

Müller / Gelbrich

Interkulturelles Marketing

Von Prof. Dr. Stefan Müller und Dr. Katja Gelbrich

2004. XXIX, 995 S.: Gebunden

Vahlen ISBN 978-3-8006-2048-7

– Ausschnitt: Teil A, 1 –

Für H.B.M.

Vorwort

(1) Als angewandte Wissenschaft steht das Interkulturelle Marketing in Deutschland noch weitgehend am Anfang seiner Entwicklung. Während im Bereich des **Internationalen Marketing** bereits eine Reihe von umfassenden Lehr- und Handbüchern vorliegt (z.B. Kutschker/Schmid 2002; Macharzina/Oesterle 2002; Backhaus et al. 2000; Berndt et al. 1999; Meffert/Bolz 1998; Welge/Holtbrügge 1998; Hermanns/Wißmeier 1995; Hünérberg 1994; Kulhavy 1993; Macharzina/Welge 1989), ist die Liste Kulturvergleichender Monographien und Sammelbände noch kurz:

- **Interkulturelles Management** (z.B. Bergemann/Sourisseaux 2003; Blom/Meyer 2002; Apfelthaler 1999; Hasenstab 1999; Rothlauf 1999; Engelhard 1997),
- **Interkulturelles Marketing** (z.B. Mennicken 2000; Usunier/Walliser 1993; Holzmüller 1995),
- **Interkulturelle Werbung** (z.B. Dmoch 1997; Müller 1997) oder
- **Interkulturelle Personalorganisation** (z.B. Barmeyer/Bolten 1998).

Im Übrigen gehen, von wenigen Ausnahmen abgesehen, die Wirtschaftswissenschaften mit dem Phänomen **Kultur** noch immer vorwiegend **deskriptiv-anekdotenhaft** um. Deshalb gilt, was ein Kollege schon vor vielen Jahren forderte, mehr denn je: „Wenn wir erkannt haben, dass es [in der Unternehmensführung] kulturelle Unterschiede gibt, so scheint es geboten, diese kulturellen Einflüsse auch zu messen, ungeachtet der Schwächen der Messinstrumente, die uns derzeit zur Verfügung stehen“ (Winter 1986, S.598).

(2) Jedes Unternehmen, das international tätig werden will, muss sich fragen: Soll bzw. kann es verschiedene Auslandsmärkte **standardisiert** bearbeiten (d.h. mit den im Heimmarkt bewährten Strategien und Instrumenten), oder muss es **differenziert** vorgehen (d.h. angepasst an die jeweiligen, nicht zuletzt von der Landeskultur geprägten Marktbedingungen)? Die Entscheidung, mehr oder minder differenziert zu agieren, wirft die nächste **Schlüsselfrage** auf: Woran sollen wir uns in welcher Weise anpassen? Während der Entscheidungsspielraum gering ist, wenn es sich um den Einfluss der juristisch definierten Umwelt handelt (z.B. Zugaberverordnung), müssen in allen anderen Fällen die jeweiligen Vor- und Nachteile der Standardisierungs- und der Differenzierungsstrategie sorg-

fällig gegeneinander abgewogen werden. Allgemein formuliert fällt die **Antwort** leicht: Die Landeskultur ist immer dann ein bedeutsamer Entscheidungsparameter für das Marketing, wenn es gilt, **kultursensible Leistungen** in **kulturell heterogenen Umwelten** zu vermarkten. Was dies aber konkret bedeutet und welche Überlegungen im Einzelfall anzustellen sind, davon handelt dieses Buch.

Im Sinne einer ersten Arbeitsdefinition wollen wir **Kultur** als ein **Orientierungssystem** verstehen, das für die Mitglieder einer Gesellschaft, einer Organisation oder einer anderen sozialen Gruppe verbindlich ist (z.B. für die Mitarbeiter eines Unternehmens oder die Angehörigen eines Volkes). Diese Leitlinien konkretisieren sich in **Kulturstandards**. Zumeist sind uns die damit verbundenen Verhaltensnormen, Werte und Traditionen, die bspw. im Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten sichtbar werden, nicht bewusst. Erst wenn wir uns in den Geltungsbereich einer Fremdkultur begeben, erleben wir die eigenen Kulturstandards: als Abweichung von den in anderen Kulturen gültigen Regeln, Tabus, Normen und Werten.

Das Buch ist in vier Abschnitte gegliedert. **Abschnitt A** beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen von Kultur, insb. mit den verschiedenen Konzepten dieses Konstrukts, den entsprechenden Theorien sowie den Möglichkeiten, es zu messen. Darüber hinaus wird das Internationale vom Interkulturellen Marketing abgegrenzt. **Abschnitt B** widmet sich den Grundlagen des menschlichen Verhaltens aus kulturwissenschaftlicher Sicht. Hierzu zählen zum einen

- die nicht sichtbaren Bestandteile von Kultur (z.B. Werte, Normen),
- zum anderen deren sichtbare Anteile (z.B. Artefakte, Symbole).

Weiterhin werden kulturspezifische Besonderheiten der Kommunikation sowie von Zeitwahrnehmung und -bewusstsein dargestellt. **Abschnitt C** handelt von strategischen Entscheidungen im Rahmen des Interkulturellen Marketing, insb. von dessen Kernstück: der differenzierten Standardisierungsstrategie. In **Abschnitt D** erfährt der Leser, wie Unternehmen ihren Marketing-Mix (Produkt-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik) auf internationalen Märkten den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten anpassen sollten und können.

(3) Die Autoren **bedanken** sich herzlich bei folgenden **Mitstreitern**, die wesentlich zum Entstehen des Buches beigetragen haben:

- Herr *Prof. Dr. Martin Kornmeier, Berufsakademie Mannheim*, hat in seiner Zeit als Assistent am *Lehrstuhl für Marketing* der *TU Dresden* wichtige Vorarbeiten zum Abschnitt A und teilweise auch Abschnitt B dieses Buches geleistet.
- Herr *Dipl.-Psych. Stefan Hoffmann* stand uns mit Literaturrecherchen und weitreichenden inhaltlichen Vorarbeiten insb. für das Kapitel „Kulturvergleichende Marketing-Forschung“ hilfreich zur Seite.
- Frau *Beata Lis*, Frau *Helen Frolov* sowie Frau *Lea Ellwardt* haben sich bei Literaturrecherchen sowie der Erstellung von Übersichten und Grafiken ausgezeichnet.
- Herr *Alexander Balzer* führte in überzeugender Weise den Nachweis, dass die Endredaktion und Formatierung eines Buches sowie das Anlegen von Verzeichnissen aller Art ein höchst kreativer Vorgang ist.

Unser besonderer Dank aber gebührt erneut Frau *Kerstin Kosbab*, die auch bei der Erstellung dieses Buchmanuskripts nie aus der Ruhe zu bringen war. An endlos langen Arbeitstagen am PC hat sie mit ihrer unerschöpflichen Schaffensfreude dafür gesorgt, dass aus unleserlichen Manuskripten Texte wurden und aus den Texten schließlich ein Buch. Herzlichen Dank dafür.

Dresden, im Juli 2004

*Katja Gelbrich
Stefan Müller*

*Technische Universität Dresden
Lehrstuhl für Marketing*

**Als ideale Ergänzung zum Buch:
Die Vorlesung in elektronischer Form**

Lehrkräften bieten wir einen speziellen Service an.

- Sie können die elektronische Version unserer **Vorlesung „Interkulturelles Marketing“** per E-Mail beziehen. Die Vorlesung ist in zwölf Veranstaltungen à 90 Minuten unterteilt und umfasst pro Veranstaltung 20-30 Charts.
- Ergänzend oder alternativ können Sie auch ein **Chartbook** bestellen, d.h. eine Power Point-Datei aller Abbildungen, die im Buch enthalten sind. Dies ermöglicht es Ihnen, die von uns ausgearbeitete Vorlesung entsprechend Ihren besonderen Bedürfnissen zu ergänzen bzw. zu modifizieren.

Buch und Vorlesung bieten den Studierenden die ideale Kombination von Zusatzlektüre und Präsenzlernen. Wir liefern die Vorlesung und/oder das Chartbook ausschließlich in elektronischer Form, im Format Power Point 2003, und zwar ab dem 10. Januar 2005 per E-Mail. Bestellen können Sie aber schon jetzt unter:

www.interkulturelles-marketing.de

Natürlich können Sie uns auf diesem Wege oder direkt per E-Mail auch Ihre Meinung, Kommentare und Kritik zu diesem Buch zukommen lassen. Sicher werden Sie darin noch den einen oder anderen Fehler entdecken. Auch dann würden wir uns über einen Hinweis freuen. Bitte verwenden Sie hierfür die folgende E-mail-Adresse:

katja.gelbrich@mailbox.tu-dresden.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXV

Teil A Theoretische Grundlagen

1 Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen.....	2
1.1 Gesamtwirtschaftlicher Hintergrund.....	2
1.2 Vielfalt des kulturvergleichenden Ansatzes.....	11
2 Vorläufer, Querverbindungen und verwandte Wissenschaften.....	15
2.1 Vorläufer des Interkulturellen Marketing.....	15
2.1.1 Verwandte Konstrukte.....	17
2.1.1.1 Formen der sprachlich-kulturellen Organisation.....	17
2.1.1.2 Formen der politischen Organisation.....	18
2.1.1.3 „Ismen“: Zeit der Ideologisierung.....	21
2.1.2 Rassenkunde und Völkerpsychologie.....	22
2.1.3 Kulturvergleichende Psychologie.....	26
2.1.3.1 Kultureller Relativismus vs. kultureller Universalismus.....	26
2.1.3.2 Traditionelle Forschungsfelder.....	27
2.1.3.3 Neuere Entwicklung.....	31
2.1.4 Kulturpsychologie und Interkulturelle Psychologie.....	33
2.1.5 Anthropologie und Ethnologie.....	34
2.2 Vorläufer des Interkulturellen Managements.....	35
2.2.1 Landeskultur-Forschung.....	35
2.2.2 Cross Cultural-Management.....	36
2.2.3 Unternehmenskultur-Forschung.....	38
2.2.4 Kulturintegration.....	39

3	Kultur als Gegenstand der Forschung	40
3.1	Annäherung an das Konstrukt Kultur	40
3.1.1	Entstehungsgeschichte.....	40
3.1.2	Konzepte und Definitionen	42
3.1.2.1	Inhaltliche Kriterien.....	44
3.1.2.1.1	Ursachen des Pluralismus	44
3.1.2.1.2	Struktur und Inhalt der Kulturkonzepte.....	45
3.1.2.1.3	Kultur als Konstruktion einer gemeinsamen sozialen Realität	50
3.1.2.1.4	Kultur als Unternehmensumwelt.....	52
3.1.2.2	Raum als Kriterium.....	57
3.1.2.2.1	Kultureller Raum	57
3.1.2.2.2	Territorial-politischer Raum	59
3.2	Kulturgeneese und Enkulturation	61
3.3	Möglichkeiten der Operationalisierung von Kultur.....	63
3.3.1	Normative Ansätze.....	64
3.3.2	Subjektive Kultur.....	70
3.3.3	Relationale Kultur.....	71
3.3.4	Empirisch fundierte Kulturtheorien.....	71
3.3.4.1	Deskriptive Ansätze.....	72
3.3.4.2	Dimensionsanalytische Ansätze.....	73
4	Wichtige Kulturstudien im Überblick	75
4.1	Wertorientierung: der anthropologische Ansatz.....	76
4.1.1	Kulturdimensionen nach Kluckhohn/Strodbeck.....	77
4.1.1.1	Wesen der menschlichen Natur.....	78
4.1.1.2	Beziehung zur Natur	79
4.1.1.3	Beziehung zu anderen Menschen.....	79
4.1.1.4	Zeitorientierung	80
4.1.1.5	Tätigkeits- bzw. Sinnorientierung.....	80
4.1.2	Kulturdimensionen nach Hall.....	81
4.1.3	Kulturdimensionen nach Pinto	83
4.2	Beziehungsorientierung: der Group-/Grid-Ansatz.....	85
4.2.1	Kulturdimensionen nach Douglas.....	85
4.2.2	Vier Kulturtypen....	86
4.2.2.1	Hierarchische Kultur.....	87

