoll, bislang vernachlässigte Ressourcen zu erschließen und konstruktive Perspektiven zu entwickeln. Hier kommt der interkulturellen Regulierung zwischen Deutschland und Frankreich eine besondere Rolle zu. In Deutschland wird diese Regulierung weithin am ehesten in eine Perspektive des Konsens eingeordnet; dies sieht man auch erneut am Beispiel der Schaffung eines Deutsch-Polnischen Jugendwerkes für die Jugend beider Länder. Viele Franzosen hingegen sehen die Regulierung der Globalisierung eher in einer Perspektive des Dissens, beispielsweise hinsichtlich der „Amerikanisierung“. Hierher gehört beispielsweise der Kampf um eine „kulturelle Sonderstellung“. Einige werfen Deutschland eine zu große Komplizenschaft mit dieser Amerikanisierung vor, obgleich sie selbst nur zu gut wissen, daß sie diese selbst höchstens teilweise verhindern und vermeiden können.

Diese deutsch-französischen Fragen müssen für sich bearbeitet werden, sie müssen aber auch in den europäischen bzw. den weltumspannenden Rahmen übertragen werden, im Sinne einer größeren Gesamtheit nationaler Singularitäten.

Die deutsch-französische Interkulturalität hat noch einen langen Weg vor sich, um sich selbst zu begreifen und ihren Platz innerhalb Europas und innerhalb der weltweiten, ökonomischen und interkulturellen Globalisierung zu finden. Angesichts der Erfordernisse und Zwänge des Heute und der Ungewißheit des Morgen wird an diese Aufgaben mit viel zu bescheidenen Mitteln herangegangen. Deutschland und Frankreich: Das sind zwei verschiedene Weisen des Selbst-Seins und des Nicht-Selbst-Seins, sowohl hinsichtlich der eigenen Vergangenheit als auch hinsichtlich der gegenwärtig sich vollziehenden Globalisierungsprozesse. Zwei Seinsweisen, die sowohl in der Symmetrie der Rivalität als auch in der Komplementarität der Kooperation ein lebhaftes Interesse aneinander zeigen! Es ist notwendig, das Wissen um ihre bewährten, erprobten und überdachten Interaktionsformen zu vertiefen, zu präzisieren und zu entfalten. So wird am Ende Neuschöpfung und neues Erfinden möglich.

Ziel der methodischen Bemerkungen, die wir hier angeführt haben, um die außerordentliche Komplexität des interkulturellen Austauschs und der interkulturellen Forschung zu verdeutlichen, ist es nicht, zu einer Abwendung vom praktischen Handeln zu führen. Sie sollen vielmehr vor übereilten Schlußfolgerungen und Vereinfachungen schützen und deutlich machen, daß interkultureller Austausch und interkulturelle Forschung keinesfalls von Erwachsenen und insbesondere von Forschern geleistet werden kann, die immer über andere und niemals über sich selbst forschen. Aktives interkulturelles Wissen wird niemals das Resultat eines simplen, äußerlich bleibenden Produktionsprozesses sein. Interkulturelles Forschen erfordert Begegnung, in der auch grundlegendes Anderssein nicht vermieden oder umgangen wird. Die Vervielfachung solcher Begegnung wird zu einer neuen und ganz anderen Sichtweise der Globalisierung führen, zu einer Sichtweise, in der die Information nicht mehr gegeben ist, um ausgebeutet und verwertet zu werden (in der Regel gegen den

anderen), sondern um - ausgehend von spontaner und zugleich doch durchdachter Interaktion - erfunden zu werden.

