

### **3. INTERKULTURALISMUS**

Die kulturvergleichende Managementforschung hat in den letzten zehn Jahren einen erheblichen Aufschwung erlebt, der in Kulturalisierung der sozialen, politischen und ökonomischen Aspekte der Globalisierungsdebatte begründet ist. Kulturvergleichende Managementforschung bedeutet, die jeweilige kulturelle Umwelt, den Managementprozess und die Persönlichkeitsmerkmale beteiligter Akteure in verschiedenen Ländern zu erfassen und miteinander zu vergleichen. Verschiedene Länder und Kulturen werden nach ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten bezüglich der Managementkultur, -prozesse und -akteure klassifiziert. Es wird versucht, die soziokulturellen Ursachen für die ermittelten Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Managementprozess und -verhalten zu identifizieren. Das Ziel der kulturvergleichenden Managementforschung ist, durch die Kenntnis kultureller Unterschiede und ihrer Ursachen zu einem besseren Verständnis der jeweils anderen Kultur und damit auch zu einem konstruktiveren Umgang mit ihren Vertretern beizutragen. Hier überschneidet sich die Managementforschung mit Forschungen, die sich mit der interkulturellen Kommunikation auseinandersetzen. Interkulturelle Kommunikation geht über den Fokus auf Prozesse der Planung, Organisation und Durchführung von Arbeit hinaus. Sie widmet sich auf grundsätzliche Weise der Verständigung von Kulturen im Kontext der Globalisierung.

Innerhalb der kulturvergleichenden Management- und Kommunikationsforschung existieren zwei Ansätze, die verschiedene Schwerpunkte setzen. Es handelt sich dabei um kulturvergleichende und kulturspezifische Untersuchungen. Erstere versuchen über den Kulturvergleich zu Aussagen über kulturelle Orientierungen und Handlungsweisen zu gelangen. Die kulturspezifische Forschung beschäftigt sich mit den Spezifika nur einer Kultur. Beide Ansätze treffen sich jedoch in der Annahme, dass Kultur messbar, in bestimmten Kategorien darstellbar und für konkrete Handlungsanweisungen operationalisierbar sei. Hinzu kommt, dass auch in den kulturspezifisch angelegten Arbeiten ein imaginierter kultureller Rezipient (in der Regel der westliche Leser, der etwas über eine andere exotische Kultur lernen soll) mitgedacht oder auch direkt angesprochen wird und in diesem Sinne kulturvergleichend argumentiert wird. Im weiteren Verlauf meiner Arbeit wird deshalb auf die obige Unterscheidung verzichtet.

Als konstitutive Beiträge zur interkulturellen Kommunikation und zum interkulturellen Management können die Arbeiten von Edward T. Hall (1959, 1966, 1976, 1990), das „Dimensionenmodell“ des niederländischen Sozialwissenschaftlers und Unternehmensberaters Geert Hofstede (1980, 1983, 1997) und das vom Regensburger Psychologen Alexander Thomas vorgelegte

„Kulturstandardkonzept“ (1991, 1996, 1999) gelten.<sup>1</sup> Alle drei Autoren sind in den letzten zehn Jahren in der deutschen staatlichen Entwicklungs-zusammenarbeit rezipiert worden. Im folgenden werden die interkulturalistischen Texte von Hall, Hofstede und Thomas zunächst dargestellt.

#### **3.1 Kultur als verborgene Kodierung: Edward T. Hall**

„In physics today, so far we know, the galaxies that one studies are all controlled by the same laws. This is not entirely true of the worlds created by humans. Each cultural world operates according to its own internal dynamic, its own principles, and its own laws – written and unwritten.“ (Hall and Hall 1990, S. 3)

Der amerikanische Ethnologe Edward T. Hall kann als Stammvater der Interkulturellen Kommunikation bezeichnet werden. In den Arbeiten „The Silent Language“ (1959) und „The Hidden Dimension“ (1966), „Beyond Culture“ (1976) und „Understanding Cultural Differences“ (1990) entwickelt Hall eine Kulturtheorie, die weniger Werte und Normen als einen umfassenden Kommunikationsbegriff in ihr Zentrum stellt. Das emphatische Credo „Kultur ist Kommunikation!“ (Hall 1990, S. 3) beinhaltet nicht nur die Definition von Kommunikation als ein System zur Kreation, Sendung, Lagerung und Verarbeitung von Informationen<sup>2</sup>, sondern umfasst jede Form menschlicher Interaktion. Bereits in den 50er und 60er Jahren operationalisierte Hall seine Kulturtheorie für interkulturelle Trainingsprogramme im Auftrag des amerikanischen Außenministerium. Wie Dahlén (1997) zeigt, sind Halls Ideen, Postulate und Begrifflichkeiten bis heute konstitutiv und prägend für die essentialistische Perspektive der interkulturellen Kommunikation und einen großen Teil der Differenzideologie des Multikulturalismus.

Was für eine Art von Sprache Kultur im Hallschen Sinne ist, wird aus den Titeln seiner frühen Publikationen deutlich. Kultur ist eine „stille Sprache“ und eine „verborgene Dimension“. In dieser stillen Sprache ist nur ein geringer Teil der Informationen explizit und definiert und damit für jedermann verständlich und verhandelbar.

Der weitaus größere Teil der Informationen ist unformal und versteckt. Kultur ist also nicht das, was offensichtlich ist, sondern das, was im Verborgenen liegt. „Culture hides much more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most effectively from its own participants“ (Hall 1959, S. 30)

Im Gegensatz zur Ökonomie, Politik oder Ideologie, deren Charakteristika und Wirkungen auf Individuen und Gruppen offensichtlich und spürbar sind, wird die Handlungswirksamkeit der geheimen Sprache Kultur von Ihren Trägern nicht bewusst erfahren. „Economic, political, and ideological aspects get

---

1 Weitere bekannte Arbeiten stammen von Triandis (1972), Landis/Brislin (1983), Kohls (1984, 1995) sowie Landis/Baghat (1996), und Trompenaars (1995).

2 Vgl. Hall (1990), S. 179.

most of the attention because they have a clear impact on people. Communication is the cultural part, and it tends to function automatically. People know as much about it as they do about the inner workings of their automobile, which isn't very much.“ (Hall 1979, S. 47)

Die stille Sprache Kultur wird zwar im Sozialisationsprozess erlernt, ihre handlungsbestimmende Macht begründet Hall jedoch, indem er seine stille Sprache in Anlehnung an die Freudsche Konzeption des Unterbewussten als eine verborgene Kraft, eine hidden force beschreibt, über die der Mensch keine bewusste Kontrolle auszuüben vermag.<sup>3</sup> In einem weiteren Schritt vollzieht Hall zur Fundierung seiner Argumentation eine kausale Verknüpfung von Natur und Kultur. Fundamentale menschliche Verhaltensweisen, wie die Bildung von Gruppen mit Aufgabenteilung: „Association“, die Gründung von Territorien, Gebieten und Nationen (Territoriality), aber auch die Geschlechteraufteilung der Spezies Mensch in männlich und weiblich (Bisexuality), oder das Verteidigen der eigenen Existenz (Defence) repräsentieren nach Hall Muster, die sich im Evolutionsprozess aller Spezies als überlebenswichtig und erfolgreich erwiesen haben.<sup>4</sup>

Menschliche Gesellschaften transferieren und übersetzen diese Erfolgsmodelle der Evolution in die Sphäre der Kultur. Halls Überlegungen sind damit mit ethologischen bzw. sozio-biologischen Perspektiven verknüpft. Gruppenbildung mit Aufgabenteilung finden im Zellenverbund wie in menschlichen Gemeinschaften statt, ähnlich dem Revierverhalten bei Tieren bilden menschliche Gesellschaften Konzeptionen von Territorialität aus. Bisexualität ist die Voraussetzung für das Überleben der Arten, deshalb ist sie für Hall ein zentrales Charakteristikum menschlicher Gesellschaften. Jede Art also auch die Spezies Mensch verteidigt sich gegen Eindringlinge oder Gefährdungen der eigenen Existenz.<sup>5</sup>

---

3 Vgl. Hall (1959), S. 60

4 Insgesamt identifiziert Hall zehn elementare Muster menschlicher Aktivitäten, die er als „primary message systems“ bezeichnet:

1. Interaction: Interaktion mit der natürlichen Umwelt, Interaktion mit Menschen durch Sprache und Schrift (hierzu gehört auch lernen, lehren und spielen), Interaktion mit Raum und Zeit.
2. Association: Gruppenbildung und Aufgabenteilung.
3. Subsistence: Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln.
4. Bisexuality: zwei Geschlechter als Voraussetzung für erfolgreiche Fortpflanzung.
5. Territoriality: Bildung von Gebieten und Nationen.
6. Temporality: Rhythmen und Zeiteinteilungen.
7. Learning: Lernprozesse.
8. Play: Spiel.
9. Defence: Verteidigung der eigenen Existenz.
10. Exploitation (use of materials): Gebrauch von Rohstoffen und natürlichen Materialien.