4.2.2.2 Individualistische Kultur	87
4.2.2.3 Egalitäre Kultur	88
4.2.2.4 Fatalistische Kultur	89
4.3 Kultureller Wandel: der soziologische Ansatz	90
4.3.1 Kulturdimensionen nach Inglehart	90
4.3.2 Sozio-kulturelle Landkarte	92
4.4 Kultur und Management: der problemlösungs-orientierte Ansatz	94
4.4.1 Konzeption und theoretischer Hintergrund	95
4.4.2 Kulturdimensionen nach Trompenaars	95
4.4.2.1 Universalistische vs. partikularistische Orientierung	95
4.4.2.2 Individualismus vs. Kollektivismus	96
4.4.2.3 Affektivität vs. Neutralität	97
4.4.2.4 Spezifität vs. Diffusität	98
4.4.2.5 Zuschriebener vs. selbst erworbener Status... ..	100
4.4.2.6 Zeitverständnis	101
4.4.2.7 Bezug zur Natur	103
4.4.3 Kritische Würdigung	104
4.5 Mentale Programmierung: der organisationstheoretische Ansatz	107
4.5.1 Konzeption und theoretischer Hintergrund	107
4.5.1.1 Ursprungsstudie von G. Hofstede	107
4.5.1.2 Nachfolgestudien	112
4.5.2 Kulturdimensionen und ihre Auswirkungen auf das Arbeits- und Sozialleben	114
4.5.2.1 Individualismus vs. Kollektivismus	115
4.5.2.2 Akzeptanz von Machtdistanz	128
4.5.2.3 Vermeidung von Ungewissheit	136
4.5.2.4 Maskuline vs. feminine Orientierung	145
4.5.2.5 Langfristige vs. kurzfristige Orientierung	152
5 Hofstedes Kulturkonzept als Gegenstand des wissenschaftlichen Diskurses	156
5.1 Bedeutung der Arbeit	156
5.2 Überprüfung des Hofstede-Konzepts	161
5.2.1 Korrelation und Orthogonalität	161

5.2.2 Psychometrische Eigenschaften des Values Survey Module	170
5.2.3 Integratives Kulturmodell.....	170
6 Vom Internationalen zum Interkulturellen Marketing	172
6.1 Internationales Marketing als mehrdeutiges Konzept.....	172
6.2 Auf der Suche nach der Identität: Erste Anzeichen einer eigenständigen Entwicklung	175
6.3 Identitätsstiftende Besonderheiten des Internationalen Marketing.....	177
6.3.1 Überblick.....	177
6.3.2 Informationsbedarf.....	180
6.3.3 Komplexität.....	186
6.3.4 Multi-Kulturalismus.....	190
7 Grundzüge des Interkulturellen Marketing.....	194
7.1 Kulturignoranz vs. Kulturschock.....	194
7.2 Mülleimer-Variable vs. Proxy-Variable	199
7.3 Internationales vs. Interkulturelles Marketing	202
7.3.1 Forschungsstrategien im Überblick	202
7.3.2 Comparative Marketing als Meta-Theorie	203
7.3.3 Internationales Marketing als Meta-Theorie	205
7.4 Anliegen des Interkulturellen Marketing	207
7.5 Erscheinungsformen des interkulturellen Ansatzes	210
7.5.1 Interkulturelles Marketing	210
7.5.2 Ethno-Marketing.....	212
7.5.2.1 Zielgruppe: in Deutschland lebende Türken....	213
7.5.2.2 Zielgruppe: Russlanddeutsche und in Deutschland lebende Russen.....	219
8 Kulturvergleichende Marketing-Forschung.....	220
8.1 Vergleichsanalyse.....	220
8.1.1 Grundlagen.....	220
8.1.2 Forschungsstrategien.....	224
8.2 Probleme kulturvergleichender Marketing-Forschung	226

8.2.1	Analyseebenen.....	227
8.2.2	Untersuchungs-Design.....	232
8.2.3	Datenbeschaffung.....	234
8.3	Messtechniken.....	241
8.3.1	Skalierung.....	241
8.3.2	Antworttendenzen.....	244
8.3.3	Äquivalenzsicherung.....	251
8.3.3.1	Identifikation und Beseitigung von Verzerrungen.....	252
8.3.3.2	Semantische Äquivalenz.....	255
8.3.3.3	Mess- und Daten-Äquivalenz.....	259

Teil B

Verhaltensgrundlagen

1	Concepta: das Nicht-Sichtbare.....	269
1.1	Weltbild.....	270
1.1.1	Grundannahmen über die menschliche Existenz.....	272
1.1.2	Altes vs. neues Weltbild.....	276
1.1.3	Problemlösungsstrategien.....	278
1.1.4	Konfliktlösung.....	285
1.1.5	Länderstereotype.....	288
1.2	Tabus.....	293
1.3	Normen.....	296
1.4	Werte.....	301
1.4.1	Abgrenzungen.....	302
1.4.2	Funktion und Struktur.....	303
1.4.3	Werteorientierte Verhaltensprognose.....	313
1.4.3.1	Erklärungsansätze.....	313
1.4.3.2	Analyseverfahren.....	314
1.4.4	Wertewandel.....	320
1.4.4.1	Zu beobachtende Tendenzen.....	320
1.4.4.2	Erklärungsversuche.....	325

1.5	Einstellungen.....	327
1.5.1	Einstellungsmodelle	327
1.5.1.1	Theoretische Modelle	327
1.5.1.2	Angewandte Modelle	331
1.5.2	Zufriedenheit.....	333
1.6	Verhaltensprognose.....	337
2	Percepta: das Sichtbare.....	341
2.1	Symbole.....	341
2.1.1	Grundlegende Bedeutung.....	341
2.1.2	Symbole im interkulturellen Vergleich.....	343
2.1.3	Praktischer Nutzen von Symbolen	354
2.2	Helden.....	358
2.3	Rituale.....	360
2.3.1	Grundlagen.....	360
2.3.2	Rituale im interkulturellen Vergleich.....	361
3	Kommunikation.....	367
3.1	Grundlagen.....	367
3.2	Kontextabhängigkeit der Kommunikation.....	371
3.2.1	Silent Language.....	371
3.2.2	Kulturbedingte Missverständnisse.....	372
3.3	Verbale Kommunikation.....	381
3.3.1	Sprachen der Welt.....	382
3.3.2	Sprache und Weltsicht.....	388
3.3.3	Sprache und kulturelle Identität.....	393
3.3.4	Sprache und Nationalstaatlichkeit	396
3.3.5	Sprache und Werte	397
3.3.6	Sprache als Problem.....	399
3.4	Para-verbale Kommunikation.....	407
3.5	Non-verbale Kommunikation	410
3.5.1	Mimik.....	411
3.5.2	Gestik und Körperhaltung	416
3.5.3	Blickkontakt.....	418
3.6	Extra-verbale Kommunikation	420

4	Zeitwahrnehmung und Zeitbewusstsein.....	427
4.1	Kulturspezifischer Umgang mit Zeit.....	427
4.1.1	Einführung.....	427
4.1.2	Funktionen von Zeit	429
4.2	Zeit als Erkenntnisobjekt von Biologie, Physiologie und Psychologie.....	432
4.3	Zeitwahrnehmung.....	433
4.3.1	Zeitverlauf.....	434
4.3.2	Zeitauffassung.....	439
4.3.3	Soziales Tempo.....	440
4.4	Zeitbewusstsein.....	447
4.5	Konsequenzen des kulturspezifischen Umgangs mit Zeit.....	448
4.5.1	Wettbewerbsorientierung	448
4.5.2	Pünktlichkeitsempfinden	449
4.5.3	Zeit sparen.....	450
4.5.4	Arbeits- vs. Sozial- und Freizeit.....	452

Teil C

Strategisches Interkulturelles Marketing

1	Standardisierung vs. Differenzierung	458
1.1	Strategische Entscheidungen	458
1.2	S/D-Paradigma.....	463
1.2.1	Standardisierungsstrategie.....	463
1.2.2	Differenzierungsstrategie.....	467
1.3	Einige kritische Anmerkungen.....	471
1.3.1	Unterschiedliche Ebenen der Argumentation	471
1.3.2	Unzureichende theoretische Fundierung	473
1.3.3	Methodologische Schwachstellen.....	474
2	Kontingenzansatz.....	478
2.1	Grundidee.....	478
2.2	Arten von Kontingenzvariablen.....	479
2.3	Zentrale Bedeutung der Kontingenzvariable „Kultur“.....	483

3	Strategie der Differenzierten Standardisierung	489
3.1	Vorgehensweise.....	489
3.1.1	Identifikation relevanter Zielgruppen.....	489
3.1.2	Standardisierung/Differenzierung des Marketing-Mix..	492
3.2	Identifikation homogener Kultur-Cluster	493
3.2.1	Methoden der Segmentierung.....	493
3.2.2	Traditionelle Segmentierungskriterien	494
3.2.2.1	Geografische Nähe.....	495
3.2.2.2	Ökonomischer Entwicklungsstand.....	497
3.2.2.3	Verhalten der Wettbewerber.....	499
3.2.2.4	Verhalten der Kunden.....	507
3.2.3	Kultur als Segmentierungskriterium.....	509
3.2.3.1	Datenbasis zur Operationalisierung von Kultur.....	509
3.2.3.2	Industrieländer als Kultur-Cluster.....	510
3.2.3.3	Industrie-, Schwellen- und viel versprechende Entwicklungsländer als Kultur-Cluster	516
3.2.3.4	Weltweite Kultur-Cluster.....	520
3.3	Identifikation transnationaler Zielgruppen	525
3.3.1	Merkmale transnationaler Zielgruppen.....	525
3.3.2	Segmentierungsansätze.....	526
3.3.2.1	Sozio-demografische Segmentierung.....	527
3.3.2.2	Psychografische Segmentierung	533
3.3.2.3	Verhaltensorientierte Segmentierung.....	538
3.3.2.4	Benefit-Segmentierung	539
3.3.2.5	Segmentierung auf Basis von Means End-Ketten	542

Teil D

Marketing-Mix

1	Produktpolitik.....	550
1.1	Bedeutung im interkulturellen Kontext	550
1.2	Internationale Standardisierung/Differenzierung von Produkten.....	553

1.3	Kulturabhängigkeit von Produkten	555
1.3.1	Homogenität der Kriterien und Bedürfnisse	555
1.3.2	Tradition.....	556
1.3.3	Produktgruppe.....	558
1.3.4	Konsumkontext.....	559
1.4	Globale vs. lokale Industriezweige	561
1.4.1	Kriterien von Globalität.....	561
1.4.2	Globalität als Mythos	564
1.5	Markenpolitik.....	567
1.5.1	Funktionen einer Marke	567
1.5.1.1	Allgemeine Funktionen	567
1.5.1.2	Funktionen im interkulturellen Kontext	570
1.5.2	Merkmale einer Marke	575
1.5.2.1	Wandel der Auffassungen	575
1.5.2.2	Merkmale einer globalen Marke	584
1.5.2.3	Merkmale einer Mega-Marke	588
1.5.3	Einfluss der Kultur auf die Image-Positionierung einer Marke.....	589
1.5.3.1	Kultur und Produktkategorie.....	590
1.5.3.2	Kultur und Zielgruppe.....	592
1.5.3.3	Kultur und Kaufsituation bzw. Verwendungszweck.....	593
1.5.4	Einfluss der Kultur auf die Wahl des Markennamens	597
1.5.4.1	Phonetik: Aussprache und Klang	598
1.5.4.2	Semantik: Bedeutung und Assoziationen.....	601
1.5.4.3	Morphologie	605
1.5.5	Internationale Markennamen-Strategien.....	606
1.5.5.1	Arten von Strategien	606
1.5.5.2	Konsequenzen für die Praxis.....	609
1.5.5.3	Mischstrategien	611
1.6	Weitere produktpolitische Entscheidungen	613
1.6.1	Wahl der Verpackung.....	613
1.6.1.1	Bedeutung der Verpackung im interkulturellen Kontext.....	613
1.6.1.2	Farbe als kulturspezifisch interpretiertes Verpackungsmerkmal	614
1.6.2	Programmpolitik.....	621

2	Kommunikationspolitik.....	622
2.1	Bedeutung der Kommunikation im interkulturellen Kontext...	622
2.2	Internationale Standardisierung/Differenzierung der Kommunikation.....	627
2.3	Instrumente interkultureller Kommunikationspolitik.....	636
2.4	Werbung in verschiedenen Kulturen	641
2.4.1	Weltweites Wachstum des Werbemarktes.....	641
2.4.2	Werbung als Spiegelbild der Gesellschaft.....	643
2.4.3	Interkulturelle Anpassung von Werbung.....	644
2.4.3.1	Werbeziele.....	645
2.4.3.2	Werbebotschaft.....	651
2.4.4	Verbreitung und Nutzung von Medien in der Zielkultur	668
2.4.4.1	Klassische Medien	669
2.4.4.2	Internet.....	671
2.4.4.3	Direct Mail.....	674
2.4.5	Glaubwürdigkeit von Medien.....	675
2.5	Sponsoring in verschiedenen Kulturen.....	677
2.5.1	Prinzip und Nutzen des Sponsoring	677
2.5.2	Abschluss eines Sponsoring-Vertrags im Ausland	679
2.5.2.1	Übersicht.....	679
2.5.2.2	Analyse der eigenen Ressourcen.....	680
2.5.2.3	Analyse des Auslandsmarktes.....	680
2.5.2.4	Wahl des Partners in der Zielkultur	685
2.6	Öffentlichkeitsarbeit in verschiedenen Kulturen	689
2.6.1	Prinzip und Nutzen der Öffentlichkeitsarbeit.....	689
2.6.2	Bedeutung der Öffentlichkeit: vom Konsumerismus zur Globalisierungskritik.....	691
2.6.3	Meinungsbildung in verschiedenen Kulturen	695
2.6.3.1	Beeinflussung der öffentlichen Meinung	695
2.6.3.2	Rolle der Medien	706
2.7	Verkaufsförderung in verschiedenen Kulturen.....	708
2.7.1	Prinzip und Nutzen der Verkaufsförderung für Endverbraucher.....	708
2.7.2	Interkulturelle Unterschiede	709
2.7.2.1	Rechtliche Regulierungen.....	709
2.7.2.2	Akzeptanz von Verkaufsförderung	710