Interkultureller Austausch und interkulturelle Forschung sind in allen Bereichen, in denen sie als technische Hilfsmittel Eingang gefunden haben, zahlreichen Versuchen und Bemühungen ausgesetzt, ihnen durch praktische Basteleien und Flickschusterei gerecht zu werden. Doch die neuartigen Modalitäten der ausgeweiteten, intensiven Kopräsenz von Kulturen und ihren Mitgliedern innerhalb der gegenwärtigen, ökonomischen, geopolitischen und informationellen Globalisierungsprozesse werden - aufgrund ihrer Insistenz, die auch verknüpft ist mit Interessen, Ambitionen und Erfahrungen des Scheiterns - zu anderen Entwicklungen und zu anderen Forschungen führen. Die Vertiefung der Gegebenheiten und der Erfahrungen von Prozessen der Selbst(des)organisation werden, indem sie sich verbinden, das Interkulturelle über die unmittelbare, utilitaristische Verwertung oder auch über die leichtfertige Inanspruchnahme als neues Ideal hinausheben.

*Abschließende Bemerkungen:*

### **Interkulturalität und Globalisierung**

Wir haben versucht, im Laufe unserer Überlegungen zu zeigen, daß es nicht nur eine einzige Internationalisierung, eine einzige Form der weltweiten Vernetzung, eine einzige Globalisierung gibt. Es gibt jeweils mehrere. Eine Synthese aus ihnen allen bezeichnet einen Forschungsgegenstand, der mit unseren heutigen Wissensbeständen, Erkenntnissen und Handlungsmöglichkeiten kaum zugänglich ist. Aber gerade darin liegt der Bewußtseinsprozeß, damit es möglich wird, erkenntnisleitende Interessen und Handlungen in andere Modalitäten zu überführen: mit einer Orientierung an Ansätzen, welche den Prozessen der Selbst(des)organisation rings um uns her mit mehr Aufmerksamkeit, mehr Geduld und mehr Erklärungskraft begegnen.

Im Verlauf der Geschichte tritt das Interkulturelle zunächst, vermittelt durch menschliche Strategien, in der Entstehung von gemeinschaftszentrierten Stammeskulturen, königlich- bzw. kaiserlich-höfischen Kulturen und nationalstaatlich-merkantilen Kulturen auf. Dieses geohistorische Interkulturelle resultiert also aus dem Vorhandensein von Interaktionen innerhalb von Gesellschaften und zwischen Gesellschaften. Über lange Zeit wurden gesellschaftliche Einheiten (Stämme, Reiche, Wirtschaftsnationen) durch die Zusammenbindung kleinerer gesellschaftlicher Einheiten geschaffen. Über lange Zeit hinweg gelangten diese Zusammenschlüsse, die durch militärische Gewalt oder dynastische Erbfolge mehr oder weniger stabil vereinigt waren, früher oder später an einen Punkt, an dem sich ihre Schwächen offenbarten, die entweder zu ihrem Zusammenbruch führten oder dazu, daß sie sich wiederum anderen anschlossen. Diese Phänomene von Verlust oder Zugewinn von Einheit und Einigkeit gingen häufig mit extremen Gewaltakten einher. Dies zeigen selbst heute noch Bürgerkriege wie in Libanon, Jugoslawien, Ruanda oder Algerien. Zuweilen war die inhärente Gewalt auch stärker eingegrenzt, wie dies etwa - wenn auch in ganz unterschiedlicher Hinsicht - beim Zerfall der ehemaligen UdSSR oder auch bei den Bemühungen um den Aufbau der Europäischen Union der Fall war.

Gleichfalls seit langer Zeit kennt die Menschheit auch Bemühungen um Vereinheitlichungen, die anders gelagert sind als die üblichen mit politischen und militärischen Mitteln geführten Bemühungen. Die großen Religionen haben wesentliche symbolische, aber gleichwohl konkrete, langfristige Veränderungen von kulturellen Verhaltensweisen geschaffen, die der Widersprüchlichkeit von Entwicklungen Rechnung tragen. Aber auch Religionen haben ihre

Grenzen und ihre Schwächen. Dennoch sind sie weiterhin wirksam; wobei sie sich mal bekämpfen, mal ihre Kräfte in die gleiche Richtung bündeln.