(Vgl. Hall 1959, S. 38)

Die Grammatik der geheimen Sprache Kultur besteht nach Hall aus sogenannten „Hidden Codes“<sup>6</sup>. Die „Hidden Codes“ sind verborgene, distinkte, essenzielle kulturelle Signaturen (die Hall, wie oben gezeigt, ethologisch begründet), die über Kommunikationsprozesse einen explizit handlungsleitenden Charakter bekommen. Die verborgenen Kodierungen werden in den kulturell unterschiedlichen Konzeptionen von Zeit, (sozialem) Kontext, Raum und Informationsfluss wirksam. Bei diesen Konzeptionen handelt es sich zumeist um binäre Oppositionen. Bei der Konzeption von Zeit lautet das Gegensatzpaar „monochronisch/polychronisch“. (Sozialer) Kontext wird mit unter „hoher Kontext/niedriger Kontext“ verhandelt. Die Konzeption Raum unterscheidet kulturspezifische Formen der Trennung zwischen privaten Räumen und beruflichen bzw. öffentlichen Räumen. Sie dient aber auch dazu, kulturell bedingte Bedürfnisse nach sozialer Nähe bzw. Distanz aufzuzeigen.<sup>7</sup> Die Kodierung „Informationsfluss“ bezieht sich auf kulturell unterschiedliche Bedingungen des Austausches und der Verbreitung von Informationen und Wissen. Insbesondere die Kanäle und die Verbreitungsgeschwindigkeit von Informationen, der „Informationsfluss“, sind für Hall dabei von besonderem Interesse. Die Konzeption der verborgenen Kodierungen wird von Hall durch eine spezifische Handlungstheorie ergänzt, die er als Handlungsketten „action chains“ bezeichnet.

Die Konzeption der Handlungsketten, die Hall aus verhaltensbiologischen Forschungen übernimmt, thematisiert im wesentlichen kulturell standardisierte Handlungsabläufe und Interaktionsmuster, deren Bedeutungsmacht in interkulturellen Kontakt Situationen besonders evident wird.

Monochronische Kulturen sind durch eine starke Fixierung auf Linearität, Effizienz und Planbarkeit, bzw. Beherrschbarkeit und die Kontrolle von Zeit gekennzeichnet. Deutschland stellt nach Hall eine typisch monochronische Kultur dar.

„Time lies at the core of German Culture. For Germans it is one of the principal ways of organizing life. [...] Promptness is taken for granted in Germany – in fact, it's almost an obsession. If there is a chance you'll be late for an appointment, telephone ahead. The Germans want to know where their visitors are at all times; not knowing where to reach a visitor violates the German sense of order.“ (Hall and Hall 1990, S. 35)

Die monochronische Zeitkonzeption hat auch Auswirkungen auf die Organisation von Arbeitsprozessen und das Kommunikationsverhalten. Machtbezogenheit und hierarchisch-autoritäre Führungsstrukturen sind typisch für die monochronische Kultur.<sup>8</sup> Beides fließt in (interkulturelle) Kommunikationsprozesse ein und formt diese. Die Antipode zur „iron hand of monochronic

---

5 Vgl. Hall (1959), S. 34ff.

6 Der Begriff hidden codes wird insbesondere in dem 1990 gemeinsam mit Mildred Hall veröffentlichten Buch „Understanding Cultural Differences“ verwendet.

7 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 11f.

8 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 43.

time“ (Hall & Hall 1990, S. 14) ist die polychronische Kultur. Nicht Linearität sondern Flexibilität kennzeichnet diesen Kulturtyp. Arbeits- und Kommunikationsprozesse sind nicht durch Hierarchie, Macht und Plan gekennzeichnet, sondern durch Flexibilität, Improvisation und die Einbeziehung vieler, gleichzeitig arbeitender Personen. „In almost every respect, polychronic systems are the antithesis of monochronic systems. Polychronic time is characterized by the simultaneous occurrence of many things and by great involvement with people.“ (Hall & Hall 1990, S. 14)

Polychronische Kulturen trennen im Gegensatz zu monochronischen Kulturen nicht zwischen privaten und professionellen Sphären. Vielmehr werden die Interaktionspartner in soziale Netzwerke mit familiärem Charakter integriert. Die Netzwerke basieren auf gegenseitigen Verpflichtungen und emotionalen Verbindungen.<sup>9</sup> Eine typische polychronische Kultur ist Frankreich, in besonderem Maße jedoch die Kulturen Lateinamerikas, der arabischen Welt und Ostasiens.<sup>10</sup>

Unter Kontext versteht Hall kulturell unterschiedliche Konzeptionen sozialer, institutioneller und struktureller Dichte, die untrennbar mit dem Inhalt, der Form und dem Verlauf eines Kommunikationsprozesses verknüpft sind. Das Gegensatzpaar „high context“ und „low context“ bezeichnet diese kulturellen Unterschiede. „Context is the information, that surrounds an event; it is inextricably bound with the meaning of the event [...] The cultures of the world can be compared on a scale from high to low context.“ (Hall & Hall 1990, S. 6)

Kulturen mit hohem Kontext zeichnen sich durch verbindliche, häufig kollektivistische soziale Beziehungen, klare Hierarchien sowie eine starke Betonung von Autorität und Loyalität aus. Kulturen mit geringem Kontext betonen eher die Rolle des Individuums. In Kulturen mit hohem Kontext benötigen Kommunikationsprozesse sehr wenig explizite und erklärende verbale oder schriftliche Äußerungen. Ein großer Teil der Kommunikationsinhalte wird durch ihren „Kontext“ vorgegeben. In Kulturen mit niedrigem Kontext wird das meiste der Informationen explizit übermittelt. Vieles, was in Kulturen mit hohem Kontext selbstverständlich ist, muss in individualistischen Kulturen erst ausgedrückt werden. Im Orient und in Ostasien verortet Hall überwiegend Kulturen mit hohem Kontext. Der Westen hingegen beherbergt Kulturen mit geringem Kontext.<sup>11</sup>

Hinter der kulturellen Konzeption des Raums verbirgt sich Halls aus der Ethologie entlehnte Kategorie der Territorialität. Hierbei handelt es sich um die soziale und räumliche Trennung zwischen öffentlichen und privaten Sphären oder Beruf und Freizeit und auch um den kulturell unterschiedlichen Umgang mit physischer Nähe oder auch den Anspruch ganzer Nationen auf ein bestimmtes Territorium.<sup>12</sup> So gilt für die Deutschen: „For the Germans space is

---

9 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 15-16.

10 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 153ff.

11 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 6f.

12 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 10ff.

sacred. Their sense of being geographically crowded is a contributor to this territorial behavior. Homes are protected from outsiders by a variety of barriers: fences, walls, hedges, solid doors, blinds, shutters, and screening to prevent visual or auditory intrusion.“ (Hall & Hall 1990, S. 38.)

Die Art und Weise, wie Informationen fließen, unterscheidet sich ebenfalls von Kultur zu Kultur, und ist mit den Konzeptionen von Zeit, Kontext und Raum verknüpft. So fließen Informationen in polychronischen Kulturen schneller, weil die Kommunikationsprozesse auf vielfältigere und flexiblere Kanäle zurückgreifen können als dies in monochronischen Kulturen der Fall ist. Monochronie führt zu einem erschwertem Informationsfluss, da Wissen vor allem unter dem Aspekt seiner Machtwertigkeit verhandelt wird. „[...] Since knowledge is power, secrecy is common. Germans do not share information freely, and it is difficult to get information in most organisations“ (Hall & Hall 1990, S. 41).

Halls Handlungstheorie der „action chains“ bezeichnet Verhaltens- oder Interaktionssequenzen mit zwei oder mehr Teilnehmern und einem bestimmten Handlungsziel. Das Handlungsziel kann nur erreicht werden, wenn eine bestimmte, kulturell standardisierte Abfolge von Schritten genau nachvollzogen wird.

„An action chain is a set sequence of events in which usually two or more individuals participate. It is reminiscent of a dance that is used as a means of reaching a common goal that can be reached only after, and not before, each link in the chain has been forged. [...] If any of the basic acts are left out or are too heavily distorted, the action must be started all over again. Making breakfast, meeting a friend, buying something in a store, writing a poem or book are all examples of action chains of varying complexity.“ (Hall 1959, S. 141)

Der Begriff der Handlungsketten gehört ebenfalls zum Vokabular der Verhaltensbiologie. Hier wie dort geht es um die Identifikation einer bedeutungsmächtigen Struktur, im Falle der Verhaltensbiologie der Instinkt, die das tierische Handeln bestimmt. Hall positioniert seine Handlungsketten als umfassende Handlungstheorie. Sie wird, wie oben zu sehen, nicht nur auf so unterschiedliche Handlungen wie die Zubereitung eines Frühstücks oder das Schreiben eines Buches angewendet, sondern strukturiert das ganze soziale Universum. „In fact I seriously doubt if man does anything of a social nature that does not involve action chains. Some action chains are incredibly long, requiring more than a lifetime to be played out, while others last only a few seconds.“ (Hall 1959, S.143)

Die interkulturelle Kontakt situation bezeichnet Hall als „Interface between cultures“.<sup>13</sup> Der Erfolg eines „kulturellen interfacing“ hängt von grundlegenden Prinzipien ab, die im wesentlichen kulturelle Differenzgrade bezeichnen. „New frontiers are not only to be found in outer space or in the microworld of science; they are also at the interface between cultures.“ (Hall & Hall 1990, S. 31)

---

13 Vgl. Hall & Hall (1990), S. 26f.

Je höher die Differenz zwischen zwei Kulturen, desto komplizierter gerät das interfacing. Die kulturelle Distanz, gemessen und dargestellt in den besprochenen binären Oppositionen, ist entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg des interfacing. Generell gilt, so Hall & Hall, dass low-context Kulturen mit hochgradig entwickelten mechanischen Systemen geringere Probleme bei der Etablierung eines Interface haben als high-context Kulturen. Letztere verfügen über eine geringe institutionelle und verfahrensspezifische Verregelung von Kommunikations- und Handlungsprozessen. Der Erfolg des kulturellen interfacing ist hier abhängig von Personen und ihren Talenten. Die Wahl des Begriffes „Interface“ ist dabei nicht willkürlich. Sie ergänzt Halls Anleihen aus der Ethologie durch die Anlehnung an die Sprache der Computer und Programme. Auch in diesem Fall geht es um die Fundierung des eigenen Arguments. Der Technizismus des Begriffes „Schnittstelle zwischen den Kulturen“ betont nicht nur Differenz, sondern unterstreicht auch die Handhabbarkeit dieser Differenz.

