

Ulrike Schlamelcher

Kultur und Management

Theorie und Praxis der
Interkulturelle Managementforschung

Profession

Wissenschaftsedition im Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2003

Inhalt

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

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

1 Kultur hat Konjunktur

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

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

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

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

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

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

1.1 Zur Selbstlegitimation der Interkulturellen Managementforschung als neue Forschungsrichtung

Bei der Sichtung der umfangreichen Literatur zum Thema Interkulturelles Management fällt auf, dass der Begriff „Globalisierung“ zur Legitimation des Forschungsfeldes herangezogen wird, ohne dass sich dabei kritisch mit diesem neuen Schlagwort auseinandergesetzt wird¹⁰.

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

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

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

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

¹⁰ So beispielsweise Hofstede 1993B; Trompenaars 1993 oder Adler 1991.

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

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

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

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

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

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

1.2 Die kulturell Anderen: potenzielle KonkurrentInnen – KonsumentInnen – LeistungsträgerInnen

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

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

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

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

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

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

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

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