Innerhalb dieser kulturellen, politischen und religiösen Entwicklungen ist der wirtschaftliche Aspekt menschlichen Handelns stets gegenwärtig gewesen. Es ist stets auch Grundlage der Entwicklungen gewesen, die dazu beitrugen, die schöpferischen Kräfte des Menschen zu beflügeln. Doch die Kontrolle war stark. Das änderte sich jedoch, als der Handel in Europa im Verlauf des zweiten Jahrtausends sich selbst nunmehr in zunehmendem Maße befähigt sah, Kontrolle über Politik und Religion auszuüben. Auch konnte er, jeweils in seine eigenen Perspektiven eingebunden, die Entwicklung des Sektors der Information mit seinen diversen, sowohl ästhetischen als auch wissenschaftlichen, technischen und vermittelnden Aspekten mit befördern.

Seither haben Wirtschaft und Handel zu einer neuartigen interkulturellen Dynamik beigetragen. Nehmen wir nur die Frage des Management: M. Drancourt erläutert die drei wesentlichen Entwicklungen, die er erkannt hat. Jede einzelne ist das Ergebnis einer *Dynamik des Entstehens von Interkulturalität*. Bei der ersten geht es um die Eroberung von *Marktanteilen*. „Es war die Zeit der Gesetze der B.C.G. (Boston Consulting Group), die empfahl, beherrschende Stellungen zu erringen, um systematische Kostensenkungen zu fördern.“ (Drancourt 1996) Die Interkulturalität, die auf diese Weise geschaffen wurde, beschränkte sich darauf, kulturelle Hemmnisse oder Chancen zu erkennen, durch die es möglich ist, diese Märkte zu erobern oder eben nicht.

IBM folgte diesem Weg bis zu dem Punkt, an dem klar wurde, daß seine marktbeherrschende Stellung die technologische Innovation und die allmähliche Aufteilung der Märkte in Vergessenheit hatte geraten lassen. Dies war der Durchbruch der „Massentechnologien“ in der Elektronik und der Informatik.

Die zweite Entwicklung, die oft als „japanische Epoche“ bezeichnet wird, fiel zusammen mit der weltweiten Konkurrenz bei der Entwicklung der „Massentechnologien“. Dies war die Epoche der Massenmobilisierung aller Menschen in diesem Bereich. Es ging darum, „aus jedem Operator, jedem Angestellten einen wesentlichen Akteur zu machen. Das Management konzentrierte sich also auf die Aufmerksamkeit, die den Menschen entgegengebracht wurde, auf ihre Ausbildung, ihre Fähigkeiten, auf die Bereicherung der Aufgaben.“ (Drancourt, a. a. O., 423) Es war aber immer noch die weltweite Konkurrenz, die auf interkulturelle Art und Weise wirksam war.

Diese Entwicklung ließ in ihrem weiteren Verlauf schließlich deutlich werden, daß diese „bessere“ Unternehmensorganisation nicht ausreichte. Es mußte noch sichergestellt werden, daß auch die *strategischen* Entscheidungen die richtigen, die guten Entscheidungen waren. Daraus ergibt sich die dritte Entwicklung, die „den Bemühungen um Wachstum und Innovation ihre ganze Bedeutung“ verleiht. Es handelt sich, schreibt Drancourt, darum, „jederzeit in der Lage zu sein, aus allen Handlungsmöglichkeiten Nutzen zu ziehen, durch die neue Entwicklungen erkennbar sind. Daraus entspringt der Wille zur Ausweitung der Handlungsfelder der Unternehmen, sei es durch Übernahmen, sei es durch Wachstum, sei es durch stärkere und aktivere Präsenz in den rasch sich entwickelnden Märkten.“ Er fährt fort: „Innovation ist ein wesentlicher Bestandteil des heutigen Management. Sie betrifft die Produkte, die Produktionsverfahren und die Markterforschung. Sie betrifft auch die Organisation des Unternehmens selbst.“ (Drancourt, a. a. O., 424) So wird das Unternehmen immer mehr zu einem Gefüge, das seine Lebenskraft aus einer Politik der Projektorientierung



schöpft und dabei Mitarbeiterstäbe auf absehbare, vorübergehende Zeit beschäftigt, die sich mit neuen Entwicklungen befassen. „Die Bemühungen um Marktanteile und Mobilisierung der Menschen sind nicht verschwunden“, doch sie sind nun zunächst den neuen Bedingungen von Wachstum und Innovation unterworfen.