Die Revitalisierung des Faktors Kultur in der internationalen Politik, transnationalen Unternehmen und den nationalen Diskursen über globale Migrationsphänomene und die multikulturelle Gesellschaft haben Edward T. Halls Arbeiten eine bemerkenswerte Renaissance und neue Auflagen beschert. Wie Dahlén (1997) in seiner detaillierten Arbeit zeigt, wird Hall im organisierten Milieu der professionellen Interkulturalisten als Stammvater der Disziplin „Interkulturelle Kommunikation“ inszeniert. Seine konzeptionellen Überlegungen und Postulate werden bis in die Gegenwart, wenn auch in unterschiedlicher Dichte und Häufigkeit, von einer großen Zahl der Anbieter interkultureller Trainings verwendet. Auch unter den von mir befragten Entwicklungsexperten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen gehören bestimmte Versatzstücke und Begrifflichkeiten Halls zur Terminologie des Nachdenkens der Zusammenhänge zwischen kultureller Identität und dem Erfolg oder Misserfolg von Entwicklungsstrategien.

### **3.2 Kultur als mentales Programm: Geert Hofstede**

„Jeder Mensch trägt in seinem Inneren Muster des Denkens, Fühlens und potentiellen Handelns, die er ein Leben lang erlernt hat. [...] Sobald sich bestimmte Denk-, Fühl- und Handlungsmuster im Kopf eines Menschen gefestigt haben, muß er diese erst ablegen, bevor er in der Lage ist, etwas anderes zu lernen, und etwas abzulegen ist schwieriger, als es zum ersten Mal zu lernen. Unter Verwendung einer Analogie zur Art und Weise, wie Computer programmiert sind, nennt dieses Buch solche Denk-, Fühl und Handlungsmuster mentale Programme.“ (Hofstede 1997, S. 2)

Wenn Edward T. Hall im vorangegangenen Kapitel als Stammvater der kulturressentialistischen Führungs- und Kommunikationstheorien bezeichnet worden ist, dann muss der niederländische Sozialwissenschaftler und Unternehmensberater Geert Hofstede als der Nestor der Disziplin gelten. Sein Dimensionenmodell gehört zum Standardprogramm der meisten Beratungsfirmen und Insti-

tute für interkulturelle Kommunikation und wurde in der populären Managementliteratur der letzten Jahre mit leichten Variationen immer wieder rezipiert und weiterentwickelt.<sup>14</sup> Hofstede führte Ende der sechziger Jahre und zu Beginn der siebziger Jahre zur empirischen Klärung der „wirklichen Unterschiede“ zwischen den Kulturen eine groß angelegte Studie in 50 Ländern (und drei Regionen) durch, bei der 116.000 Mitarbeiter der Firma IBM in 72 nationalen Tochtergesellschaften, 38 Berufen und 20 Sprachen mit Fragebögen, die jeweils 100 Fragen umfassten, interviewt wurden.<sup>15</sup> „Die Fragen befassten sich vor allem mit den persönlichen Werten der Beschäftigten in Bezug auf die Arbeitssituation und [...] über die persönlichen Einstellungen von Mitarbeitern.“ (Hofstede 1997, S. 363)

Als Ergebnis dieser Studie entwickelte Hofstede ein Indexsystem, das unmittelbar handlungsbestimmende Wertorientierungen unterschiedlicher Kulturen identifiziert, misst und in Zahlenwerten darstellt. Die Auswertung der Wertetabellen soll als Basis zur angemessenen Organisation interkultureller Arbeitsprozesse und zur Verbesserung von Managementstrategien in internationalen Arenen genutzt werden.<sup>16</sup> Hofstede bezeichnet Kultur ausdrücklich als „mentales Programm“ (Hofstede 1997: 2) oder „mentale Software“ (Hofstede 1997: 3), um ihre normative Kraft zu betonen. Die Persönlichkeit eines Individuums ist dessen einzigartige Kombination mentaler Programme.

Der Technizismus in der Wortwahl ist dabei kalkuliert. Einerseits verleiht die Stilisierung von Kultur – als eine alle Aspekte der menschlichen Existenz integrierende Software – Hofstedes Ausführungen die notwendige ontologische Tiefe, die typisch für kulturoessentialistische Betrachtungen ist. Andererseits suggeriert die Terminologie der Computer und Programme Beherrschbarkeit und Handhabbarkeit, weil Hofstede den Schlüssel zur Dekodierung dieser Software in der Hand zu halten scheint.

Die zentralen Bausteine der Software Kultur verortet Hofstede in den Bereichen:

- Symbole: bedeutungsmächtige Worte, Gesten, Bilder oder Objekte.
- Helden: Lebende oder verstorbene handlungsleitende Vorbilder und Idole.
- Rituale: Sozial notwendige kollektive Tätigkeiten und Zeremonien.
- Werte: Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen.<sup>17</sup>

---

14 Die amerikanischen Berater Trompenaars und Hampden-Turner (1998) arbeiten mit einem Dimensionenmodell, das sich nur terminologisch von dem Hofstedes unterscheidet.

15 Vgl. Hofstede (1997), S. 363f.

16 Die ersten Publikationen Hofstedes, die sich explizit mit der Verbreitung der Forschungsergebnisse beschäftigen, sind: Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values (1980) und National Culture in four Dimensions (1983).

17 Vgl. Hofstede (1997), S. 7-10.

Diese Bausteine verfügen über eine hierarchische Relevanzstruktur. Der Kern der Kultur wird von den unsichtbaren Werten bestimmt. Um ihn herum befinden sich die für den außenstehenden Beobachter sichtbaren Praktiken: Rituale, Helden und Symbole. Die unsichtbaren Werte folgen einem streng binären Muster. Hofstede bezeichnet sie als „Gefühle mit einer Orientierung zum Plus- oder Minuspol hin“ (Hofstede 1997, S. 9). Die Plus- oder Minuspole werden entlang der folgenden Gegensatzpaare gebildet: „böse – gut“, „schmutzig – sauber“, „häßlich – schön“, „unnatürlich – natürlich“, „anormal – normal“, „paradox – logisch“ und „irrational – rational“ (Hofstede 1997, S. 9)

Um die mentalen Programmierungen bestimmten Gesellschaften zuordnen zu können, verwendet Hofstede einen Begriff, dessen Kontext nicht weniger bedeutungsmächtig und ambivalent ist. Es handelt sich um den Begriff der Nationalkultur. Eine Nationalkultur versteht er als diejenige „kollektive Programmierung des Geistes“ (Hofstede 1997: 403), welche durch die Sozialisation in einem bestimmten Land erworben wird.

Die Nationalkulturen werden auf einer höheren Ebene zu kulturreisähnlichen Regionen wie „christlich westlicher Kulturkreis“, „islamischer Kulturkreis“ usw. verdichtet.<sup>18</sup> Hofstede definiert vier Grundmuster nationaler Kulturen:

- „1. Soziale Ungleichheit einschließlich des Verhältnisses zur Autorität.
- 2. Die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe.
- 3. Vorstellungen von Maskulinität und Feminität: die sozialen Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein.
- 4. Die Art und Weise, mit Ungewissheit umzugehen, und zwar in Bezug auf die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen.“ (Hofstede 1997, S. 16-17)

Entsprechend definiert Hofstedes Indexsystem vier kulturelle Dimensionen und ordnet ihnen Punkte auf einer Skala zwischen 0 und 100 zu: Machtdistanz (Machtdistanzindex MDI), Kollektivismus/Individualismus (KLV/IDV -Index), Maskulinität/Feminität (MAS/FEM -Index) und Unsicherheitsvermeidung (UVI-Index). Zur Erfassung der konfuzianischen Dynamik in Asien hat Hofstede gemeinsam mit Michael Harris Bond (1988) den Index Langfrist/Kurzfristorientierung (LTO-Index) entwickelt.<sup>19</sup> Eine Dimension bezeichnet bei Hofstede Aspekte einer Kultur, die sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lassen.<sup>20</sup>

Hofstede differenziert die Perspektive seiner Dimensionen in jeweils zwei Bereiche. Im ersten Bereich beschäftigt er sich mit kulturellen Hauptunterschieden bezüglich allgemeiner Normen, Familie, Schule und Arbeitsplatz. In einem zweiten Bereich handelt er Unterschiede in Politik und Gedankenwelt, bzw. Theorien ab.<sup>21</sup> Die verschiedenen Indexe werden regelmäßig miteinander

18 Vgl. Meyer 1998, S. 136f.

19 Vgl. Hofstede (1997), S. 230ff.

20 Vgl. Hofstede (1997), S. 17.

21 Vgl. Hofstede (1997), S. 46.

korreliert. Auf diese Weise sollen die Verknüpfungen und Wechselwirkungen unterschiedlicher kultureller Dimensionen aufgezeigt werden. Hofstedes Tabellen versprechen eine lückenlose und zugleich übersichtliche Identifizierung nationaler Kulturen, die hier nur andeutungsweise wiedergegeben werden kann.

Die terminologischen Übereinstimmung und inhaltlichen Überschneidungen der Kultur-Dimensionen mit Talcott Parsons' (1951) strukturfunktionalistischen „pattern variables“: Universalismus/Partikularismus, Individualismus/Kommunitarismus, (affektive) Neutralität/Affektivität, Spezifität/Diffusität, Leistung/Zuschreibung sind offensichtlich.<sup>22</sup> Dennoch wird sie dem Leser gegenüber nicht offengelegt. Parsons Arbeiten werden weder diskutiert, noch tauchen sie, was im Sinne wissenschaftlicher Redlichkeit eigentlich selbstverständlich sein sollte, in Hofstedes Literaturangaben auf.