3	Distributionspolitik	712
3.1	Bedeutung der Distribution im interkulturellen Kontext	712
3.2	Internationalisierung und Standardisierung der Distribution	713
3.3	Markteintritt in fremde Kulturen	718
3.3.1	Distanz zwischen zwei Kulturen.....	718
3.3.1.1	Kulturelle Distanz	718
3.3.1.2	Psychische Distanz.....	721
3.3.2	Kultur und Markteintrittsstrategie	724
3.3.2.1	Genetisches Modell der Internationalisierung...	724
3.3.2.2	Einfluss der kulturellen Distanz	725
3.3.2.3	Weitere Einflussfaktoren.....	728
3.3.3	Kultur und Erfolg des Markteintritts	729
3.3.3.1	Psychische Distanz und Exporterfolg	730
3.3.3.2	Unternehmenskultur und Exporterfolg.....	732
3.3.3.3	Unternehmenskultur und Erfolg internationaler Akquisitionen und Fusionen	734
3.3.4	Kultur und Timing des Markteintritts.....	740
3.3.4.1	Einflussfaktoren des Timing	740
3.3.4.2	Near Market-Strategie.....	742
3.4	Auswahl der Distributionskanäle	744
3.4.1	Direkter oder indirekter Vertrieb?	744
3.4.2	Direktvertrieb.....	747
3.4.3	Indirekter Vertrieb und Auswahl von Handelspartnern.....	752
3.5	Gestaltung der Distributionskanäle.....	753
3.5.1	Ladengestaltung.....	753
3.5.1.1	Gestaltung realer Einkaufsstätten.....	753
3.5.1.2	Gestaltung virtueller Einkaufsstätten.....	755
3.5.2	Sortimentspolitik.....	759
3.6	Anreize für Handelspartner und Außendienst.....	760
3.6.1	Verkaufsförderung als Reaktion auf gewachsene Handelsmacht.....	760
3.6.2	Interkulturelle Wirkung von Anreizen.....	762
3.6.2.1	Generelle Wirkung.....	762
3.6.2.2	Wirkung einzelner Formen von Anreizen	767

3.7	Interkulturelle Verhandlungen im Distributionskanal.....	770
3.7.1	Interkulturelle Geschäftskontakte.....	770
3.7.1.1	Eintritt in das Netzwerk.....	771
3.7.1.2	Beziehungsaufbau.....	776
3.7.1.3	Informationsaustausch.....	779
3.7.1.4	Vertragsverhandlung.....	780
3.7.1.5	Vertragsabschluss.....	789
3.7.1.6	Kulturschock.....	791
3.7.1.7	Beziehungspflege.....	793
3.7.2	Interkulturelle Kontakte von Mitarbeitern.....	793
3.7.2.1	Interkulturelle Kompetenz als Schlüssel- qualifikation.....	793
3.7.2.2	Dimensionen interkultureller Kompetenz.....	795
3.8	Kultur und Customer Relationship Management.....	801
3.8.1	Beziehungsmanagement.....	801
3.8.2	Dienstleistungsmentalität.....	804
3.8.3	Dienstleistungsqualität.....	806
3.8.4	Beschwerdemanagement.....	807
4	Preispolitik.....	814
4.1	Bedeutung des Preises im interkulturellen Kontext.....	814
4.2	Internationale Standardisierung/Differenzierung von Preisen..	815
4.3	Internationale Preispolitik.....	820
4.3.1	„Magisches Dreieck“ der Preisfindung.....	820
4.3.2	Preiskalkulation.....	821
4.3.3	Wechselkurse.....	824
4.3.4	Veränderung der Preispolitik im Zeitverlauf.....	827
4.3.4.1	Penetrationsstrategie.....	827
4.3.4.2	Abschöpfungsstrategie.....	828
4.3.5	Internationale Preisdifferenzierung und Arbitrage-Handel.....	829
4.3.5.1	Prinzip und Nutzen der Preisdifferenzierung...	830
4.3.5.2	Formen der Preisdifferenzierung.....	831
4.3.5.3	Arbitrage-Handel als Konsequenz der internationalen Preisdifferenzierung.....	834
4.3.5.4	Was internationale Preisdifferenzierung erschwert.....	839

4.3.6 Dumping.....	846
4.3.7 Transferpreise.....	848
4.3.8 Kompensationsgeschäfte	849
4.3.9 Staatliche Auflagen und sonstige Eingriffe	851
4.4 Kulturelle Einflüsse.....	856
4.4.1 Rolle des Geldes.....	856
4.4.2 Preis als Qualitätssignal.....	861
4.4.3 Preiswahrnehmung und Preisbeurteilung.....	863
4.4.4 Preisbereitschaft.....	865
4.4.4.1 Wertvorstellungen und Preisbereitschaft	866
4.4.4.2 Zeitwahrnehmung und Preisbereitschaft	868
4.4.4.3 Bereitschaft zur Entlohnung von Dienstleistungen.....	869
4.4.4.4 Kulturelle Offenheit und Preisbereitschaft.....	872
4.4.5 Akzeptanz von Preisänderungen.....	876
4.4.6 Preisverhandlungen und Kultur des Feilschens	879
4.4.6.1 Verbindlichkeit von Preisen.....	879
4.4.6.2 Kaufkraft und Feilschen.....	881
4.4.6.3 Kultur und Feilschen.....	882
4.4.6.4 Verkaufssituation und Feilschen	884
4.4.7 Zahlungsbedingungen.....	886
4.4.8 Korruption.....	890
Anhang.....	899
Literaturverzeichnis.....	905
Stichwortverzeichnis.....	949
Verzeichnis der Unternehmen und Markennamen.....	987
Personenverzeichnis.....	995

Abkürzungsverzeichnis

(1) Allgemein

ASEAN	=	Association of Southeast Asian Nations
ATP	=	Association Pattern Technique
ATTAC	=	Action pour une taxe Tobin d'aide aux citoyens
BIP	=	Bruttoinlandsprodukt
CCA	=	Centre de Communication Avancée
CPI	=	Corruption Perceptions Index
Eurostat	=	Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften
FEDMA	=	Federation of European Direct Marketing
GATT	=	General Agreement on Tariffs and Trade
GVO	=	Gruppenfreistellungsverordnung
MDS	=	Mehrdimensionale Skalierung
MIT	=	Massachusetts Institute of Technology
MOE	=	Mittel- und osteuropäische Länder
MVS	=	Material Values Scale
NCAER	=	National Council of Applied Economic Research
NIC	=	Newly Industrializing Countries
OECD	=	Organisation for Economic Cooperation and Development
SHRM	=	Society for Human Resource Management
ToRA	=	Theorie des überlegten Handelns
TpB	=	Theorie des geplanten Verhaltens
WAT	=	Wort-Assoziations-Test
WTO	=	World Trade Organization

(2) Kurzbezeichnungen der Kulturdimensionen von *G. Hofstede*

IDV	=	Individualismus vs. Kollektivismus (<i>'individualism index'</i>)
LTO	=	Langzeitorientierung (<i>'long-term orientation'</i>)
MAS	=	Maskulinität vs. Femininität (<i>'masculinity index'</i>)
PDI	=	Akzeptanz von Machtdistanz (<i>'power distance index'</i>)
UAI	=	Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung (<i>'uncertainty avoidance index'</i>)

(3) Zeitschriften

AA	= American Anthropologist
ABS	= American Behavioral Scientist
ACR	= Advances in Consumer Research
AER	= American Economic Review
AIM	= Advances in International Marketing
AJoP	= American Journal of Psychiatry
AJP	= Australian Journal of Psychology
AMAEP	= AMA Educator's Proceedings
amj	= Australasian Marketing Journal
AMR	= Applied Marketing Research
AoM	= Academy of Management
AoMJ	= Academy of Management Journal
AoMR	= Academy of Management Review
AP	= Applied Psychology
APJM	= Asia Pacific Journal of Management
ARP	= Annual Review of Psychology
AS	= Applied Statistics
ASQ	= Administrative Science Quarterly
asw	= Absatzwirtschaft
B&C	= Brain and Cognition
BddW	= Blick durch die Wirtschaft
BFuP	= Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BJoM	= British Journal of Marketing
BSCI	= Behavioral Science
BSR	= Business Strategy Review
BUSH	= Business Horizons
BW	= Business Week
CIS	= Contributions to Indian Sociology
CJWB	= Columbia Journal of World Business
CMR	= California Management Review
CS/D&CB	= Consumer Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior
CSAJR	= Contemporary Sociology: A Journal of Reviews
DBW	= Die Betriebswirtschaft
dm	= der markt
DS	= DER SPIEGEL
DU	= Die Unternehmung
DW	= Die Welt
DZ	= Die Zeit
DZm	= DIE ZEIT magazin
DZPWK	= Deutsche Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
E&Z	= Entwicklung und Zusammenarbeit
EBJ	= European Business Journal
EJ	= Economic Journal
EJM	= European Journal of Marketing
EJP&SM	= European Journal of Purchasing & Supply Management
EJSP	= European Journal of Social Psychology
EMJ	= European Management Journal
EMRR	= European Marketing Research Review
FAZ	= Frankfurter Allgemeine Zeitung
FP	= Foreign Policy
GM	= Gablers Magazin

HBM	= Harvard Business Manager
HBR	= Harvard Business Review
HD	= Human Development
HM	= Harvardmanager
HO	= Human Organization
HRM	= Human Resource Management
HSM	= Human Systems Management
IBR	= International Business Review
IJA	= International Journal of Advertising
IJCCM	= International Journal of Cross-Cultural Management
IJIR	= International Journal of Intercultural Relations
IJM	= International Journal of Marketing
IJMR	= International Journal of Market Research
IJP	= International Journal of Psychology
IJRM	= International Journal of Research in Marketing
IMM	= Industrial Marketing Management
IMR	= International Marketing Review
ioM	= io-Management
IpB	= Informationen zur politischen Bildung
ISBJ	= International Small Business Journal
isD	= ifo-Schnelldienst
ISMO	= International Studies of Management and Organization
iwt	= iw-trends
JAM	= Journal of Academy of Management
JAMS	= Journal of the Academy of Marketing Science
JAP	= Journal of Applied Psychology
JAR	= Journal of Advertising Research
JAS	= Journal of Applied Sociology
JASP	= Journal of Abnormal and Social Psychology
JAVF	= Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
JB&P	= Journal of Business and Psychology
JBR	= Journal of Business Research
JBS	= Journal of Business Strategy
JBV	= Journal of Business Venturing
JCA	= The Journal of Consumer Affairs
JCCP	= Journal of Cross-Cultural Psychology
JCIRA	= Journal of Current Issues and Research in Advertising
JCM	= Journal of Consumer Marketing
JCP	= Journal of Consumer Psychology
JCPol	= Journal of Consumer Policy
JCR	= Journal of Consumer Research
JCS&HE	= Journal of Consumer Studies and Home Economics
JEEMS	= Journal for East European Management Studies
JEM	= Journal of Enterprise Management
JEP	= Journal of Economic Psychology
JESP	= Journal of Experimental Social Psychology
JfB	= Journal für Betriebswirtschaft
JGM	= Journal of Global Marketing
JGP	= Journal of General Psychology
JIBS	= Journal of International Business Studies
JICM	= Journal of International Consumer Marketing
JIE	= Journal of International Economics
JIM	= Journal of International Marketing
JIMR	= Journal of International Marketing Research