Das hier angerissene Interkulturelle, besitzt eine bisher nur wenig erahnte Tiefendimensionen: Alle Kulturen, die im ganzen Verlauf der Menschheitsgeschichte aufgetreten sind, sowie alle Strategien, die diese heute wirksam werden lassen, sind darin eingebunden. Dies bedeutet die generalisierte Konkurrenz. Sie betrifft nicht mehr nur den ökonomischen Sektor, sie betrifft auch die Gesamtheit aller anderen Sektoren, für die sie eine Herausforderung darstellt. Und ganz besonders für den Informationssektor mit all seinen Facetten von wissenschaftlichen, technischen, ästhetischen und vermittelnden Funktionen. Doch die Herausforderung gilt auch in den beiden anderen Bereichen: Religion und Politik. All dies bezeichnet eine neue und konflikthafte Interkulturalität, die sich auf vier Ebenen, nämlich global, regional, national und lokal gestaltet.

Bis hierher sind wir vorwiegend bei jenen interkulturellen Sachverhalten geblieben, die sich gleichsam von selbst aufdrängen. Oder wenn man diese Formulierung bevorzugt, kann man es auch so sagen: Bisher ging es um das Interkulturelle als *Quelle einer globalen Kultur, in der Information von entscheidender Bedeutung ist*. Unter diesen Zwängen ist sie aber auch gleichzeitig als *Quelle von neuen, singularen Kulturen der Länder* anzusehen, die sich auf der Grundlage ihrer jeweils spezifischen Vergangenheit gestalten. Aber allen den hier angesprochenen Problematiken liegen auch interkulturelle Ansätze als Wert zugrunde. Wertvorstellungen, deren Umsetzung nicht ausgeschlossen ist, wenn man diese oder jene besondere Interkulturalität als (Etappen-)Ziel definiert. Selbst auf die Gefahr hin, daß man dadurch immer riskiert, nur zu halb-konzeptionellen, halb-symbolischen Theorieentwürfen zu gelangen, die eine Idealisierung der wirklichen Schwierigkeiten zur Folge haben können: Dann wird Interkulturalität zum Lockvogel.

Interkulturelles Lernen als Wertvorstellung kann nur aus einer persönlichen und gemeinsam geteilten Anstrengung hervorgehen, die sich inmitten der widerspruchsvollen Realität der interkulturellen Entwicklungen als Quelle (Matrix für die Entstehung von Kulturen) und als Ziel (Anstreben von Adjustierung der schon entstandenen Kulturen untereinander) vollzieht.

Genau an diesem Knotenpunkt wird es möglich, eine neue deutsch-französisch Interkulturalität zu entwickeln - mit weniger Idealismus und weniger Zynismus - als Engagement: besser informiert, stärker überdacht als Bestandteil einer globalen Dynamik, die von nun an eine bleibende Umgebung für das Kooperieren und Wettstreiten zwischen den beiden Ländern darstellt.