Der Index Machtdistanz misst das Ausmaß der Zustimmung oder Ablehnung von Ungleichheit und hierarchischen Machtverhältnissen. „Machtdistanz kann also definiert werden als das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt ist.“ (Hofstede 1997, S. 32)

In Nationalkulturen mit geringem Machtdistanzindex, wie etwa die Bundesrepublik Deutschland (MDI=30), dominieren Demokratie und egalitäre Prinzipien den politischen und gesellschaftlichen Diskurs. Transparenz und Partizipation prägen Organisationskulturen und Managementstile. In National-

---

22 Das Gegensatzpaar Universalismus/Partikularismus unterscheidet die (sozio-kulturelle) Orientierung an allgemeingültigen Grundsätzen ungeachtet persönlicher Eigenschaften und Aspekte und die Anwendung von personenspezifischen Regeln bzw. Sondersituationen; Individualismus/Kommunitarismus stellt die Orientierung an Privat- oder Inidividualinteressen (westlicher Provinienz) der Vorherrschaft von Kollektivitätsinteressen (vorwiegend in Afrika und Asien) gegenüber; affektive Neutralität/Affektivität thematisiert die Entscheidung zwischen unmittelbarer Bedürfnisbefriedigung und deren Aufschub; das Gegensatzpaar Spezifität/Diffusität diskutiert den Spezifizierungsgrad von Rollenmustern, die einer sozialen Beziehung zu Grunde liegen; Leistung/Zuschreibung unterscheidet die Bewertung von sozialen Eigenschaften, Personen oder Sachverhalten aufgrund von sachlichen Leistungskriterien von Zuschreibungen, die aufgrund von nicht-sachlichen Kriterien, wie etwa Hautfarbe oder Rasse betrieben werden. Die „pattern variables“ können auf unterschiedlichen Ebenen des sozialen Systems wirksam werden. Auf der Ebene des personalen Subsystems als Handlungsmuster für Interaktionen, auf der Ebene des sozialen Subsystems als Alternativen für die Prägung von Rollenmustern, auf der kulturellen Ebene als (dichotome) Alternativen für die Formulierung von Werten und Normen. Parsons hat auf der Grundlage seiner „pattern-variables“ weiterführende Überlegungen über die Entwicklungsbedingungen moderner Gesellschaften angestellt. Seine „evolutionären Universalien“ (1971) unterscheiden sechs verschiedene organisatorische Zusammenhänge, die diese Entwicklung bedingen: soziale Schichtung, kulturelle Legitimierung, Bürokratie, Geld und Marktsystem, universalistisches Rechtssystem, Demokratie, Zusammenschluss mit gewählter Führung.

kulturen mit hohem Machtdistanzindex, wie etwa Ägypten (MDI=80), bestimmen hingegen Autorität, Hierarchie und Kontrolle das Denken und Handeln von Akteuren in Gesellschaft und Organisationen. In der Dimension Machtdistanz werden Elemente der Parsonsschen Konzeption Leistung/Zuschreibung verarbeitet. Kulturen mit hoher Machtdistanz neigen dazu, die Bewertung von sozialen Eigenschaften, Personen oder Sachverhalten aufgrund von nicht-sachlichen Kriterien vorzunehmen.

Das Verhältnis zwischen Mächtigen und weniger Mächtigen ist durch Abhängigkeitsverhältnisse geprägt, die auf Patron-Klientel-Beziehungen basieren. Status und Prestige des Mächtigen ergibt sich nicht aus seiner objektiven Leistung, sondern leitet sich aus seiner durch Tradition legitimierten Stellung ab. Die „Ungleichheit unter den Menschen wird erwartet und ist erwünscht“ (Hofstede 1997, S. 46).

Das Gegensatzpaar Kollektivismus/Individualismus bildet das kulturell geprägte Verhältnis zwischen Individuum und Gesellschaft ab.<sup>23</sup>

„Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, daß er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen.“ (Hofstede 1997, S. 66)

Individualistische Nationalkulturen wie Frankreich (IDV=71) betonen die Freiheit und Eigenverantwortlichkeit des Individuums. Die Organisationskulturen und Führungsstile stellen hier Entscheidungsfreude, Dezentralisierung von Planungs-, Organisations- und Kommunikationsprozessen sowie eine generelle Mobilität des Managements in den Mittelpunkt. Auf der normativen Ebene wirken Eigeninteressen stärker als Gruppeninteressen. Familie, Erziehung und Schule sind auf die Identitätsverortung im Individuum ausgerichtet. Die Kinder werden zum Denken in Ich-Begriffen erzogen. Als aufrichtiger Mensch gilt, wer seine Meinung offen äußert. In der Arbeitswelt basieren die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und -gebärem auf Verträgen, die sich auf gegenseitigen Nutzen gründen. Management bedeutet Management von Individuen.<sup>24</sup> Das Feld der Politik und Theorien gestaltet sich wie folgt: Individuelle Interessen dominieren Gruppeninteressen. Das Recht auf Privatsphäre ist garantiert. Das Rechtssystem garantiert Gleichheit vor dem Gesetz. Es herrscht Demokratie und Pressefreiheit. Der Staat spielt keine dominante Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft. Einheimische Wirtschaftstheorien basieren auf der Verfolgung von Eigeninteressen. Ideologien individueller Freiheit haben Vorrang vor Gleichheitstheorien.<sup>25</sup>

---

23 Vgl. Hofstede (1997), S. 63ff.

24 Vgl. Hofstede (1997), S. 90.

25 Vgl. Hofstede (1997), S. 99

Kollektivistische Nationalkulturen, etwa Südkorea (IDV=18), sind auf der Normenebene durch starke Wir-Gruppenbezüge und entsprechend strikte Loyalitätsbeziehungen gekennzeichnet. In Schule und Erziehung steht das soziale Netzwerk, aber nicht das Individuum im Vordergrund. Harmoniestreben und Konfliktvermeidung bilden zentrale Denk- und Verhaltensmuster. Die Arbeitswelt ist ebenfalls von starken, familienartigen sozialen Bindungen (in der arabischen Welt auch von tribalen Bindungen) und entsprechenden moralischen Verpflichtungen geprägt. Management bedeutet hier vor allem das Management von Gruppen durch starke Autoritäten und Führer.<sup>26</sup> Der Bereich Politik und Theorien ist ähnlich verortet. Kollektive Interessen dominieren generell individuelle Interessen. Dies gilt für das Privatleben ebenso wie für das öffentliche Leben. Der Staat nimmt eine dominierende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Das Recht ist vermahtet. Es gibt keine Pressefreiheit. Importierte Wirtschaftstheorien sind irrelevant, da sie nicht mit der kollektivistischen Software vereinbar sind. Gleichheitsideologien dominieren vor Ideologien individueller Freiheit usw.<sup>27</sup> In den arabischen Ländern des Mittleren Ostens kommt es – so Hofstedes Modell – besonders häufig zur Korrelation von hoher Machtdistanz und Kollektivismus.<sup>28</sup> „In Kulturen, in denen die Menschen von Wir-Gruppen abhängen, sind sie normalerweise auch von Machtfiguren abhängig.“ (Hofstede 1997, S.72).

Die Kategorie Maskulinität/Feminität misst den Anteil sog. männlicher und weiblicher Werte und die Rollenverteilung der Geschlechter innerhalb einer Gesellschaft.<sup>29</sup> Sie korrespondiert mit Parsons' Konzeption (affektive) Neutralität/Affektivität. Hofstede verwendet jedoch eine Metaphorik, die Wertungen transportiert.

„Maskulinität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Feminität kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.“ (Hofstede 1997, S. 113)

Zentrale normative Orientierung der maskulinen Gesellschaft sind öffentlicher materieller Erfolg, Leistung, Wettbewerb und Effizienz. Entsprechend sind Organisationskulturen und Managementstile ausgerichtet. Feminine Gesellschaften betonen hingegen die Bewahrung von Werten wie Mitmenschlichkeit, Gleichheit und Solidarität.<sup>30</sup> Dieses zweipolare Muster bestimmt auch die Erziehung und die Arbeitswelt und wird besonders an der vermeintlich masku-

---

26 Vgl. Hofstede (1997), S. 90.

27 Vgl. Hofstede (1997), S. 99.

28 Vgl. Hofstede (1997), S. 71.

29 Vgl. Hofstede (1997), S. 107ff.

30 Vgl. Hofstede (1997), S. 107ff.

linen Maxime „leben, um zu arbeiten“ gegenüber dem femininen Paradigma „arbeiten, um zu leben“ exemplifiziert.<sup>31</sup> Die Politik und Gedankenwelt wird in maskulinen Gesellschaften durch das Ideal der Leistungsgesellschaft symbolisiert. Allgemein gilt, dass der Starke unterstützt werden soll. Wirtschaftliches Wachstum, geringe Neigung zu großem finanziellem Engagement in der Entwicklungszusammenarbeit bei gleichzeitiger Prioritierung von hohen Rüstungsausgaben und die Bereitschaft in internationalen Konflikten durch Demonstration von Stärke und Konfliktbereitschaft, die eigenen Ziele durchzusetzen, sind Markenzeichen der maskulinen Gesellschaft. Der Anteil von Frauen in politischen Ämtern ist gering. Der Zugang zu Macht für Frauen läuft über den Konkurrenzkampf mit Männern. Das Credo der maskulinen Gesellschaft lautet nach Hofstede: „Big and fast are beautiful“ (Hofstede 1997, S. 144). Die feminine Gesellschaft erhebt den Wohlfahrtsstaat zum Ideal. Gegenüber dem Recht des Stärkeren steht die Unterstützung der Bedürftigen. Wo die maskuline Gesellschaft zur Repression neigt, tendiert die feminine Gesellschaft zur Permission. Umweltschutz und Entwicklungshilfe genießen hohes Ansehen, und internationale Konflikte werden durch Verhandeln, Eingehen und Kompromisse gelöst. Auch für feminine Gesellschaften formuliert Hofstede ein eingängiges Motto: „Small and slow are beautiful“ (ebenda). Noch näher an populären Metaphern formuliert Hofstede, wenn er feminin mit „weich“ und maskulin mit „hart“ gleichsetzt.<sup>32</sup> Maskuline Gesellschaften identifiziert Hofstede in Lateinamerika am Beispiel Perus oder Chiles. Typische feminine Gesellschaften hat er in Nordwesteuropa vorgefunden. Dänemark, Finnland oder die Niederlande sind Beispiele.