JITE	= Journal of Institutional and Theoretical Economics
JL&E	= Journal of Law and Economics
JM	= Journal of Marketing
JMM	= Journal of Macromarketing
JMR	= Journal of Marketing Research
JMRS	= Journal of the Market Research Society
JMS	= Journal of Management Studies
JMTP	= Journal of Marketing Theory and Practice
JNMD	= Journal of Nervous and Mental Disease
JoA	= Journal of Advertising
JoAP	= Journal of Abnormal Psychology
JOB	= Journal of Organizational Behavior
JoCP	= Journal of Consulting Psychology
JoEL	= Journal of English Linguistics
JoEP	= Journal of Experimental Psychology
JoGM	= Journal of General Management
JoM	= Journal of Management
JoMM	= Journal of Marketing Management
JoOB	= Journal of Occupational Behavior
JP	= Journal of Psychology
JPA	= The Journal of Psychological Anthropology
JPBM	= Journal of Product and Brand Management
JPSP	= Journal of Personality and Social Psychology
JPTPA	= Journal of Projective Technique and Personality Assessments
JR	= Journal of Retailing
JSBP	= Journal of Social Behavior and Personality
JSP	= Journal of Social Psychology
JSPJ	= Journal of Social Philosophy and Jurisprudence
JVL&VB	= Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior
KK	= Kommerzielle Kommunikation
KZfSS	= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
LL	= Language Learning
LPiB	= Law and Policy in International Business
LTH	= Le Travail Humain
LZ	= Lebensmittelzeitung
M&E	= Motivation and Emotion
M&M	= Marktforschung & Management
MA	= Markenartikel
MaJ	= Management Japan
MAS	= Marketing Science
MD	= Management Decision
mir	= Management International Review
MJ	= Marketing Journal
mm	= manager magazin
MM	= Marketing Management
MN	= Marketing News
MRD	= Marketing Research Today
MS	= Management Science
MZFP	= Marketing-ZFP
NCJIL&CR	= North Carolina Journal of International Law and Commercial Regulations
NJILB	= Northwestern Journal of International Law and Business
OB&HP	= Organizational Behavior and Human Performance
OD	= Organizational Dynamics
OEP	= Oxford Economic Papers

OIJMS	= Omega - The International Journal of Management Science
OS	= Organization Studies
p&a	= planung & analyse
P&ID	= Personality and Individual Differences
P&P	= Psychologie und Praxis
PA	= Practical Anthropology
PB	= Psychological Bulletin
PH	= Psychologie Heute
PMGA	= Psychological Monographs: General and Applied
PMS	= Perceptual and Motor Skills
PO	= Public Opinion
POQ	= Public Opinion Quarterly
PP	= Personal Psychology
PR	= Psychological Review
PS	= Psychological Science
PSPB	= Personality & Social Psychology Bulletin
PsyBeit	= Psychologische Beiträge
PuZ	= Aus Politik und Zeitgeschichte
PW	= Purchasing World
PWQ	= Psychology of Women Quarterly
QJMD	= Quarterly Journal of Management Development
RHCM	= Revue d'Histoire de la Culture Matérielle
RINAH	= Research in Nursing & Health
sbr	= Schmalenbach Business Review
SC	= Social Cognition
SJA	= Southwestern Journal of Anthropology
SMJ	= Strategic Management Journal
SMR	= Slogan Management Review
SR	= Social Research
SS&M	= Social Science & Medicine
SüZ	= Süddeutsche Zeitung
SüZM	= Süddeutsche Zeitung Magazin
SW	= Soziale Welt
SZ	= Sächsische Zeitung
TCQ	= The China Quarterly
THSP	= The Handbook of Social Psychology
TJ	= Tourismus Journal
TPI	= The Public Interest
TQREB	= The Quarterly Review of Economics and Business
W&O	= Work & Occupations
W&P	= Werbeforschung und Praxis
WE	= World Economy (UK)
WER	= Whole Earth Review
WiSt	= Wirtschaftswissenschaftliches Studium
wisu	= das wirtschaftsstudium
WiWo	= Wirtschaftswoche
YRMJM	= Yearly Review of Management of the Journal of Management
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	= Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFF	= Zeitschrift für Fremdsprachenforschung
ZFO	= Zeitschrift Führung und Organisation
ZfSP	= Zeitschrift für Sozialpsychologie
ZUMA	= ZUMA-Nachrichten

Teil A

Theoretische Grundlagen

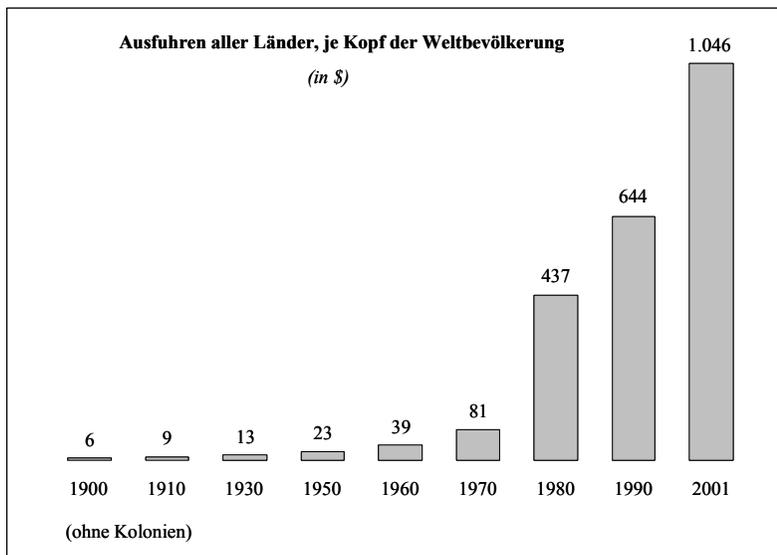
- 1 Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen
- 2 Vorläufer, Querverbindungen und verwandte Wissenschaften des interkulturellen Ansatzes
- 3 Kultur als Gegenstand der Forschung
- 4 Wichtige Kulturstudien im Überblick
- 5 Hofstede's Kulturkonzept als Gegenstand des wissenschaftlichen Diskurses
- 6 Vom Internationalen zum Interkulturellen Marketing
- 7 Grundzüge des Interkulturellen Marketing
- 8 Kulturvergleichende Marketing-Forschung

Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen

1.1 Gesamtwirtschaftlicher Hintergrund

(1) Zwischen 1970 und 1980 wurde der **weltweite Warenaustausch** entscheidend intensiviert (vgl. Abb. 1). In diesem Zeitraum stieg der Gegenwert des „Pro Kopf-Exports“ von durchschnittlich 81 \$ auf 437 \$. Mittlerweile werden jährlich Waren im Wert von insgesamt mehr als 7.000 Mrd. \$ und Dienstleistungen im Wert von mehr als 3.000 Mrd. \$ grenzüberschreitend gehandelt.

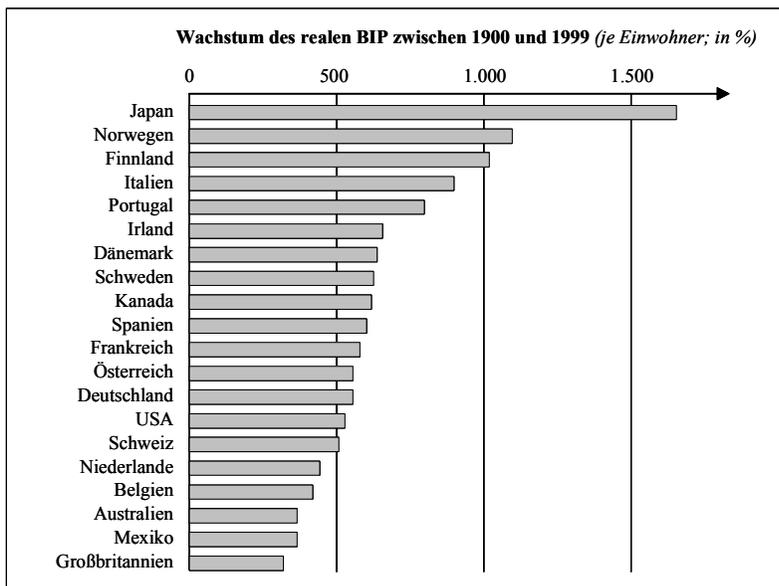
Abb. 1: Entwicklung des Welthandels (Export)



Quelle: iwd, Nr.22 (3.6.1999), S.1; Ursprungsdaten: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1905; IWF, UNO.

Profitiert haben von dieser Entwicklung vor allem solche Länder, die zu Beginn des 20. Jh wirtschaftlich besonders rückständig waren. Diesem „**Base Line-Effekt**“ verdanken Japan, Norwegen und Finnland einen Zuwachs ihres BIP um über 1.000%, während Großbritannien, die damals mit großem Abstand führende Wirtschaftsmacht, im gleichen Zeitraum die Leistungsfähigkeit ihrer Volkswirtschaft „lediglich“ um ca. 350% steigern konnte (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Profiteure der Internationalisierung der Weltwirtschaft



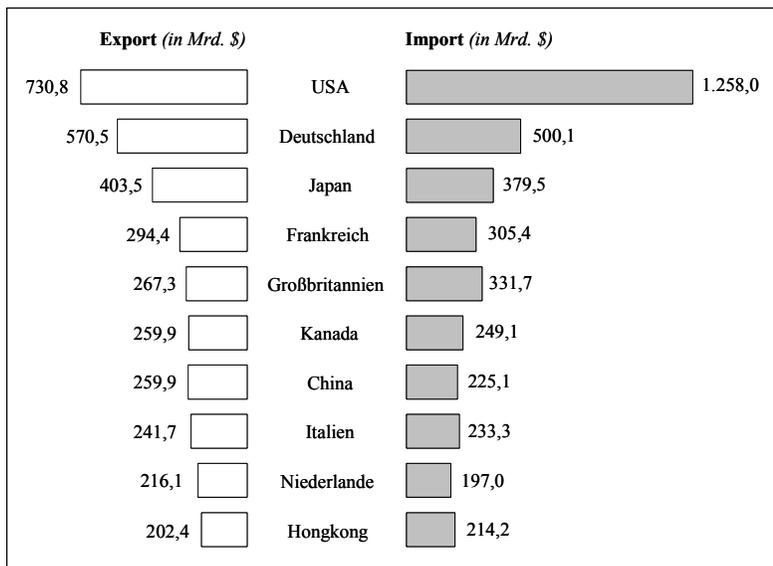
Quelle: iwd, Nr.47 (25.11.99); Ursprungsdaten: OECD, Weltbank.

Die mit diesen dramatischen Veränderungen verbundenen Strukturbrüche der „**Globalisierung**“ haben schon frühzeitig weltweit **Ängste und Befürchtungen** geweckt (vgl. Müller/Kornmeier 2001a, S. 41ff.). „Das Bedürfnis nach einem stets ausgedehnteren Absatz für ihre Produkte jagt die Bourgeoisie über die ganze Erdkugel. ... Die uralten nationalen Industrien werden verdrängt durch neue Industrien, deren Einführung eine Lebensfrage für alle zivilisierten Nationen wird, durch Industrien, die nicht mehr einheimische Rohstoffe, sondern den entlegensten Zonen angehörige Rohstoffe verarbeiten und deren Fabrikate nicht nur im Lande selbst, sondern in allen Weltteilen zugleich verbraucht werden. Die Bourgeoisie

reißt ... durch die unendlich erleichterte Kommunikation auch die barbarischsten Nationen in die Zivilisation.“ Diese Warnung formulierte kein Mitglied von *Attac* oder ein anderer Gegner der Globalisierung, sondern kein Geringerer als *Karl Marx*, der sich im Übrigen zusammen mit *Friedrich Engels* in der Theorie der „Völkerabfälle“ als extremer Rassist und Menschenverächter zu erkennen gegeben hat. „Für die beiden Revolutionstheoretiker ist das Slawentum – mit Ausnahme der Polen – eine einzige »Vendée« (in der Französischen Revolution lehnten sich royalistische Bauern aus der Vendée gegen das jakobinische Regime auf). Nach dem Vorbild der Jakobiner müsse man die Slawen mit Feuer und Schwert austilgen“ (Sellner 1998, S.4).

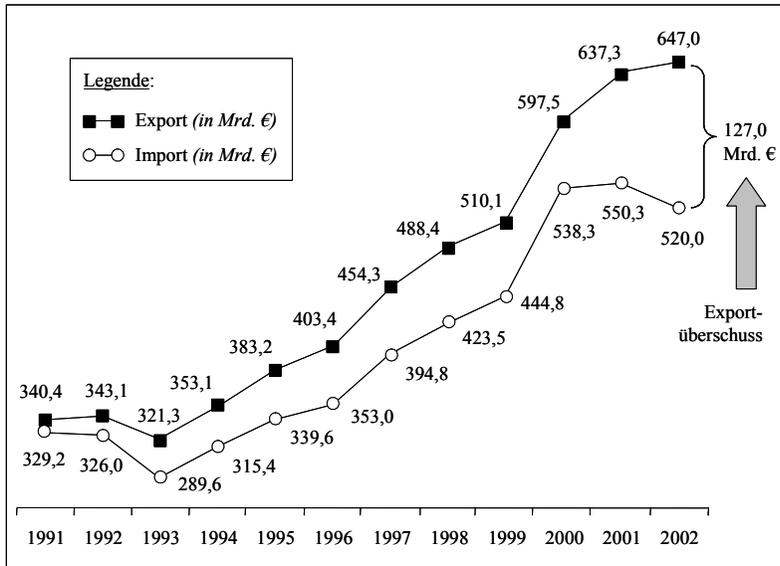
(2) Die **Bundesrepublik Deutschland** zählt zusammen mit Japan und den USA zu den führenden **Welthandelsnationen** (vgl. Abb. 3). Im Laufe der Jahre wurde diese Position kontinuierlich ausgebaut. Vor allem jedoch seit der Jahrtausendwende ist die Kluft zwischen Ausfuhr (Export) und Einfuhr (Import) dramatisch angewachsen, auf zuletzt (= 2002) 127 Mrd. € (vgl. Abb. 4).