## Auswahlbibliographie

- ADDA, J. 1996: La mondialisation de l'économie. Genèse - Problèmes. 2 Bde., La Découverte: Paris.
- AGLIETTA, M., BRENDER, A., COUDERT, V. 1990: Globalisation financière, l'aventure obligée. Economica.
- AGLIETTA, M. und BOYER, R. 1993: A la recherche d'un nouveau mode de croissance, propos recueillis par E. LE BOUCHER. In: Le Monde vom 21.09.1993.
- ALBERT, M. 1991: Capitalisme contre capitalisme. Seuil: Paris.
- ANDRÉ, A., HABIB, J., GUEZ, J.C., VANDERBROUCK, G. 1996: L'Entreprise digitale. Comment les nouvelles technologies transforment les entreprises françaises. Editions générales First: Paris.
- ATTALI, J. 1981: Les trois mondes. Fayard.
- 1996: Des idées en voilà. In: Le Monde, Mai 1996.
- BAUER, M. und BERTIN-MOUROT, B. 1995: L'accès au sommet des grandes entreprises françaises 1985 - 1994. CNRS Boyden.
- 1987: „Les 200“ - Comment devient-on un grand patron? Seuil: Paris.
- 1995: Le recrutement des élites économiques en France et en Allemagne. In: SULEYMAN, E. und MENDRAS, H.: Recrutement des élites en Europe. : La Découverte: Paris.
- BAUER, M., BERTIN-MOUROT, B. und THOBOIS, P. 1995: Les No. 1 des 200 plus grandes entreprises, en France et en Grande-Bretagne. CNRS Boyden.
- BERQUE, J. 1987: Le Japon et son double.
- BOCQUET, D. 1996: La France et l'Allemagne, un couple en panne d'idée. Fondation St. Simon.
- BODINAT, H. de 1995: L'Etat, parenthèse de l'histoire? Edition Pau.
- BOLTANSKI, L. und THEVENOT, L. 1987: Les économies de la grandeur. Cahier du centre d'Études de l'emploi. Puf: Paris.
- BOMMENSATH, M. 1991: Secrets de réussite de l'entreprise allemande, la synergie possible. Les Editions d'organisation: Paris.
- BOSCHE, M. 1987: Corée - France: Au-delà du langage internationale des affaires. Revue française de gestion, No. 64, September 1987.
- (Hg.) 1993: Le management interculturel. Nathan.
- BOYER, R. (Hg.) 1986/87: La flexibilité du travail en Europe. La Découverte: Paris.
- BOYER, R. und DORE, R. (Hg.) 1994: Les politiques des revenus en Europe. La Découverte: Paris.
- BOYER, R. und DURAND, J.P. 1993: L'après-fordisme. Syros: Paris.
- BOYER, R. und SAILLARD, Y. (Hg.) 1995: Théorie de la régulation. L'état des savoirs. La Découverte: Paris.
- BOURDIEU, P. 1989: La Noblesse d'État, Grandes Écoles et esprit de corps. Minuit: Paris.
- 1988: Homo academicus. Suhrkamp: Frankfurt/M.
- BRUNEL, S. 1996: Le sous développement. Que sais-je? No.3165. Puf: Paris.
- 1995: Le Sud dans la nouvelle économie mondiale. Puf: Paris.
- CAPDEVIELLE, J. und COURTIS, K.S. 1992: La peur du modèle japonais. In: Le Monde vom 17.02.1992.
- CARPENTIER, N. 1998: Masculin, féminin. In: L'Interculturel en formation. Retz.
- CAZES, B. 1986: Histoire des futurs. Seghers: Paris.
- CHANCEL, C. 1996: Le capitalisme allemand. In: L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale. Puf: Paris.
- CHANCEL, C. 1996: Le capitalisme japonais. In: L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale. Puf: Paris.