Die Dimension Unsicherheitsvermeidung wird schließlich zur Abbildung der kulturell bedingten Abneigung oder Inkaufnahme von Risiken und Unsicherheit benutzt. Auf diese Weise sollen innovationsfreudige offene nationale Kulturen von solchen unterschieden werden, die eher durch Sicherheitsdenken und kurzfristige Unsicherheitsvermeidungsstrategien gekennzeichnet sind.

Nationalkulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung, wie etwa Neuseeland ( $UVI=49$ ), neigen im normativen Bereich dazu, Unsicherheit als eine normale Erscheinung im Leben hinzunehmen. Was anders ist, gilt zwar als seltsam, nicht aber als gefährlich. Die Politik und die Gedankenwelt in Nationalkulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung ist durch wenige, allgemeine Gesetze strukturiert. Regeln, die nicht eingehalten werden können, gelten als änderbar. Allgemein wird die Kompetenz des Bürgers gegenüber der Staatsgewalt akzentuiert. Toleranz und Mäßigung sind Werte, die das Verhältnis zwischen den Generationen, den Umgang mit Minderheiten und auch das Agieren auf internationalem Parkett prägen. Dementsprechend werden die Menschenrechte geachtet und es herrscht eine Tendenz zum Relativismus und Empirismus in Philosophie und Wissenschaft vor.<sup>33</sup> Die normative Orientierung in

31 Vgl. Hofstede (1997), S. 133.

32 Vgl. Hofstede (1997), S. 117.

33 Vgl. Hofstede (1997), S. 151ff.

Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung, etwa die Türkei (UVI= 85), kennzeichnet eine Abneigung gegen die dem Leben innenwohnende Unsicherheit. Sie gilt als Bedrohung, die bekämpft werden muss. Uneindeutige Situationen werden deshalb gemieden und nur bekannte Risiken gelten als akzeptabel. Was anders ist, wird als gefährlich empfunden. Politik und Gedankenwelt werden mit vielen Gesetzen und Regeln strukturiert. Über Kompetenz verfügt der Staat, nicht der Bürger. Konservatismus und Extremismus als politischen Phänomene steht die Betonung von Recht und Ordnung gegenüber. Das Generationenverhältnis ist durch eine negative Einstellung zu jungen Menschen gekennzeichnet. Nationalismus, Xenophobie und die Unterdrückung von Minderheiten sind weitere Merkmale dieses Kulturtyps. Die Arbeitswelt beherrscht ein „emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese niemals funktionieren“ (Hofstede 1997, S. 176). Allgemeine Menschenrechte gelten wenig. Insbesondere das Recht auf freie Meinungsäußerung wird durch Fundamentalismen und Intoleranz in Religion, Politik und Ideologie überlagert.<sup>34</sup>

Die Dimension Konfuzianische Dynamik spielt auf Max Webers Untersuchung zur Protestantischen Ethik und der Geist des Kapitalismus (1920) an und stilisiert den Konfuzianismus als „protestantische Ethik des 21. Jahrhunderts“. Entsprechend gelten die konfuzianischen Wertorientierungen „Ausdauer, Ordnung, Sparsamkeit, Schamgefühl“ (Hofstede 1997, S. 233) als Kernelemente des ostasiatischen (bzw. chinesischen) Entwicklungserfolgs der letzten Jahre.

Hofstedes Überlegungen zur Organisationskultur und -entwicklung, Führung und Motivation in multikulturellen Unternehmungen scheint sich auf den ersten Blick mit Fragen zu beschäftigen, die auch zum Kanon wirtschaftsanthropologischer Forschungen gehören: „Organisieren setzt immer die Beantwortung von zwei Fragen voraus: 1. Wer hat die Macht etwas zu entscheiden? und 2. Welche Regeln oder Vorgehensweisen sind zu befolgen, um das angestrebte Ziel zu erreichen?“ (Hofstede 1997, S. 196)

Unter dem Begriff Organisationskultur versteht Hofstede jedoch lediglich eine verkleinerte Version der Nationalkultur: „Die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von der anderen unterscheidet“ (Hofstede 1997, S. 249)

Entsprechend wird bei der Beantwortung der beiden Fragen wiederum das Paradigma kultureller Identität in den Mittelpunkt der Analyse gesetzt. Die kulturellen Normen der Dimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung sind die mentale Software, welche die Frage nach der Macht und die Frage nach Vorgehensweisen und Regeln innerhalb spezifischer Organisationsmodelle und ihrer Institutionen bestimmen. Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/Feminität prägen hingegen eher die Denkweise der Menschen in der Organisation und betreffen nicht die Organisation als solche.<sup>35</sup> Management und Führung in Ländern mit hoher Machtdistanz muss sich entsprechend an der mentalen Software orientieren. Ein deutscher Manager sollte also die Nieder-

---

34 Vgl. Hofstede (1997), S. 189.

35 Vgl. Hofstede (1997), S. 196f.

lassung seiner Firma oder das lokale Büro seiner internationalen Organisation in einem Land wie Ägypten möglichst nicht wie in seiner eigenen Kultur als „einfallsreicher Demokrat“ sondern als „wohlwollender Autokrat“ (Hofstede 1997, S. 46) führen.

Kulturelle Differenz, die in strengen Gegensatzpaaren verhandelt wird, ist für Hofstede das Chiffre einer Welt, die vor der Herausforderung steht, lokales bzw. nationales Denken mit globalem Handeln zu verbinden. Dafür empfiehlt er ein Trainingskonzept, das in Spielen, Übungen, Vorträgen, Fallstudien und Gruppendifiskussionen die Bewusstmachung von Kulturunterschieden leisten soll, um auf diese Weise interkulturelle Kompetenz zu erzeugen. Als besonders geeignet beschreibt Hofstede das sogenannte „Culture Assimilator Training“. Die Grundzüge dieses Trainings wurden bereits in den sechziger Jahren in den Vereinigten Staaten an der Universität Illinois von Fiedler (1971) und Triandis (1975) entwickelt. Es gehört bis heute zu den klassischen Trainingsmethoden im Bereich interkulturelle Kommunikation/Management. Der Kultur-Assimilator beruht auf der Prämisse, dass effektives interkulturelles Verhalten und Handeln eine möglichst detaillierte Kenntnis der „subjektiven Kultur“ (Triandis 1972) des Interaktionspartners voraussetzt und die Fähigkeit „isomopher Attributionen“ (Triandis 1975) erfordert.<sup>36</sup> Das Training basiert auf kritischen interkulturellen Interaktionssituationen (critical incidents), die als Episoden in textlicher Form präsentiert werden. Am Ende der Episoden werden bis zu vier Interpretationen des Geschehens angeboten. Die Probanden werden aufgefordert, diejenige Erklärung auszuwählen, die das Geschehen aus der Sicht von Mitgliedern der Fremdkultur am besten erklärt. Die richtige Wahl wird bestätigt. Der Proband erhält zusätzliche Informationen über die fremde Kultur und wird angehalten, mit der nächsten Episode fortzufahren. Bei falscher Antwort erhält der Teilnehmer die Anweisung, die Episode erneut zu bearbeiten. Der Assimilator kann als Selbsttraining mit einem Textbuch, das die Situationen, Antworten und erklärende Kommentare vorgibt, durchgeführt werden oder als Rollenspiel simuliert werden.<sup>37</sup>

Die Teilnehmer erleben sich entlang der Dimensionen als Träger der „empirisch nachgewiesenen Essentialismen“ ihrer nationalen Kulturen. Sie sollen sich als Teil einer homogenen kollektiven Identität des sogenannten Nationalcharakters begreifen, der in Hofstedes Dimensionenmodell exemplifiziert und erkennbar wird.<sup>38</sup> Die Kenntnis der eigenen und fremden handlungsleitenden Software soll die interkulturelle Kompetenz auf allen Seiten erhöhen und auf diese Weise Sicherheit für die Planung, Organisation und Steuerung interkultureller Arbeitsprozesse gewährleisten.