Abb. 3: Außenhandelsstruktur der führenden Industrienationen (2001)



Quelle: International Financial Statistics; International Monetary Fund (2002).

Abb. 4: Außenhandelsbilanz der deutschen Wirtschaft (1991-2002)

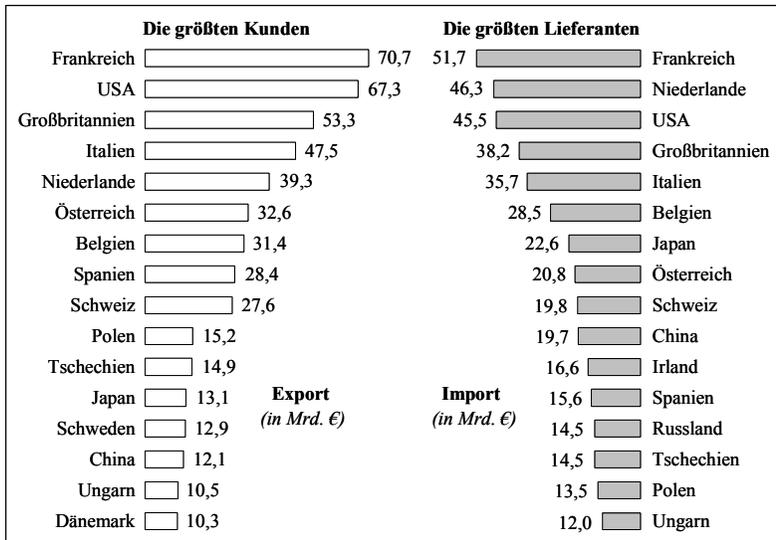


Quelle: Statistisches Bundesamt (2003).

Der zum Ausgleich der negativen Dienstleistungs- und Übertragungsbilanz erforderliche **Exportüberschuss** wird hauptsächlich im Handel mit Frankreich, den USA, Großbritannien und Italien erwirtschaftet (vgl. Abb. 5), vor allem von der Automobil-, der Maschinenbau- und der Chemischen Industrie. Von diesen **Branchen** wiederum spielt die Automobilindustrie nicht nur quantitativ eine Schlüsselrolle (vgl. Abb. 6). Sie ist auch für das Fremd- und Selbstbild der Deutschen von außerordentlicher Bedeutung. So, wie der *VW Käfer* zum Symbol des Wirtschaftswunders und wesentlichen Teil der **nationalen Identität** des ökonomisch und moralisch zerstörten Nachkriegsdeutschlands wurde, so stehen *Audi*, *BMW*, *Mercedes* und *Porsche* fünfzig Jahre später dafür, dass die deutsche Wirtschaft noch (!) in der Lage ist, Spitzenprodukte herzustellen.

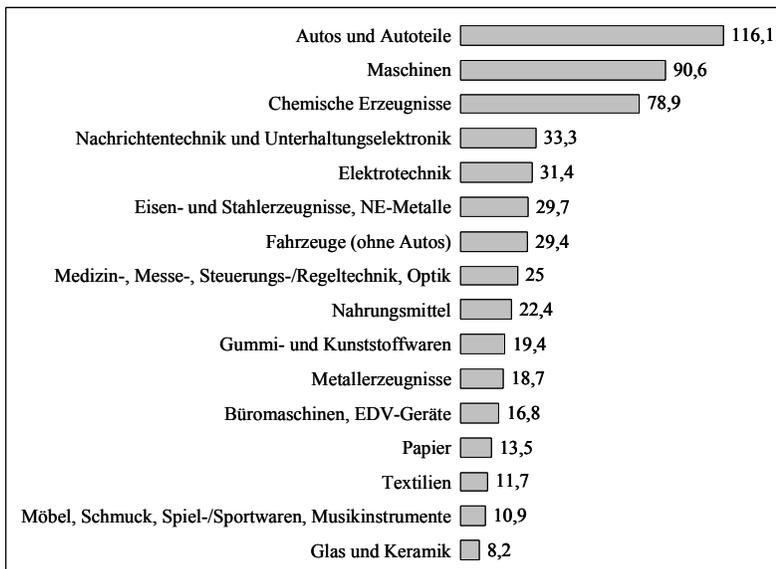
Die traditionelle **Stärke** der deutschen Exportwirtschaft hat zahlreiche **Gründe**, nicht zuletzt auch geografische (vgl. Abb. 7). In der Mitte Europas gelegen, war Deutschland seit jeher Durchzugsgebiet der verschiedenen Völkerwanderungen und Migrationsbewegungen, vor allem auch Kreuzung der wichtigsten alten Handelswege; denn außer den großen

Abb. 5: Deutschlands wichtigste Handelspartner (2001)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2002).

Abb. 6: Branchenstruktur des deutschen Außenhandels (in Mrd. €)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2001).

Flächenstaaten China (= 13), Russische Föderation (= 12) und Brasilien (= 10), hat kein Land mehr unmittelbare Nachbarstaaten als Deutschland (= 9; vgl. Abb. 8). Diese waren zwar immer wieder politische Konkurrenten und Gegner, noch häufiger aber **Handelspartner** und **Absatzmärkte**.

*Abb. 7: Zentrale Lage Deutschlands innerhalb Europas:
Vorteil und Problem zugleich*



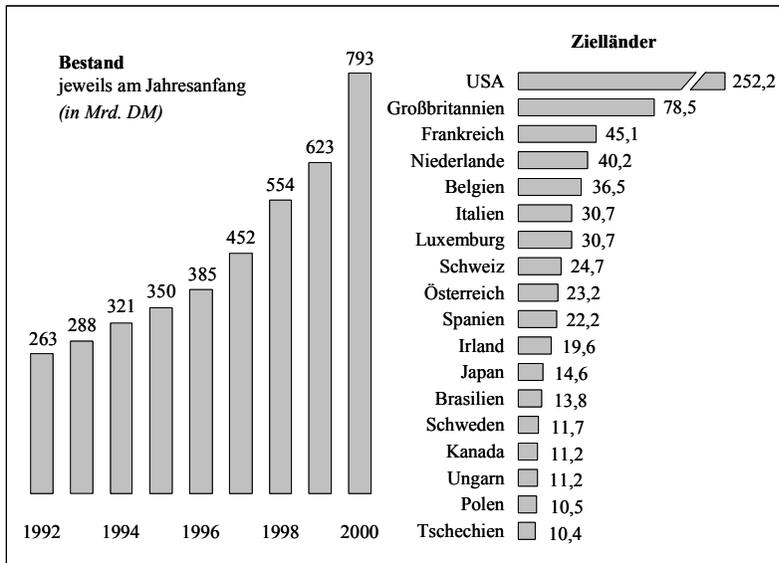
(3) **Direktinvestitionen** waren für die USA, die mit Mexiko und Kanada nur zwei direkte Nachbarländer besitzen (vgl. Abb. 8), seit langem weit bedeutsamer als für Deutschland. Während amerikanische Unternehmen schon in den dreißiger Jahren Auslandsniederlassungen gründeten und sich so zu den berühmten-berühmten „Multis“ entwickelten, war diese Form der Internationalisierung damals der deutschen Wirtschaft untersagt. Zunächst hinderte sie daran das Außenwirtschaftsgesetz der – wie jede Diktatur – nach Autarkie strebenden Nationalsozialisten; nach dem *Zweiten Weltkrieg* traten bis 1952 an dessen Stelle das *Gesetz Nr. 53 zur Devisenbewirtschaftung und Kontrolle des Güterverkehrs* sowie die *Ver-*

ordnung Nr. 235 des französischen Hohen Kommissars. Im Verlauf der neunziger Jahre hat die deutsche Wirtschaft jedoch begonnen, diese Strukturschwäche zu beheben (vgl. Abb. 9).

Abb. 8: Anzahl der Anrainer-Staaten

0 (= Inselstaaten)	Sierra Leone	Italien	Uganda
Australien	Spanien	Kambodscha	Weißrussland
Island	Tunesien	Kirgistan	Zentralaf. Republik
Jamaika	Uruguay	Kongo	6
Japan	USA	Kroatien	Algerien
Kuba	3	Lettland	Burkina Faso
Madagaskar	Ägypten	Litauen	Frankreich
Neuseeland	Albanien	Makedonien	Guinea
Philippinen	Bangladesch	Mauretanien	Irak
Sri Lanka	Burundi	Namibia	Iran
Taiwan	Chile	Nigeria	Kamerun
1	Dschibuti	Republik Südafrika	Libyen
Dänemark	Eritrea	Ruanda	Tschad
Gambia	Finnland	Schweiz	Türkei
Großbritannien	Gabun	Simbabwe	7
Indonesien	Georgien	Slowenien	Jugoslawien
Irland	Ghana	Thailand	Mali
Kanada	Guayana	Tschechien	Niger
Portugal	Honduras	Turkmenistan	Österreich
2	Libanon	Usbekistan	Polen
Belize	Liberia	5	Saudi Arabien
Bhutan	Malawi	Afghanistan	Ukraine
Bosnien Herzegowina	Mexiko	Argentinien	Ungarn
Costa Rica	Norwegen	Bolivien	8
Ecuador	Oman	Bulgarien	Sambia
El Salvador	Paraguay	Cote D'Ivoire	Tansania
Estland	Somalia	Jordanien	9
Französisch Guayana	Surinam	Kenia	Demokr. Rep. Kongo
Guinea	Togo	Kolumbien	Deutschland
Guinea Bissau	Venezuela	Laos	Sudan
Jemen	Vietnam	Mosambik	10
Korea	4	Myanmar	Brasilien
Kuwait	Angola	Pakistan	11
Malaysia	Aserbaidshan	Peru	–
Marokko	Äthiopien	Rumänien	12
Nepal	Belgien	Senegal	Russische Föderation
Niederlande	Benin	Slowakei	13
Nikaragua	Botswana	Syrien	China
Panama	Griechenland	Tadschikistan	
Schweden	Guatemala	Turkmenistan	

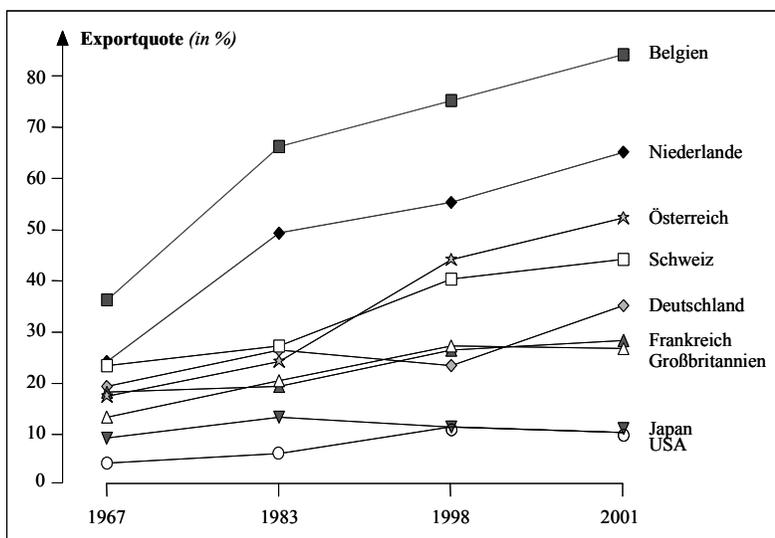
Abb. 9: Direktinvestitionen der deutschen Wirtschaft



Quelle: Deutsche Bundesbank (2001).

(4) Gemessen an der **Exportquote** hingegen, d.h. in Relation zum Bruttoinlandsprodukt der jeweiligen Volkswirtschaft, spielt das Auslandsgeschäft für die amerikanische Wirtschaft eine weit geringere Rolle als für deutsche Unternehmen (vgl. Abb. 10), die im Vergleich zur USA einen deutlich kleineren Binnenmarkt besitzen. Dennoch haben sich die **Wissenschaftler** jenseits des Atlantiks immer schon intensiver mit dieser Thematik auseinandergesetzt als andere. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Neben dem gewaltigen absoluten Exportvolumen, welches die US-Wirtschaft erzielt (vgl. Abb. 3, S. 4), spielt eine nicht zu unterschätzende Rolle, dass in dem traditionellen Einwanderungsland USA überproportional viele eingebürgerte **Forscher** arbeiten, denen es aufgrund ihrer Herkunft leichter als anderen fällt, interkulturelle Studien zu organisieren. Auch haben die zahlreichen z.B. indisch-, chinesisch- oder italienisch-stämmigen Amerikaner ein in ihrer **Biografie** fest verwurzeltes Interesse an länder- bzw. kulturvergleichenden Fragestellungen. Zudem besitzen sie die erforderlichen Sprachkenntnisse und können vielfältige persönliche Beziehungen zu ihren ehemaligen Kollegen und Freunden in ihren Ursprungsländern hierfür nutzen.