- CHAUDIRON, S. 1996: Les autoroutes de l'information: une chance ou une menace pour le pluralisme linguistique et culturel. In: „M“, Nr. 82, März/April 1996.
- COATES, J. 1996: L'avenir hautement probable. 83 hypothèses sur l'année 2025. In: Futuribles 208, April 1996.
- COLLINS, J.C. und PORRAS, J.I. 1996: Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret?. Édition Générales First: Paris.
- CONDOMINAS, C. 1989: Japon, l'enjeu de la formation continue. Sudestasie: Paris.
- CONDOMINAS, C. und NISIHIRA, S. 1991: L'opinion des Japonais. Sudestasie: Paris.
- CORIAT, B. 1991: Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise japonaise. Bourgeois.
- COVA, B. und WICKHAM, S. (Hg.) 1996: Stratégies d'incertitudes. Economica: Paris.
- CROZIER, M. und FRIEDBERG, E. 1977: L'acteur et le système. Seuil: Paris.  
[dt: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Neuausg., Beltz-Athenäum: Weinheim und Basel 1993.]
- DEAL, T.E. und KENNEDY, A. 1982: Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley: Reading, MA.
- DEBRAY, R. 1981: Critique de la raison politique ou l'inconscient religieux. Gallimard: Paris.
- 1990: Cours de médiologie. Gallimard: Paris.
- DEMORGON, J. 1994: Histoires et cultures: dix chercheurs post-hégéliens, post-marxistes, post-freudien. In: Intercultures Nr. 25/26, Oktober 1994, S. 65 - 123.
- 1996a: Complexité des cultures et de l'interculturel. Anthropos: Paris.
  - 1996b: L'interculturel de la mondialisation. In: COLIN, L. und MÜLLER, B. (Hg.): La pédagogie des rencontres interculturelles. Anthropos: Paris.
- DEMORGON, J. und LÜDEMANN, O. 1996: Für die Entwicklung interkultureller Kompetenz in Europa. Welche Ausbildungen? Welche formalen Abschlüsse? DFJW-Arbeitstexte Nr.13, Paris und Bad Honnef.
- DEMORGON, J. und LIPIANSKY, M. 1998: L'interculturel en formation. Retz: Paris.
- DEOTTE, M. 1997: L'excision en procès. L'Harmattan.
- DERRIDA, J. 1992: Das andere Kap. Die aufgeschobene Demokratie. Zwei Essays. Suhrkamp: Frankfurt/M.
- DIALLO, T. 1993: Vortrag über die „Struktur eines afrikanischen Staates: Fuuta-Jaloo“, Frankfurt/M.
- Diogene, Revue internationale, Nr. 173, Januar - März 1996. Darin:
- LAÏDI, Z.: „Nous“ aurons (toujours) besoin d'universel.
  - ECHEVERRIA, P.: „Vocation universaliste et fragmentation culturelle.“ Les masques du même.
  - MIDDELL, M.: Qui devons-nous être? Quelques réflexions sur les processus actuels d'identification des Allemands de l'Est.
  - SATO, M.: Périphérie imaginée: monde et peuples dans l'imagination cartographique japonaise.
- Drancourt, M. 1996: Le capitalisme. In: L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale. Puf: Paris.
- Esprit, Mai 1996: „L'Allemagne de nos incertitudes. L'Europe sera-t-elle allemande? Leçon d'une enquête sur le modèle allemand.“
- Esprit, November 1996: Mythes et réalités de la mondialisation.
- Études et recherches, Nr. 7/8, Februar 1990: Les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon. La documentation française: Paris.
- FUKUYAMA, F. 1992: Das Ende der Geschichte. Wo stehen wir? Kindler: München.
- Futuribles, Revue Nr. 208, April 1996. Darin:
- DRANCOURT, M.: Pour une réforme de l'union européenne.