---

36 Vgl. Dadder (1987), S. 74f.

37 Vgl. Hofstede (1997), S. 324.

38 Vgl. Hofstede (1997), S. 399ff.

### **3.3 Kultur in Standards: Alexander Thomas**

„So unternahm die Völkerpsychologie den Versuch, in den von den Menschen geschaffenen Kulturprodukten das eigentlich kreative Potential ganzer Volksgemeinschaften zu ergründen, und zwar sowohl hinsichtlich ihrer universellen Erscheinungsform, die für die gesamte Menschheit gleich sein sollte, als auch in ihren zeitbedingten und kulturspezifischen Erscheinungsformen, die nur für bestimmte Gesellschaften Gültigkeit beanspruchen.“ (Thomas 1996, S. 107) „Kulturpsychologie strebt die Überwindung der mit der Entstehung der wissenschaftlichen Betrachtung des Menschen einhergehenden Fragmentierung des anthropologischen Diskurses an.“ (Thomas 1996, S. 109)

Der Regensburger Psychologe Alexander Thomas beschreitet mit seiner „Psychologie interkulturellen Handelns“ (Thomas 1996) einen Weg, der sich zunächst terminologisch und in der Wahl seiner Referenzen von Hofstedes Szenario unterscheidet. Thomas bezieht sich in seiner „Psychologie interkulturellen Handelns“ direkt auf den Kulturrelativismus Johann Gottfried Herders (1784) und die von diesem inspirierte, vor allem im Deutschland des frühen zwanzigsten Jahrhunderts entwickelte Völkerpsychologie.<sup>39</sup> Die Rede vom „Walten des Volksgeistes als schöpferische und vereinigende Quelle der historischen Entwicklung der Völker“ (Thomas 1996, S. 107) steht exemplarisch für seine essentialistische Perspektive. Neben Herder und der Völkerpsychologie Wundts bezieht sich Thomas auf die kulturvergleichende Psychologie, deren Erkenntnisinteresse er in der „Analyse der kulturellen Einflüsse auf psychologische Entwicklung (Differenzierungsstudien) und das Auffinden psychologischer Universalien (Ähnlichkeiten) hinter den kulturbedingten Oberflächenvariationen psychischer Strukturen und Funktionen (Generalisierungsstudien)“ (Thomas 1996, S. 109) verortet. Perspektivisch geht es für Thomas dabei auch um die „Überwindung der mit der Entstehung der wissenschaftlichen Betrachtung des Menschen einhergehenden Fragmentierung des anthropologischen Diskurses“ (Thomas 1996, S. 109). Damit enthält die interkulturelle Psychologie des Alexander Thomas ein explizit wissenschaftstheoretisches Programm.<sup>40</sup>

---

39 Vgl. Thomas (1996), S. 107f.

40 Das Feld der aktuellen psychologischen Forschung zum Thema interkulturelle Kommunikation geht freilich über Alexander Thomas hinaus. Krewer (1993) unterscheidet drei verschiedene paradigmatische Ansätze innerhalb der Psychologie, die sich mit dem Verhältnis von Psyche und Kultur auseinandersetzen. Namentlich handelt es sich dabei um die kulturvergleichende Psychologie, sogenannte kulturpsychologische Ansätze und die interkulturelle Psychologie. Die kulturvergleichende Psychologie geht davon aus, dass es universelle psychische Strukturen und Mechanismen gibt, die als allgemeine Basis menschlicher Erlebens- und Verhaltensvariablen angesehen werden. Ihr Ziel besteht in der Identifikation dieser Universalien, die den globalen Varianten des Erlebens und Handelns zugrunde liegen. Ihre anwendungsbezogenen Konzepte thematisieren dementsprechend einen internationalen Managementstil, der auf den identifizierten Uni-

Thomas definiert Kultur als ein Orientierungssystem, das Individuen und Gruppen zur Kognition, Kontrolle und zur Steuerung ihrer Geschicke in eine gewünschte Richtung dient.<sup>41</sup> Kultur schafft Referenzrahmen, die über Zugehörigkeit und Abgrenzung unmittelbare Identität herstellen. Zugleich wirkt Kultur sinnstiftend für materielle Umwelten, personelle Aspekte und interper-

versalien beruht. Exemplarisch für diese Ausrichtung ist der Ansatz von Jürgen Bolten (1995) von der Universität Jena. Die kulturpsychologische Ausrichtung stellt der universalistischen Ausrichtung der kulturvergleichenden Psychologie eine Perspektive entgegen, welche die wechselseitige Konstituierung kultureller Bedeutungssysteme und individualpsychologischer Mechanismen betont. Als Konsequenz aus dieser Orientierung ergibt sich eine starke Tendenz, Kulturen als abgeschlossene, nicht vergleichbare Entitäten zu begreifen. In der interkulturellen Psychologie werden die psychologischen Voraussetzungen und Prozesse der Verarbeitung und Konsequenzen unterschiedlicher Formen des Kontaktes zwischen Mitgliedern verschiedener kultureller Gruppen thematisiert. Kultur oder Kulturstandards werden in diesem Feld von zwei unterschiedlichen Perspektiven aus betrachtet. Die eine Perspektive begreift Kulturstandards als grundlegende kulturspezifische, von den Akteuren internalisierte Normen. Die andere Perspektive betont den konstruktivistischen Charakter der Kulturstandards als symbolisches Kapital der Selbst- und Fremdzuschreibung. Diese „konstruktivistische“ Perspektive der interkulturellen Psychologie wird vor allem durch Bernd Krewer von der Abteilung „Interkulturelle Fortbildung und Organisationsentwicklung“ der Universität des Saarlandes vertreten. Ich beziehe mich hier insbesondere auf das seit 1997 laufende Forschungsprojekt mit dem Titel „Die Dynamik des Fremderlebens in Situationen der interkulturellen Zusammenarbeit“, das sich unter anderem mit Projektexperten der GTZ und ihren interkulturellen Erfahrungen beschäftigt. Das Forschungsprojekt wird im Rahmen des Schwerpunktprogramms der Volkswagenstiftung „Das Fremde und das Eigene – Probleme und Möglichkeiten interkulturellen Verstehens“ der Volkswagenstiftung gefördert. Ziel des Forschungsprojektes ist es, die bisherige Fokussierung bei der Untersuchung von Missverständnissen und Störungen interkultureller Kommunikation und Kooperation auf grundlegende kulturelle Differenzen, die das Erleben und Handeln der beteiligten Akteure vorstrukturieren und deshalb zu abweichenden Situationsdeutungen führen, zu erweitern. Dies soll durch den Einblick in die Dynamik von Fremderleben und -verstehen erfolgen. Dazu sollen neben der kulturellen Identität auch die personale und soziale Identität und vor allem die Wechselwirkungen zwischen diesen Identitäten und den Kontextparametern der interkulturellen Handlungssituation untersucht werden. Neben der üblichen Ankündigung anwendungsorientierter Kriterien zur Personalauswahl und Förderung interkultureller Kompetenz möchte Krewer mit seiner Arbeit auch einen theoretischen Beitrag zur Diskussion über den ontologischen oder konstruktivistischen Status von Kulturstandards liefern. Im Unterschied zu Thomas werden also kontextuelle Faktoren zumindest berücksichtigt. Diese werden jedoch wiederum unter dem Aspekt der Identität verhandelt. Der Identitätsdiskurs wird also um die Dimensionen personale Identität und soziale Identität ergänzt. (Quelle: Eigene Erhebungen 2000, Eschborn, Deutschland)

41 Vgl. Thomas (1999), S. 102f.

sonelle Beziehungen, „Ereignisfolgen“ und „Prozessabläufe“ sowie „Handlungssequenzen“ (Thomas 1999, S. 103). Das Orientierungssystem Kultur ist zugleich universell, d.h. es tritt in allen Gesellschaften auf, aber auch spezifisch und damit die Basis kultureller Differenz.

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft tradiert. Es beeinflußt das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung. Als Handlungsfeld bietet die Kultur Handlungsmöglichkeiten, stellt aber auch Handlungsbedingungen.“ (Thomas 1999, S. 104)

Die Definition von Kultur als „Orientierungssystem“ und „Handlungsfeld“ mit Möglichkeiten und Bedingungen erscheint zunächst keinesfalls kulturrelevantialistisch. Es stimmt in wesentlichen Punkten mit wohlbekannten, ausdrücklich nicht essentialistischen, sozialanthropologischen Kulturdefinitionen, etwa Geertz semiotischer Perspektive mit der Kultur als „Bedeutungsgewebe“<sup>42</sup>, überein. Die essentialistische Perspektive im Thomasschen Denken wird jedoch deutlich, wenn er den Begriff der „Monokultur“ oder des „monokulturellen Kontextes“ zur Kennzeichnung spezifischer (nationaler) kultureller Orientierungssysteme einführt.<sup>43</sup> Der Begriff Monokultur steht, ähnlich wie Hofstede's Nationalkultur, für ein abgegrenztes, einzigartiges Handlungsfeld mit (überwiegend) homogener ethnischer und kultureller Identität.

Das Individuum wird durch den Sozialisationsprozess in ein monokulturelles Orientierungssystem enkulturiert. In diesem Prozess lernt das Individuum, was es zu tun und zu lassen hat. Es „erfährt ständige Bestätigung aus seiner sozialen Umwelt, wenn es sich den bestehenden Normen und Regeln entsprechend verhält, und erlebt bei Abweichungen direkte oder indirekte Mißbilligung oder muß die Erfolglosigkeit seiner Anstrengungen leidvoll erfahren“ (Thomas 1999, S. 104).

Verläuft der Sozialisationsprozess erfolgreich, kommt es zu einer Implementierung oder Adaption spezifischer normkonformer Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensschemata. Thomas bezeichnet diese „zentralen Maßstäbe, Gradmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale“ (Thomas 1999: 114) einer Kultur als Kulturstandards.<sup>44</sup>

„Kulturstandards können aufgefasst werden als die von den in einer Kultur lebenden Menschen geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Aus-

---

42 Vgl. Geertz (1983), S. 9.

43 Vgl. Thomas (1996), S. 16-17.

44 Vgl. Thomas (1999), S. 114f.

führung und Beurteilung von Verhaltensweisen. [...] Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur, die als Orientierungssystem des Wahrnehmens, Denkens und Handelns dienen. Kulturstandards [...] ermöglichen zu entscheiden, welches Verhalten als normal, typisch und noch akzeptabel anzusehen bzw. welches Verhalten abzulehnen ist. Kulturstandards wirken wie implizite Theorien und sind über den Sozialisationsprozess internalisiert.“ (Thomas 1999: 114)

Die Kulturstandards verfügen innerhalb der Monokultur über eine routinisierte, für den Handelnden nicht mehr bewusstseinspflichtige Sinnhaftigkeit und Handlungsrelevanz.<sup>45</sup>

Ein Kulturstandard besteht für Thomas aus einer zentralen Norm und einem Toleranzbereich. Die Norm ist gleichsam der Idealwert, während der Toleranzbereich noch hinnehmbare Abweichungen umfasst. Innerhalb einer Monokultur bilden die Kulturstandards ein horizontal und vertikal verflochtenes, nach Bedeutung und Relevanz abgestuftes System, das zwischen zentralen und peripheren Standards sowie kontextuellen Standards unterscheidet. Unter zentralen Kulturstandards versteht Thomas Standards mit sehr großer Reichweite und allgemeiner Akzeptanz. „Als zentrale Kulturstandards sind solche zu bezeichnen, die in sehr unterschiedlichen Situationen wirksam werden und weite Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns regulieren, und die insbesondere für die Steuerung der Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Handlungsprozesse zwischen Personen bedeutsam sind.“ (Thomas 1996, S. 112) Im Gegensatz dazu sind periphere und kontextabhängige Standards entweder weniger prägend oder nur in bestimmten Milieus und Situationen handlungswirksam.