Abb. 10: Entwicklung der Außenorientierung ausgewählter Länder



Quelle: International Financial Statistics; International Monetary Fund (2002).

Anders stellt sich die Situation hierzulande dar. Die (west-)deutsche Exportwirtschaft erzielte insb. in den sechziger Jahren ihre beeindruckenden Erfolge weitgehend ohne wissenschaftliche Unterstützung; eine maßgebliche Rolle spielte damals hingegen die dauerhafte und massive **Unterbewertung** der D-Mark gegenüber dem US-Dollar. Ab 1989 stand dann die Integration der ostdeutschen Wirtschaft auf der Agenda. Erst einige Jahre später waren sich deutsche Hochschullehrer und Unternehmensvertreter mehrheitlich darin einig, dass die internationalen Geschäftsbeziehungen größere Aufmerksamkeit verdienen, z.B. in Gestalt des Internationalen Dienstleistungs-Marketing (vgl. z.B. Meffert/Kirchgeorg 1994).

(5) Die **Gründe**, die ein Unternehmen dazu veranlassen kann, seine **Geschäftstätigkeit zu internationalisieren** oder ein bestehendes Engagement zu intensivieren, sind so vielfältig wie das Wirtschaftsleben.

Ende 1997, auf dem Höhepunkt der Asienkrise, sah sich die *PT Schott Igar Glass* in Jakarta genötigt, ihrem Partner dessen Mehrheitsanteil am Gemeinschaftsunternehmen abzukauften. Da dieser im Strudel der schweren Wirtschaftskrise unterzugehen drohte, war das Joint Venture insgesamt in seiner Existenz gefährdet. „Nun betreibt das Mainzer Unternehmen *Schott* die Fabrik allein – und das trotz der andauernden Wirtschaftskrise mit beachtlichem Erfolg. In drei Schichten produzieren 330 Mitarbeiter rund um die Uhr Ampullen für

Pharma-Unternehmen in Indonesien, aber auch für den Export in Länder wie Taiwan oder Australien, welche die Asienkrise halbwegs glimpflich überstanden haben und in denen indonesische Firmen aufgrund von Wechselkursvorteilen günstig anbieten können. Vor Ausbruch der Krise gingen lediglich 25% der Produktion von *Schott-Indonesien* in den Export. Heute sind es bereits 40%“ (Kamp 1999, S.48).

Ähnliche Erfolgsgeschichten können *Ziegler*, ein schwäbischer Hersteller von Feuerschutzgeräten, und *Krone*, ein Berliner Hersteller von Komponenten für die Telekommunikation, erzählen. Mittlerweile verkauft *Ziegler-Indonesien* seine Brandschutzgeräte „Made in Indonesia“ bis nach Bahrain und in die Vereinigten Arabischen Emirate. *Krone* wiederum gelang es innerhalb eines Jahres, bei einer Verdoppelung der Zahl der Mitarbeiter in seiner Niederlassung in Jakarta die Exportquote zu vervierfachen (von 20% auf 80%).

Die zunehmende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit wirkt sich in vielfältiger Weise auf die **Unternehmensstrategie** aus. So hat die *Beiersdorf AG* (z.B. *Nivea*) nicht nur deshalb eine Minderheitsbeteiligung von 25% an der *Florena Cosmetic GmbH* im sächsischen Waldheim erworben, um den Hersteller der „*Nivea* des Ostens“ in Lohnproduktion vermehrt auch die „*Nivea* des Westens“ kostengünstig produzieren zu lassen. Viel interessanter ist die dadurch geschaffene Möglichkeit, Synergie-Effekte auf den Export-Märkten zu nutzen. So können die Hamburger von einer Vertriebs- und Logistikkoooperation in Russland, einem angestammten *Florena*-Markt, profitieren, während Zusammenarbeit auf den westeuropäischen Märkten im ureigenen Interesse der Waldheimer liegt.

1.2 Vielfalt des kulturvergleichenden Ansatzes

Immer dann, wenn die zu bearbeitenden Märkte kulturell heterogen sind, wenn kultursensible Leistungen vermarktet werden sollen und die Vorzugsstrategie einen Kompromiss zwischen Standardisierungs- und Differenzierungsvorteilen nahe legt, ist **Interkulturelles Marketing** gefordert.

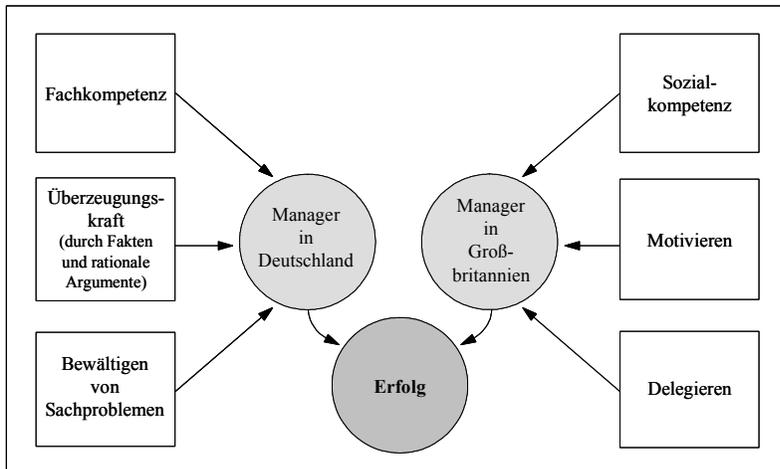
Ziel dieses Lehrbuches ist es, die historischen Hintergründe, die theoretischen Grundlagen sowie die aus diesem neuartigen Konzept ableitbaren Strategien und Instrumente darzustellen. Im Regelfall kommen diese zwar bei der Erschließung ausländischer Märkte zum Einsatz. Zunehmend macht sich aber die Erkenntnis breit, dass kaum eine Gesellschaft kulturell homogen ist, weshalb erste Ansätze eines **Ethno-Marketing** bei der

Bearbeitung des Binnenmarktes sichtbar werden. Vorrangige Zielgruppen dieser Variante des interkulturellen Denkansatzes sind in Deutschland türkische Gastarbeiter und Russlanddeutsche (vgl. Kap. A 7.5.2).

(1) Seitdem sie die Weltmeere bereisen und die Kontinente erforschen, berichten Menschen über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Völker, denen sie dabei begegnen. In den vergangenen zwanzig Jahren aber wurde, die zunehmende Globalisierung der Weltwirtschaft und des öffentlichen Lebens begleitend, eine wahre Flut **kultur- und ländervergleichender Studien** veröffentlicht:

- So berichten Neda et al. (2000), dass Besucher von Opern- und Theateraufführungen in tendenziell kollektivistischen Ländern wie Rumänien oder Ungarn zumeist, in Westeuropa und Nordamerika hingegen nur ausnahmsweise synchron **Beifall klatschen**.
- Als sich mit dem Ende des Ost-/West-Konflikts die Nachkriegsordnung auflöste und ein neues Koordinatensystem von Politik und Wissenschaft gesucht wurde, kam es zu einer **Politisierung kultureller Unterschiede**. Wie Schulze (1991) hellseherisch vorhergesagt hat, erwies sich dabei der von *Samuel Huntington* als unvermeidbar beschworene Zusammenstoß zwischen Orient und Okzident, zwischen den islamisch und den christlich geprägten Nationen („Kampf der Kulturen“), als 'self fulfilling prophecy'. Bei genauerer Analyse erkennt man allerdings, dass die Bruchkante nicht zwischen, sondern innerhalb der Kulturräume bzw. Weltreligionen verläuft: zwischen „modernen“ und „fundamentalistischen Kulturteilen“, zwischen „kognitiven“ und „normativen“ Gesellschaften (vgl. Meyer 1997), zwischen Gesellschaften, die von der Gleichberechtigung der Geschlechter noch mehr oder weniger weit entfernt sind (vgl. Kap. A 4.5.2.4).
- *R. Stewart* vom *Templeton College*, Oxford, die zusammen mit deutschen Kollegen 86 britische und deutsche **Manager** interviewte, berichtet folgenden zentralen Unterschied im jeweiligen **Selbstverständnis** (vgl. Abb. 11): In Deutschland ist „Fachwissen für eine Führungsposition unabdingbar. Britische Manager hingegen sollen vor allem übergeordnete Probleme lösen und sich in der Psyche ihrer Mitarbeiter auskennen. Da ihre fachliche Kompetenz weniger Bedeutung hat, delegieren sie viele Aufgaben. Konträr dazu wird von einem deutschen Manager erwartet, technische oder fachliche Probleme zu lösen. Motivieren ist weniger seine Aufgabe als vielmehr, durch Fakten und rationale Argumente zu überzeugen“ (Kerber 1998, S.33f.).

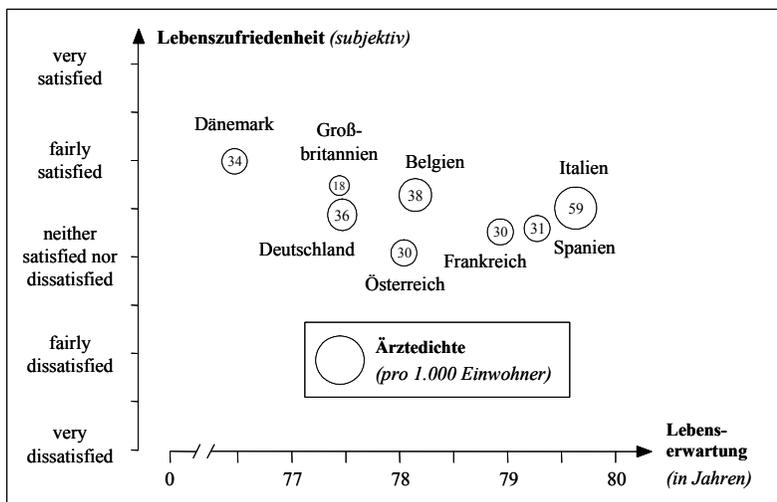
Abb. 11: Anforderungsprofil im interkulturellen Vergleich



- Welche **Therapie** ein Arzt seinem Patienten vorschlägt, hängt gleichfalls in hohem Maße davon ab, welche Landeskultur für ihn prägend war. Wie Payne (1988) berichtet, neigen **amerikanische Ärzte** dazu, die Krankheit als Feind zu betrachten, den es unter Einsatz aller technischen, pharmazeutischen und – ganz im Sinne der landestypischen 'can do'-Ideologie“ – chirurgischen Mittel zu besiegen gilt. Als Konsequenz davon werden in amerikanischen Kliniken wesentlich mehr Kaiserschnitte und Bypass-Operationen vorgenommen als andernorts. **Britische Ärzte** tendieren im Gegensatz zu ihren an (Krankheits-) Theorien orientierten und primär analytisch geschulten **französischen Kollegen** zum Pragmatismus. Sie röntgen nur halb so häufig wie amerikanische Ärzte, verschreiben wesentlich weniger Medikamente und operieren sechsmal weniger am Herzen. Britische Psychiater tolerieren depressive Symptome in auffälligem Maße, während sie im Falle hyperaktiver, hektisch erscheinender Patienten sehr schnell zum Rezeptblock greifen. In **Deutschland** schließlich sind Ärzte und Patienten eine unheilige Allianz des „je mehr, desto besser“ eingegangen. Deutsche suchen durchschnittlich zwölfmal pro Jahr einen Arzt auf, während sich ein Amerikaner nur 4,7 Arztbesuche gestattet. In kaum einem anderen Land der Welt praktizieren so viele Mediziner und ist das Angebot von Medikamenten so breit gefächert wie hierzulande. Deutsche Ärzte setzen mehr als andere alle Formen von High Tech-Geräten ein (z.B. Computertomographie, Elektrokardiogramm) und

stellen bevorzugt eine Diagnose, die in anderen Ländern so gut wie keine Rolle spielt: Herzinsuffizienz. Allerdings führt dieser unverhältnismäßige „Medizinkonsum“ nicht dazu, dass sich die Deutschen einer entsprechend überproportionalen Lebenserwartung und Lebensqualität erfreuen – im Gegenteil (vgl. Abb. 12).

Abb. 12: Ärztedichte, Lebenszufriedenheit und Lebenserwartung



Quelle: Lebenszufriedenheit: World Database of Happiness (1996); Lebenserwartung: Eurostat (2000); Ärztedichte: iwD (2002).