- BONNAURE, P.: L'aventure de Bill Gates et de Microsoft. A propos de la route du futur.
- GALBRAITH, J.K. 1995: Die Geschichte der Wirtschaft im 20. Jahrhundert. Ein Augenzeuge berichtet. Hoffmann & Campe: Hamburg.
- GATES, W., MYRBYVOLD, N., RHINEARSON, P. 1995: La route du futur. Laffont: Paris.
- GAUCHET, M. 1985: Le Désenchantement du monde. Gallimard: Paris.
- GAUTHEY, F., RATIU, I., RODGERS, I., XARDEL, D. 1988: Leaders sans frontières. Le défi des différences. McGraw-Hill.
- GAUTHEY, F. und XARDEL, D. 1990: Le management interculturel. Mythes et réalités. Que sais-je? Puf: Paris.
- GOUGEON, J.P. 1997: Où va l'Allemagne? Flammarion.
- GUINNEL, J. 1995: Guerre dans le cyberspace. La Découverte: Paris.
- HALL, E.T. 1984: La danse de la vie. Seuil: Paris.
- HALL, E.T. und HALL, M. 1984a: Les différences cachées. Une étude de la communication internationale. Comment communiquer avec les Allemands. Stern: Hamburg.
- HALL, E.T. und HALL, M. 1984b: Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Franzosen. Stern: Hamburg.
- HALL, E.T. 1991: Guide du comportement dans les affaires internationales. Allemagne, USA, France. Seuil: Paris.
- HERBÉ, L. 1995/96: Qui gouverne les grandes entreprises? Interview mit B. Bertin-Mouro. In: Sciences Humaines Nr. 11, Dezember 1995/Januar 1996.
- HOFSTEDE, G. und BOLLINGER, D. 1987: Les différences culturelles dans le management.
- HUNTINGTON, S. 1996: Kampf der Kulturen. Europa-Verlag: München.
- IRIBARNE, P. 1989: La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales. Seuil: Paris.
- IZRAELECICZ, E. 1996: États-Unis: le retour des performances. In: Le Monde - Dossiers et Documents Nr. 243, Mai 1996.
- KARLIN, D. und LAINE, R. 1994: La multinationale. Voyage au cœur du groupe Pechiney. A. Michel/Arte.
- KOENIG, G. 1990: Management stratégique. Vision, manœuvres et tactiques. Nathan.
- LA GORCE, P.-M. de 1996: Le dernier empire. Le XXIe siècle sera-t-il américain? Grasset: Paris.
- LAÏDI, Z. 1993a: L'ordre mondial relâché. Sens et puissance après la guerre froide. Presses de la FNSP.
- 1993b: La guerre des cultures n'aura pas lieu. In: Le Monde vom 24.09.1993.
- 1994: Un monde privé de sens. Fayard: Paris.
- LEFORT, C. 1985: Les formes de l'histoire: Essais d'anthropologie politique. Gallimard: Paris.
- LESOURNE, J. und STOFFAES, C. 1996: La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas. InterEditions: Paris.
- LEVY, P. 1994: L'intelligence collective. Pour une anthropologie du Cyberspace. La Découverte: Paris.
- L'inforoute francophone no 3, document de travail de l'Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche, les problèmes des langues et du français dans les interfaces utilisées sur l'Internet.
- LIVIAN, Y.F. 1991: Le management interculturel en action: Un cas de mise en place d'une entreprise européenne. Colloque de Lausanne, mars 1990. In: Intercultures Nr. 13, April 1991.
- 1993: Du bon usage des comparaisons internationales en matière de management. In: Intercultures Nr. 21, April 1993.
- MAURICE, M., SELLIER, F., SYLVESTRE, J.J. 1982: Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale. Puf: Paris.