Die Schaffung von Kultur und damit auch die Schaffung von Kulturstandards findet, wie bereits gezeigt, in monokulturellen Kontexten statt. Es handelt sich um „eigenkulturelle Steuerungs- und Regulationssysteme“, die nicht von „fremdkulturellen Einflüssen und Ansprüchen“ (Thomas 1996, S. 17) beeinflusst werden. Zwar können zwei Kulturen über ähnliche oder gleiche Kulturstandards verfügen, und es ist auch möglich, dass ähnliche Kulturstandards in unterschiedlichen Kulturen auf verschiedenen Hierarchiestufen angesiedelt sind und unterschiedliche Toleranzbereiche aufweisen.<sup>46</sup> Dennoch nehmen diese Überschneidungsmöglichkeiten zwischen sehr verschiedenen Kulturen, wie etwa der deutschen und der chinesischen Kultur, deutlich ab.<sup>47</sup> In diesen Fällen fehlen die Kulturstandards einer bestimmten Kultur in einer anderen vollkommen.

Veränderungen der Kulturstandards eines monokulturellen Orientierungssystems tauchen bei Thomas bei „unerwarteten Ereignissen und Reaktionen des Interaktionspartners oder anderen beobachteten ungewöhnlichen Ereignisfolgen“ (Thomas 1999, ebenda) auf. Treten diese Ereignisse gehäuft in ähnli-

---

45 Vgl. Thomas (1999), S. 104.

46 Vgl. Thomas (1999), S. 115.

47 Vgl. Thomas (1996), S. 114.

chen Situationen auf, kommt es „unter günstigen Umständen“ und mit Unterstützung durch andere zur kritischen Reflexion und Veränderung der Routinen. Diesen Prozess, der neues soziales Lernen erfordert, bezeichnet Thomas als Innovation.<sup>48</sup> Innovation ist also nicht die Grundlage kultureller Produktion, sondern bildet lediglich eine ausnahmeartige Randerscheinung.

Die Gültigkeit und Verbindlichkeit der Kulturstandards wird von ihren Trägern in ethnozentristischer Weise generalisiert. „Wir generalisieren unsere Kultur und unser Orientierungssystem auf alle Menschen. [...] Andere Formen der Wahrnehmung, der Beurteilung und Beeinflussung erscheinen uns zunächst einmal als falsch, nicht ganz richtig, lückenhaft, primitiv usw.“ (Thomas 1999, S. 107)

Die Generalisierung des Eigenen und die Diffamierung des Anderen stellt für Thomas ein universelles, für alle Kulturen grundlegendes Phänomen dar: „Da die in anderen Kulturen sozialisierten Menschen ebenfalls davon ausgehen, dass so, wie sie sich verhalten, es alle anderen Menschen auf der Welt auch tun, und dass ihr Verhalten das einzige richtige und erfolgversprechende ist.“ (Thomas 1999: 108-109)

Interkulturelle Kontakt- oder Überschneidungssituationen sind für Thomas deshalb „Sonder- und Grenzsituationen“ (Thomas 1996, S. 113), in denen inkompatible Kulturstandards aufeinanderprallen. Es kommt zu kritischen Interaktionserfahrungen, „critical incidents“<sup>49</sup>, bei denen die „Dramatik des gegenseitigen Unverständnisses“ (Thomas 1999, S. 106) im Extremfall zur Handlungsunfähigkeit führen kann.

„In der Sonder- und Grenzsituation interkultureller Überschneidung kommt es gehäuft zu kritischen, zum Teil konflikthaft verlaufenden und als belastend erlebten Interaktionssituationen. Das eigene kulturelle Orientierungssystem, durch den Prozess der individuellen Sozialisation erworben, versagt. Das Verhalten der fremdkulturell geprägten Interaktionspartner kann nicht mehr zuverlässig antizipiert werden. Es kommt zu Fehlreaktionen und -aktionen, Mißverständnissen, mehrdeutigen Situationsgestaltungen, Verunsicherungen und im Extremfall zu Handlungsunfähigkeit.“ (Thomas 1996, S. 113-114)

Die Analyse dieser kritischen Interaktionserfahrungen mit der „critical incident technique“<sup>50</sup> soll die Identifikation, Interpretation und kulturhistorische und

---

48 Vgl. Thomas (1999), S. 105.

49 Vgl. Thomas (1996), S. 113.

50 Prinzipiell basiert diese Analyse auf der „Sammlung als kritisch erlebter Interaktionssituationen in der interkulturellen Begegnung mit einem ausländischen Partner mit Hilfe teilstrukturierter Interviews“ (Thomas 1999, S. 115). In einem weiteren Schritt werden die auf diese Weise ermittelten „critical incidents“ von Experten, die aus den entsprechenden Fremdkulturen stammen müssen, beurteilt. Anschließend erfolgt eine psychologische Analyse der „kommunikativen und integrativen Prozesse in den geschilderten kulturellen Überschneidungssituatio-

funktionale Einordnung der jeweiligen Kulturstandards ermöglichen, die in einer spezifischen interkulturellen Überschneidungssituation wirksam geworden sind. So attestiert Thomas für eine deutsch-chinesische Verhandlungssituation das konflikthafte Aufeinanderprallen der deutschen Kulturstandards: Schnelligkeit, Effektivität, Sachbezogenheit, Offenheit, Rationalität und Nüchternheit mit den chinesischen Kulturstandards: Gesicht wahren, Hierarchieorientierung, soziale Harmonie, Bürokratie, Etikette, Danwei (Einheit), Guanxi (Beziehungsnetz), List und Taktieren.<sup>51</sup> Die Konzeption Kulturstandard verfügt aber nicht nur über eine analytische Dimension. Sie wird auch operativ in Form interkultureller Trainings relevant.

„Wenn es möglich ist, die Handlungswirksamkeit von Kulturstandards aus der Analyse kritisch verlaufener Interaktionssituationen in kulturellen Überschneidungssituationen zu ermitteln, dann müßte es auch möglich sein, mit Hilfe eines auf diesem Material aufbauenden und an der Vermittlung von Kulturstandards orientierten Trainings einen interkulturellen Lernprozeß in Gang zu setzen, mit dem Ziel, interkulturelle Handlungskompetenz zu entwickeln.“ (Thomas 1999, S. 116)

Dazu empfiehlt Thomas eine Variante des „Culture Assimilator Training“, das durch die Vermittlung von Kulturstandards ergänzt wird. Bei Thomas bestehen die Assimilator-Trainings in der Regel aus 20-30 kritischen Interaktionssituationen, die als Beispiele für etwa zehn zu vermittelnde Kulturstandards dienen. Während der Kultur-Assimilator bei Hofstede lediglich ein mögliches Element in einem weiter gefassten interkulturellen Toolmix darstellt, nimmt er bei Thomas die zentrale Funktion ein. Die Verlaufsstruktur des Trainings wird bei Thomas in acht verschiedene Arbeitsaufgaben und Lernziele differenziert. Erster Schritt: Bei der Lektüre einer Episode soll der Teilnehmer konkrete Konfliktsituationen und fremdkulturelle Verhaltensweisen kennenlernen.

Die Frage nach der Erklärung des fremdkulturellen Verhaltens soll den Teilnehmer dazu motivieren, sich in die Situation hineinzuversetzen, eigene Reaktionsweisen zu antizipieren und eigenkulturelle Erklärungsmuster zu aktivie-

---

nen“ (Thomas 1999, ebenda). Anschließend wird eine inhaltsanalytische Bearbeitung der Expertenurteile und der psychologischen Analyse durchgeführt und eine Klassifikation der von den Experten benannten kritischen Interaktionssituationen nach gemeinsamen kulturspezifischen Erklärungsmustern vorgenommen. Auf dieser Basis werden dann die handlungswirksamen Kulturstandards (beider Interaktionspartner) benannt. Schließlich werden die Ergebnisse durch die Konsultation kulturphilosophischer, kulturhistorischer und wertorientierter Forschungen fundiert (vgl. Thomas 1996, S. 121). Danach wird eine Zusammenhangsstruktur der Kulturstandards erstellt. In einem letzten Schritt wird der Versuch einer kulturhistorischen Verankerung der ermittelten Standards durchgeführt. Dies geschieht mit Hilfe der Analyse ihrer historischen Funktionalität (Vgl. Thomas 1999, S. 117).