(2) Wer **Kultur** nur als die Gesamtheit der geistigen und insb. der künstlerischen Lebensäußerungen eines Volkes begreift, wird den Stellenwert dieses Konstrukts für das Marketing nur schwerlich erfassen können; denn Interkulturelles Marketing bezieht sich in vielfältiger Weise mittel- und unmittelbar auf das **Wertesystem** einer Gesellschaft (vgl. Trommsdorff 2003, S.180ff.). Dieses setzt Verhaltensstandards und beeinflusst direkt sowie indirekt die Präferenzen, Entscheidungen und Rationalisierungen der Mitglieder der jeweiligen Organisation (z.B. Familie, Unternehmen). Der Einzelne wiederum lernt, sich in der komplexen Umgebung einer Gesellschaft, in die er hineingeboren wurde, zurechtzufinden, indem er sich in seiner Funktion als Manager, Mitarbeiter, Konsument oder Familienangehöriger bewusst oder unbewusst in den **Ordnungsrahmen** einfügt, den die gesellschaftlich akzeptierten Werte vorgeben.

Vorläufer, Querverbindungen und verwandte Wissenschaften

2.1 Vorläufer des Interkulturellen Marketing

Das Interkulturelle Marketing steht – thematisch, konzeptionell und methodologisch – in Wechselwirkung mit einer Vielzahl von Disziplinen. Besonders einflussreich sind:

- Kulturvergleichende Psychologie (vgl. Thomas 1993b),
- Cross-Cultural Psychology (vgl. Berry et al. 1997a/b/c),
- Interkulturelle Psychologie (vgl. Haase 1996; Möhring/Apsel 1995).

Aus mehreren Gründen ist es streng genommen unmöglich, diese in einer – für ein Lehrbuch wünschbaren – eindeutigen Weise voneinander abzugrenzen. So spielt zunächst der **Wandel der Zeit** und damit einhergehend der Wechsel der Ideologien, Methoden, Auffassungen etc. eine wichtige Rolle. Dass die Denkkategorie der „Rasse“ aus begrifflichen Gründen in Verruf geraten ist, bedeutet nicht, dass sie von der Agenda der Wissenschaft spurlos verschwunden sei. Das, womit sich heutzutage Soziologen, Evolutionsbiologen, Persönlichkeitspsychologen etc. mit modernen Methoden und – hoffentlich – unideologisch befassen, hätte man vor einem Jahrhundert noch als Rassenkunde bezeichnet. Hinzu kommt der unterschiedliche **Sprachgebrauch**: Wenn amerikanische Wissenschaftler von 'cross-cultural' sprechen, so übersetzen ihre deutschen Kollegen dies mit „interkulturell“. Schließlich ist zu beachten, dass auf diesem Gebiet die Denktraditionen und Sprachgebräuche der unterschiedlichen Wissenschaften teils aufeinander treffen, teils sich vermengen (z.B. Anthropologie, Biologie, Ethnologie, Genetik, Kulturwissenschaften, Marketing, Politologie, Psychologie, Soziologie). Obwohl ein solcher Versuch streng genommen mehr Fragen aufwirft als er beantwortet, wollen wir dem Leser aus didaktischen Gründen eine Kurzcharakterisierung der wichtigsten einschlägigen Disziplinen als Orientierungshilfe an die Hand geben, so unzulänglich sie auch sein mag (vgl. Abb. 13).

Abb. 13: Für das Interkulturelle Marketing wichtige Wissenschaften im Überblick

Disziplin	Kurzbeschreibung	Ansatz/ Denkweise
Rassenkunde	Ideologisch geprägte (Pseudo-)Wissenschaft, die primär von genetisch bedingten Unterschieden zwischen verschiedenen Menschengruppen (Rassen) ausgeht und diese zu identifizieren und zu werten versucht (z.B. hinsichtlich moralischer und intellektueller Leistungsfähigkeit).	normativ/ ideologisch
Völkerpsychologie	Weitgehend wertfreie und insbesondere im deutschsprachigen Bereich betriebene Wissenschaft, die in der zweiten Hälfte des 19. Jh als Vorläufer der Sozialpsychologie die geistigen und kulturellen Produkte der verschiedenen Völker untersuchte (Sprache, Religion, Mythen, Sitten).	vorwissen- schaftlich/ deskriptiv
Kulturvergleichende Psychologie	Sowohl empirisch als auch verstehend-interpretativ („hermeneutisch“) betriebene Geisteswissenschaft, die sich Anfang des 20. Jh mit dem Zusammenhang zwischen den Merkmalen einer Kultur und der Persönlichkeitsstruktur ihrer Mitglieder auseinandersetzte (z.B. mithilfe der teilnehmenden Beobachtung sog. primitiver Kulturen).	empirisch/ hermeneutisch
Kulturpsychologie	Historische, z.T. humanistisch ausgerichtete Wissenschaft, die von den (ganzheitlichen) subjektiven Erfahrungen der Menschen ausgeht und deren Verhalten als Konsequenz des Wirkens kultureller Normen betrachtet. Forschungsobjekte sind typische Ereignisse, damit verbundene situative Verhaltensmuster und der Zusammenhang zwischen kulturellem Wandel und individueller Entwicklung.	typologisch/ dynamisch
Interkulturelle Psychologie	Interdisziplinäre Wissenschaft (z.B. Ethnologie, Psychologie, Sozialpsychologie), die kulturvergleichende Untersuchungen betreibt, insb. der jeweiligen Wahrnehmungs-, Denk-, Lern- und Verhaltensmuster (z.B. beim Aufeinandertreffen von Angehörigen verschiedener Kulturen).	sozial- psychologisch
Anthropologie	Ganzheitliche Wissenschaft vom Menschen („Menschenkunde“), die sich im deutschsprachigen Raum primär mit biologischen, genetischen und stammesgeschichtlichen Fragen auseinandersetzt und im englischsprachigen Raum vorzugsweise mit psychologischen, soziologischen und kulturellen Forschungsthemen. Ziel ist es, den Zusammenhang zwischen der Umwelt, in der Menschen leben, und ihrem jeweiligen Verhalten zu untersuchen.	ganzheitlich
Ethnologie	Auch als Völkerkunde bezeichnete, mit der Kulturanthropologie verwandte interdisziplinäre Wissenschaft, welche die psychischen Merkmale (z.B. Sprachen, Sitten, Mythen, Religionen) von „primitiven“ und zunehmend häufiger auch von komplexen Gesellschaften untersucht, vergleichend gegenüberstellt und zu erklären versucht.	explikativ
Kultur- anthropologie	Im Gegensatz zur Interkulturellen Psychologie weniger sozial- als differenzialpsychologisch ausgerichtete Geisteswissenschaft, welche die kognitiven, emotionalen und konativen Unterschiede (und Gemeinsamkeiten) zwischen den Angehörigen verschiedener Kulturkreise zu identifizieren versucht.	differenziell

Alle diese Sozialwissenschaften haben gerade in Deutschland zahlreiche Vorläufer, deren gemeinsamer Nenner darin besteht, dass sie den Menschen als **Natur- und Kulturwesen** begreifen. So betrachtete schon Wilhelm von Humboldt (1767-1835) Sprache und Denken als interdependent, weshalb Menschen, die verschiedene Sprachen sprechen, die Objektwelt jeweils auch auf ihre eigene Weise wahrnehmen, strukturieren, erleben etc. (zur *Whorf*-Hypothese vgl. Kap. B 3.3.2).

2.1.1 Verwandte Konstrukte

„Kultur“ lässt sich von ähnlichen Konzepten nicht ohne eine gewisse **Willkür** abgrenzen. Dies fällt besonders schwer, wenn Unterschiede in den jeweiligen Sprachen hinzukommen, wie im Falle der Begriffe „Volk“ und „Nation“. So bezeichnen die Briten das **Völkerrecht** als 'law of nations', die **Völkerwanderung** aber als 'migration of people'.

2.1.1.1 Formen der sprachlich-kulturellen Organisation

Im Einzelnen sind folgende Konstrukte von Kultur zu unterscheiden:

(1) **Ethnie** meint eine Menschengruppe mit einheitlicher Kultur, und **Ethno** ist ein Wortbildungselement mit der Bedeutung „Volk, Völker, das Volk, die Völker betreffend“ (gr. 'ethnos': Volk, Volksstamm).

(2) Im Mittelhochdeutschen bezeichnete **Gesellschaft** zunächst das fürstliche Gefolge. Dieses Wortverständnis lebt in der „feinen Gesellschaft“ weiter. Ab dem 15. Jh aber steht dieser Begriff primär für die in Gruppen bzw. soziale Schichten gegliederte menschliche Gemeinschaft.

(3) Ursprünglich, als die Menschen zumeist an ein und demselben Ort geboren wurden, lebten und starben, verstand man unter **Heimat** wertneutral den „Ort der eigenen Herkunft“. Dort kannte man sich aus, war bekannt und kannte selbst die anderen. Mit zunehmender Mobilität aber wurde Heimat zu dem Ort bzw. der Region, den bzw. die man verlassen hatte oder wovon man getrennt war. Die politische Propaganda verstand es sodann, diesen Begriff zu emotionalisieren und missbräuchlich einzusetzen (z.B. „Heimatfront“).

Wie *Václav Havel* am 24. April 1997 in seiner Rede vor dem *Deutschen Bundestag* ausführte, ist „Heimat“ das am häufigsten benutzte und am besten zutreffende deutsche Wort für das, was im Tschechischen 'vlast' genannt wird. Es leitet sich vom ur-germanischen 'haima' ab, welches nicht nur die uns nahe stehende und vertraute Welt, also eine Schicht unseres Zuhause bezeichnet, sondern auch Welt und Weltall in ihrer Gesamtheit, d.h. das Universum. Ähnlich bedeutet das alt-isländische Wort 'heimspekja', über das Heim und die Heimat zu sprechen, aber auch über das Weltall nachzudenken: d.h. zu philosophieren.

2.1.1.2 Formen der politischen Organisation

(1) Mit **Nation** (lat. 'natio') waren zunächst das Geborenwerden, das Geschlecht, das Volk bzw. der Volksstamm gemeint. Heute verstehen wir darunter eine Lebensgemeinschaft von Menschen, die im Bewusstsein gleicher politisch-kultureller Vergangenheit und dem „Willen zum Staat“ zusammenleben. **Nationalität** erwächst aus der Zugehörigkeit zu einer Nation. Während die Bevölkerung eines **Nationalitätenstaates** aus mehreren, weitgehend eigenständigen nationalen Gruppen oder aus einer führenden Staatsnation und Teilen anderer Nationen (d.h. Minderheiten) besteht, gehören die Bürger eines **Nationalstaates** einem einzigen Volk an. Dass politische und sozial-kulturelle Einheit zusammenfallen (vgl. Abb. 14), ist allerdings die Ausnahme, wie folgende Schätzung zeigt. Ausgangs der siebziger Jahre ging man davon aus, dass weltweit lediglich ca. 15 Nationalstaaten, aber 150 Nationalitätenstaaten und 1.500 Kulturnationen bestehen (vgl. Galtung 1982, S.17).

Abb. 14: Konzepte national-kultureller Einheit

		Politische Einheit	
		gegeben	nicht gegeben
Sozio-kulturelle Einheit	gegeben	Nationalstaat	Kulturnation
	nicht gegeben	Nationalitätenstaat	

Quelle: in Anlehnung an Mauritz (1996, S.31).

Seit dem 18. Jh sprachen deutsche Intellektuelle von **Kulturnation**, wenn sie die „deutschen Verhältnisse“ charakterisieren wollten bzw. mussten:

eine Nation ohne Staat. Dieser Begriff stand für die Hoffnung, dass trotz staatlicher Zersplitterung aus gemeinsamer Sprache und Tradition Einheit erwachsen kann.

(2) Ausgangs des Mittelalters, als die universalen und transzendenten Reichs- und Herrschaftsideen zerfielen (z.B. *Heiliges Römisches Reich Deutscher Nation*), gewann das bis dahin unbekannte Ordnungskonzept **Staat** an Bedeutung. Vergleichbar waren lediglich 'politeia' (gr.) und 'res publica' (lat.). Beeinflusst vom Lateinischen ('status' = Stand bzw. die soziale Stellung) bezeichnete das Mittelhochdeutsche mit 'stat' vom 15. Jh an den sozialen Stand bzw. die gesellschaftliche Stellung eines Menschen, aber auch Rang und Lebensweise. Heute meint man mit „Staat“ eine politische Herrschaftsform, welche das Zusammenleben einer Gesellschaft innerhalb festgelegter territorialer Grenzen regelt. Nicht zuletzt aufgrund des Gewaltmonopols sind Staaten in der Lage, gemeinsame Güter und Werte zu wahren.

Von der multiplen zur absoluten Macht: die Idee des Staates

Im Mittelalter war das *Sacrum Romanum Imperium*, das *Heilige Römische Reich*, das 1254 den Zusatz *Deutscher Nation* erhielt, das dominierende Staatswesen. Allerdings konnten damals gleichzeitig verschiedene Instanzen (z.B. der klerikale Fürst, der regionale Herrscher sowie der Kaiser) über dieselben Untertanen innerhalb eines bestimmten Gebietes unterschiedliche Formen von Souveränität ausüben.