- Maury, R. 1991: Die japanischen Manager. Wie sie denken, wie sie handeln, wie sie Weltmärkte erobern. Gabler: Wiesbaden.
- MATHEU, M. 1987: Inde: Taylor et Peters au pays d'Arjuna. In: Revue française de gestion, no 64.
- MOORE, B. 1969: Les origines sociales de la dictature et de la démocratie. La Découverte: Paris.
- MORIN, E. und NAÏR, S. 1997: Une politique de civilisation. Arléa: Paris.
- MORISHIMA, M 1987: Capitalisme et confucianisme, technologie occidentale et éthique japonaise. Flammarion.
- NADOULEK, B. 1991a: Intelligence stratégique II. Aditech, C.P.E.  
- 1991b: Bases de connaissances sur la mondialisation des cultures. Aditech, C.P.E.
- NAKANE, C. 1985: Die Struktur der japanischen Gesellschaft. Suhrkamp: Frankfurt/M.
- NAULLEAU, G. 1990: Joint-ventures franco-égyptiennes: confrontations des représentations de l'entreprise. In: Gauthey, F. und Xardel, D. 1990.
- NEGROPONTE, N. 1995: Total digital. Die Welt zwischen 0 und 1 oder Die Zukunft der Kommunikation. Bertelsmann-Verlag: München.
- OLOMO, P.R.1987: Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine. In: Revue française de gestion, no 64.
- OUCHI, W. und THEORIE, Z. 1982: Faire face au défi japonais. InterEditions: Paris.
- PASCALE, R.T. und ATHOS, A.G. 1981: The art of Japanese management. Simon & Schuster: New York.
- PASSET, R. und THEYS, J. 1995: Héritiers du futur. La Tour d'Aigues. Datar/Edition de l'Aube.
- PATEAU, J. 1994: Approche comparative interculturelle. Étude d'entreprises françaises et allemandes. Thèse de doctorat, Compiègne UTC.
- PÉLISSIER, P. 1995: Campagnes africaines en devenir. Edition Arguments.
- PETRELLA, R.1995: Limite à la compétitivité. La Découverte: Paris.  
- 1996: Danger d'une techno-utopie. In: Le Monde diplomatique, Mai 1996.
- PICHT, R. (Hg.) 1994: L'identité européenne: analyses et propositions pour le renforcement d'une Europe pluraliste. Presses interuniversitaires européennes: Brüssel.
- PONS, P. 1988: D'Edo à Tokyo, mémoires et modernité. Gallimard: Paris.  
- 1996: Le Japon est moderne sans l'Occident. In: Le Monde vom 24.05.1996.
- PORTER, M. 1991: Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Droemer: München.
- POSTEL-VINAY, K. 1994: La révolution silencieuse du Japon. Calmann-Lévy.
- SACHVAL, F. 1993: L'Europe et la globalisation. Masson.  
- 1994: Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence. Masson.
- SEGAL, J.P. 1990: Le management interculturel peut-il plaire à tout le monde? Colloque de Lausanne, 1990.
- SULEYMAN, E. und MENDRAS, H. 1995: Le Recrutement des élites en Europe. La Découverte: Paris.
- TIXIER, M. 1987: Cultures nationales et recrutement. In: Revue française de gestion, no 64.
- TOMINAGA, K. 1991: Les expériences historiques du Japon. Pour une théorie de la modernisation des sociétés non occidentales. In: Sociologie du travail XXXIII 1/91.
- TOURAINÉ, M. 1995: Le bouleversement du monde. Géopolitique du XXe siècle. Seuil: Paris.  
- 1996: Le bouleversement du monde. In: Futuribles Nr. 208, April 1996, S. 5 - 17.
- VANDAMME, J. 1995: L'Avenir de l'union européenne: élargir et approfondir. Presses interuniversitaires: Brüssel.

- VERNHOLEN, A. 1996: Japon: la puissance et la crise. In: Le dernier état du monde. Le Monde: Dossiers et Documents, Nr. 243, Mai 1996.
- VIRILIO, P. 1996: Cybermonde, la politique du pire. Edition Textuel: Paris.
- WOLFEREN, K. van 1989: Vom Mythos der Unbesiegbaren. Anmerkungen zur Weltmacht Japan. Droemer: München.
- WERDENFELD, M. 1995: Europe 96. Réforme de l'union européenne. Bericht der Bertelsmann-Stiftung.
- WILKINSON, E. 1991: Le Japon face à l'Occident. Editions Complexe.
- ZECCHINI, L. 1996: Quand Tokyo rassure Washington. In: Le dernier état du monde. Le Monde, Dossiers et Documents Nr. 243, Mai 1996.