51 Vgl. Thomas (1996), S. 125ff.

ren und bewusst zu machen. Das Lernziel besteht in einer generellen „kulturellen Sensibilisierung“ und in der Bewusstmachung der „Handlungswirksamkeit eigenkultureller Standards“ (Thomas 1999, S. 118-119). Zweiter Schritt: Es erfolgt die Präsentation der vier möglichen Antwortalternativen. Das Lernziel dieses Schrittes besteht für Thomas im „Erkennen der Orientierungslosigkeit im fremdkulturellen Umfeld“ und dem „Kennenzlernen neuer Verhaltens- und Deutungsmuster“ (Thomas 1999, ebenda). Dritter Schritt: Der Teilnehmer muss auf einer Skala alle vorgegebenen Erklärungsalternativen dannach einschätzen, „wie genau sie das fremdkulturelle Verhalten begründen können“ (Thomas 1999, ebenda). Dabei soll der Teilnehmer die Ambiguität von Verhalten erkennen. Vierter Schritt: Zu jeder Antwortalternative wird eine ausführliche Erläuterung geliefert. Der Teilnehmer soll auf diese Weise neue Verhaltens- und Deutungsmuster kennenzlernen. Fünfter Schritt: Der Teilnehmer soll eine eigene Handlungsstrategie für die kritische Situation entwickeln bzw. Antwortalternativen festlegen. Das Lernziel besteht darin eine „intensive, selbständige Auseinandersetzung zur Förderung der Lernwirksamkeit“ zu initiieren. Der Teilnehmer soll erkennen, „dass Orientierung wiederhergestellt werden kann“ (Thomas 1999, ebenda). Sechster Schritt: Die kulturadäquate Handlungsstrategie wird vorgestellt. Der Teilnehmer kann diese mit seiner eigenen Handlungsstrategie vergleichen. Er soll die „kulturtypischen Handlungsbarrieren und Lösungswege“ (Thomas 1999, ebenda) erkennen. Siebter Schritt: Nachdem der Teilnehmer mehrere Episoden durchgearbeitet hat, wird ihm der Kulturstandard mitgeteilt, der in all diesen Situationen handlungswirksam war. Er erhält „nähere Informationen über die Wirksamkeit dieses Kulturstandards im Kontext der Zielkultur“ (Thomas 1999, ebenda). Achter Schritt: Der Teilnehmer erhält „ausführliche Informationen über die kulturhistorische Verankerung und Funktionalität dieses Kulturstandards im Kontext der Zielkultur“ (Thomas 1999, ebenda). Während Albert (1983) die Zielvorgabe des Kulturassimilators vor allem im kognitiven Bereich ansiedelt und auf die Adaption der Perspektive des kulturell Anderen konzentriert, „Ziel des Kultur-Assimilator-Trainings ist es, die Trainingsteilnehmer zu befähigen, Situationen aus der Perspektive von Mitgliedern anderer Kulturen zu interpretieren“ (Albert 1983 S. 189), geht Thomas einen Schritt weiter.

Ziel des Trainings ist die Herstellung interkultureller Handlungskompetenz, die eine Synthese zwischen kulturdivergenten Orientierungssystemen ermöglicht und so erfolgreiches „Handeln sowohl in der eigenen als auch in der fremden Kultur erlaubt“ (Thomas 1996, S. 115). Auf diese Weise soll erfolgreiches interkulturelles Handeln als „zielgerichtetes, motiviertes, erwartungsgesteuertes und geplantes Verhalten, in das die eigenkulturellen und fremdkulturellen Steuerung- und Regulationselemente einfließen“ (Thomas 1996, S. 17), sicher gestellt werden.

Thomas formuliert hier einen hohen Anspruch. Die aus der sozial-anthropologischen Debatte bekannte emische Perspektive soll nicht nur für kognitive Prozesse des Verstehens erschlossen werden, sondern wird auch für die Handlungsebene versprochen. Wer als Manager oder Experte über die „Fähigkeit zur

Person- und Situationswahrnehmung im Kontext fremdkultureller Orientierungssysteme verfügt und hier zielgerichtet und planvoll agieren kann, begeht keine Fehler mehr. Ähnlich wie bei Hall und Hofstede wird damit die Beherrschbarkeit und Planbarkeit interkultureller Kommunikation und Zusammenarbeit signalisiert, die den „Sicherheitsbedürfnissen“ der Personalabteilungen global operierender Unternehmen und Entwicklungsagenturen mit großen Schritten entgegeneilt.

Einen genaueren und praxisrelevanten Einblick in die analytischen und operativen Aspekte der Thomasschen Konzeption Kulturstandard bieten die Beispiele kritischer Interaktionssituationen, die er in seinen Publikationen bearbeitet.<sup>52</sup> Nach der Häufigkeit ihrer Thematisierung fällt dabei besonders das sogenannte „deutsch-chinesische Verhandlungsproblem“ (Thomas 1996, S. 125ff. und 1999, S. 95ff.) auf. Das Szenario gestaltet sich wie folgt:

Der Manager eines deutschen Unternehmens reist innerhalb kurzer Zeit viermal zu Joint-Venture-Vertragsverhandlungen nach China. Obwohl die Verhandlungen in guter Atmosphäre verlaufen und die chinesische Seite großes Interesse an den Vorschlägen des deutschen Managers zeigt, kommen die Verhandlungen zu keinem brauchbaren Ergebnis. Der Zeitdruck nimmt zu und das deutsche Stammhaus kritisiert die Verhandlungsführung des Managers.

Beim Manager löst dies Frustration und Verärgerung aus. Als bei der nächsten Verhandlungsminute wiederum keine Einigung zustande kommt, geht der deutsche Manager davon aus, dass die chinesische Seite ihn hinhalten will, um möglichst viele Informationen zu erhalten und sein Unternehmen gegebenenfalls gegen die Konkurrenz auszuspielen.

Er ist verärgert und wütend über seine Verhandlungspartner und zusätzlich emotional belastet durch die anstrengenden Verhandlungen. Die Situation eskaliert:

„Zu guter Letzt zeigt er eine Reaktion, die man hierzulande mit dem Ausdruck ‚denen mal ordentlich Bescheid sagen‘ und ‚kräftig auf den Tisch hauen‘ umschreiben würde. Völlig unvermittelt schrie der Manager seine chinesischen Verhandlungspartner an, er sei nicht mehr bereit, sich weiter hinhalten zu lassen, das ‚um den heißen Brei Herumreden‘ müsse endlich aufhören, er wolle Klarheit und Verbindlichkeit, und überhaupt, seine Geduld sei nun am Ende. Für chinesische Verhältnisse wurden diese Beschwerden in einer schockierenden Direktheit und Lautheit vorgetragen. Die chinesischen Verhandlungspartner wurden blaß und schwiegen. Die Verhandlungen kamen nicht zum Abschluß.“ (Thomas 1999, S. 95)

Nach seiner Rückkehr nach Deutschland wird dem Manager mitgeteilt, dass die chinesische Seite zwar weiter an dem Joint-Venture interessiert sei, die weitere Zusammenarbeit mit ihm jedoch ablehne. Die deutsche Firma muss einen neuen Vertreter entsenden und die Verhandlungen von vorne beginnen. Thomas entfaltet anhand dieser kritischen interkulturellen Interaktionssituation den

52 Vgl. Thomas (1996), S. 125ff. und Thomas (1999), S. 92ff.

ganzen Reigen seines Kulturstandardkonzeptes. Die kritische Interaktionssituation, die mit einer Handlungsunfähigkeit endet, basiert auf einem spezifischen „clash of cultures“, dem Aufeinanderprallen unterschiedlicher Kulturstandards.

Auf deutscher Seite werden die Kulturstandards Schnelligkeit, Effektivität, Sachbezogenheit, Offenheit, Rationalität und Nüchternheit handlungswirksam. Der deutsche Manager ist seinem Vorgesetztem für den schleppenden Verlauf der Verhandlungen Rechenschaft schuldig. Mit seiner Äußerung möchte er die „Verhandlungspartner zwingen, sich seinen Erwartungen von effektiver Verhandlungsführung anzupassen, indem er sie mit seiner These von der Hintertaktik konfrontiert und provoziert“. (Thomas 1996, S. 95) Für die chinesische Seite konstatiert Thomas die zentrale Handlungswirksamkeit des Kulturstandards „Gesicht wahren“ Das unbeherrschte Verhalten des deutschen Managers verletzt diesen Kulturstandard empfindlich.

„Jemand, der sich so gehen lässt, verliert nach chinesischer Auffassung sein ‚Gesicht‘. Er zerstört damit die zwischenmenschliche Harmonie, indem er sich selbst und seine Partner in Verlegenheit bringt. Wer sich so wenig unter Kontrolle hat und so ausfallend reagiert, kann kein zuverlässiger Vertrauens-, Verhandlungs-, und Kooperationspartner sein.“ (Thomas 1996, S. 127)

Obwohl Thomas neben der Adoptionsfunktion auch die Möglichkeit zur Innovation als grundsätzlichen Zug monokultureller Orientierungssysteme thematisiert, fehlen den in monokulturellen Orientierungssystemen sozialisierten Akteuren offenbar die kognitiven Werkzeuge und Handlungsoptionen zur Verarbeitung und Antizipation von Differenz und abweichendem Verhalten. „Sie (die Chinesen, Anm. d. Autors) interpretieren die Reaktion des deutschen Managers allein unter dem Gesichtspunkt der Störung zwischenmenschlicher Beziehungen durch unkontrolliertes und unbeherrschtes Verhalten, durch das er selbst sein Gesicht verliert, aber durch das auch ihnen ihr ‚Gesicht genommen‘ wird.“ (Thomas 1996: ebenda)

Nur der deutsche Manager bezieht in seine Handlungsstrategie die sachlichen und strategischen Erwartungen seines deutschen Arbeitgebers und die von ihm unterstellte Handlungsstrategie der chinesischen Seite mit ein. In Thomas' Lesart befinden sich beide Parteien in einer ausweglosen Situation aus der, so scheint es, nur ein Kulturassimilator-Training herausführen kann.