Als Geburtsstunde des europäischen Verständnisses von Staat und Souveränität wird gewöhnlich das Jahr 1648 angegeben. Damals schlossen die protestantischen und die katholischen Mächte Europas den *Westfälischen Frieden* und beendeten damit den *Dreißigjährigen Krieg*. Wichtige Bestandteile des Friedensabkommens waren das im *Augsburger Religionsfrieden* von 1555 erstmals formulierte Prinzip *cuius regio, eius religio* und der aus dem römischen Privatrecht stammende Grundsatz des *dominium*. Beide Rechtsprinzipien hatten zur Folge, dass Besitz und Verfügungsgewalt über ein Stück Land absolut und unteilbar waren (= Vorbedingungen für einen mehr oder weniger zentralisierten und hierarchisch strukturierten Staat).

Im 19. Jh verlor die Religion ihre Bedeutung als verbindendes Element. Sie wurde durch den Mythos der nationalen Schicksalsgemeinschaft ersetzt, welche innerhalb eines Gebietes (in ihren „natürlichen Grenzen“) zusammenlebt. Die durch das Konzept der **Nation** angereicherte Idee des Flächenstaates verschärfte den Gegensatz zwischen „Wir“ und „Ihr“, zwischen Vertrautem und Fremdartigem. Sie setzte sich später auch außerhalb Europas durch; selbst die *Vereinten Nationen* verankerten dieses Prinzip in ihrer Charta.

Güsgen (1998, S.13)

(3) Das **Staatsvolk** verkörpert die Gesamtheit der durch eine legitime Herrschaftsordnung vereinigten Menschen.

Staatsvolk vs. Stammesherrschaft

„Legitimation ist das Schlüsselwort zum Verständnis arabischer Politik. In demokratisch verfassten Gesellschaften regeln Wahlen und Parlamente, Parteien und Gewaltenteilung, Meinungs- und Demonstrationsfreiheit die Legitimation politischer Herrschaft. In der arabischen Welt allerdings existieren keine Demokratien. Die dortigen Regierungssysteme sind in drei Kategorien zu fassen:

- Traditionelle Monarchien, deren Legitimation auf Stammesherrschaft oder religiösem Führungsanspruch beruht. Dazu zählen sämtliche Golfstaaten und Marokko. Der dortige König *Hassan* sieht sich als direkten Nachkommen des Propheten *Mohammed* und leitet daraus die Berechtigung zur Alleinherrschaft ab. Zwar gibt es in Marokko, wie auch in Jordanien und einigen anderen arabischen Staaten, Parteien und ein Parlament; doch kommt ihnen bestenfalls eine beratende Funktion zu. In Saudi-Arabien trägt König *Fahd* den selbst verliehenen Ehrentitel »Hüter der Heiligen Stätten« des Islam (Mekka und Medina).
- Säkulare Einparteien-Regime werden von einer zivilen Partei getragen (z.B. in Tunesien) oder aber von einem Bündnis zwischen Zivilisten und Militärs (z.B. in Algerien), wo in den letzten Jahren mithilfe manipulierter Wahlen eine demokratische Fassade errichtet wurde. Die Macht liegt 'de facto' noch immer in Händen der alten Elite der *Front de Libération Nationale*, die das Land 1962 in die Unabhängigkeit führte. In Syrien und im Irak liierten sich Putsch-Offiziere mit der *Baath*-Partei, die nominell die Macht innehat (in Damaskus seit 1963, in Bagdad seit 1968).
- Die Grenzen verlaufen hier fließend zur despotischen Militärdiktatur, wie sie am sinnfälligsten *Saddam Hussein* verkörperte, dem die *Baath*-Partei nur noch als politisches Feigenblatt diente. Weitere Beispiele für diese Ausrichtung finden sich in Libyen und im Sudan.

Wie kommt es, dass demokratische Strukturen in der arabischen Welt nur in Ansätzen vorhanden sind, vor allem in Ägypten, in Libanon, in Jordanien und, seit kurzem, im Jemen? Die Gründe variieren von Region zu Region. Die Grenzen der meisten arabischen Staaten wurden von den ehemaligen Kolonialmächten Frankreich und Großbritannien willkürlich mit dem Lineal gezogen. Ein wirkliches »Staatsvolk« ist seit der Unabhängigkeit nach dem *Zweiten Weltkrieg* in keinem arabischen Land entstanden – mit Ausnahme der historischen Sonderfälle Ägypten und Libanon. Was aber unterscheidet einen jordanischen Beduinen von einem irakischen oder saudischen Beduinen? Aus seiner Sicht allein die Stamm-Genealogie, nicht der Reisepass. Die Grenzen der Stämme sind mit den Landesgrenzen nicht identisch. Die politische Loyalität gilt daher weniger dem jeweiligen Regime, als vielmehr dem jeweiligen Stamm bzw. – im städtischen Kontext – dem Clan, der Großfamilie oder aber der religiösen Gruppe, vor allem bei Minderheiten.

Die arabischen Staaten sind also überwiegend künstliche Gebilde, ohne nationale Geschichte und Mythologie. Für die Herrscher sind Machterhalt und Eigenstaatlichkeit weitgehend identisch. Zwang, Gewalt und Unterdrückung gehören vor diesem Hintergrund zum Repertoire arabischer Herrschaft, ausgeübt vom Militär und den Geheimdiensten. Das Spektrum reicht dabei vom »weitsichtigen Autokraten«, wie ihn König *Hussein* verkörpert, bis zu *Saddam Hussein*. Keinem arabischen Land ist bislang die Transformation traditioneller, patriarchalisch geprägter Gesellschaftsformen in die technisch-rationale Moderne gelungen.“

(4) **Volk** hießen ursprünglich der „Heerhaufen“, die „Kriegsschar“ bzw., im täglichen Leben, das „Gesinde“ oder die „Hausgemeinschaft“. Später stand dieser Begriff für eine durch gemeinsame Herkunft, Geschichte, Kultur und Sprache verbundene Gesamtheit von Menschen.

(5) **Zivilisation** nennt man zunächst den Zeitabschnitt, der mit der Auflösung der Urgesellschaft beginnt. Häufig wird damit aber auch eine Lebensweise bezeichnet, die auf technischem und wissenschaftlichem Fortschritt beruht. Dies führt zu einer dritten Auffassung, welche Zivilisation mit der materiellen Kultur gleichsetzt (Technik, Wirtschaft, Infrastruktur etc.) und von der immateriellen Kultur (Normen, Werte, Mythen, Helden etc.) abgrenzt. Schließlich kann mit diesem Begriff, der im Amerikanischen für „Kultur“ steht, auch eine durch Erziehung und Bildung verfeinerte Lebensart gemeint sein.

2.1.1.3 „Ismen“: Zeit der Ideologisierung

Indem die sprachlichen und politischen Organisationskonzepte im 20. Jh zu „Ismen“ degenerierten (z.B. Nation → Nationalismus), erwarben sie eine bisweilen äußerst **gefährliche Ambivalenz**. Neben die ursprünglich intendierte **Binnenwirkung** (= einigende Idee der Zusammengehörigkeit) trat nunmehr immer stärker die zumeist aggressive **Außenwirkung**; denn natürlich erwächst Gruppenkohäsion nicht nur aus den Gemeinsamkeiten, die zwischen Gruppenmitgliedern bestehen, sondern auch und gerade aus der Abgrenzung vom Andersartigen, den „Nicht-Gruppenmitgliedern“.

Wie vornehmlich die Geschichte des 19. und 20. Jh zeigt, scheint es sehr schwer zu sein, beide Kräfte in Balance zu halten. Jedenfalls wurde das seinem Wesen nach konstruktive Ziel der Binnenwirkung von der zunehmend destruktiven Außenwirkung mehr und mehr überlagert bzw. verdrängt. Vornehmlich unter dem Einfluss der spezifisch deutschen, in hohem Maße politischen **Romantik** wurde der Begriff „Volk“ demagogisch verfälscht und instrumentalisiert: Das Volk als entscheidende Kraft des Lebens und der geschichtlichen Entwicklung. Als vulgärer Anthropologismus („Volkskörper“, „Volksgesundheit“ etc.) trugen diese Gedanken schließlich wesentlich dazu bei, dass sich etwa ab 1875 in Deutschland ein militanter antisemitischer Nationalismus formierte, der „national“ in „völkisch“ eindeutschte.

Spirit of Patriotism

„Das ganze 18. Jh hindurch machte in England und auf dem Kontinent der Begriff *Patriot* die Runde. Ein Patriot war derjenige, der unter einer freien Regierung sein Vaterland in Ehren hält ... oder, genauer gesagt, das öffentliche Wohl. Der englische Philosoph (und gescheiterte Staatsmann) *Bolingbroke* kündigte den Wandel in seinem 1730 erschienen Essay *The Spirit of Patriotism* an, indem er bemerkte, dass jeder Bürger, der ein wahrer Patriot sei, all sein Denken und Handeln dem Wohl seines Landes widmen würde. Der demokratische Patriotismus erwies sich als eine viel mächtigere Kraft als die Loyalität gegenüber dem Potentaten; denn der Gedanke, sein Leben und Eigentum einem Monarchen zu opfern, der in einem Schloss ein Leben in Luxus führt, schien sehr viel weniger ansprechend und vernünftig, als dieses Opfer für seine Nation darzubringen. Diese neue Empfindung fand ihren Ausdruck in Nationalhymnen, -flaggen und -feiertagen. Um die Entstehung dieser Hymnen wie auch der Nationalflaggen rankten sich bald Legenden. Nationale Gesetzbücher und Verfassungen wurden zu geheiligten Dokumenten. Die *Französische Revolution* und die darauf folgenden *Napoleonischen Kriege* verliehen dem Patriotismus zusätzlichen Schwung. *J. G. Fichte* verkündete, der deutsche Geist sei edler als der jeder anderen Nation. Die Gebrüder *Grimm*, Begründer der modernen vergleichenden Sprachwissenschaft, durchreisten Deutschland auf der Suche nach den deutschen Volksmärchen – dem *Volksgeist* Deutschlands. In den folgenden Jahrzehnten breitete sich das Nationalbewusstsein in ganz Europa aus: Polen, Madjaren (Ungarn), Russen, Tschechen, Slowaken, Ruthenen (Ukrainer), Rumänen, Serben, Kroaten, Griechen – sie alle bildeten ihr eigenes Nationalbewusstsein aus, auch wenn sie über keinen eigenen Nationalstaat verfügten.“

Reich (1996, S.24ff.)

2.1.2 Rassenkunde und Völkerpsychologie

(1) Als Teilgebiet der biologischen Anthropologie befasst sich die Rassenkunde mit (Menschen-)Rassen. Damit ist eine Gruppe von Menschen (bzw. Tieren) gemeint, die sich in ihren **Erbanlagen** ähnelt und darin zugleich von anderen Rassen unterscheidbar ist.

Der Begriff **Rasse** lässt sich auf 'ras' (arab. = Kopf) zurückführen. Hiermit ist eine Gruppe von Lebewesen gemeint, die sich aufgrund gemeinsamer Erbanlagen nicht zuletzt auch äußerlich von anderen Rassen unterscheiden (z.B. in der Kopfform). In Abgrenzung zur „ethnischen Gruppe“ wurde „Rasse“ meist ideologisch, d.h. als Kampfbegriff benutzt und verstanden. So unterstellt der **Rassismus** die (genetisch begründete) Überlegenheit einer, gewöhnlich der eigenen Rasse. Und die sog. Rassenfrage thematisiert sozio-politische Probleme, die aus dem Zusammenleben mehrerer Rassen innerhalb eines Staatsgebietes erwachsen können.

Rassentheoretiker haben immer wieder versucht, Zusammenhänge zwischen einer Kultur und der rassischen bzw. morphologischen bzw. geneti-

schen Beschaffenheit ihrer Schöpfer bzw. Träger nachzuweisen. Allerdings geschah dies selten wissenschaftlich-zweckfrei, sondern zumeist mit eindeutiger Absicht. Schon die von *Henri de Boulainvillier* (1658-1722) formulierte Zwei-Rassen-Theorie war primär dazu bestimmt, die Überlegenheit der Germanen über die Kelten zu begründen und dadurch die damals in Frankreich bestehenden Machtverhältnisse zu rechtfertigen.

Im weiteren Verlauf der Geschichte manifestierte sich das rassistische Denken auf schreckliche Weise in vielfältigen Erscheinungsformen: z.B. in der *Apartheid* südafrikanischer Prägung. Wesentlich zur Vorstellung von der angeblich genetisch bedingt minderwertigen intellektuellen Ausstattung fremder Rassen beigetragen hat die Vorstellung einer zur Herrschaft berufenen „Elite-Rasse“: die *Arier*. Entsprechende Überlegungen lassen sich u.a. in den Werken von *Friedrich Nietzsche* und *Richard Wagner* nachweisen. Vor dem Hintergrund des durch den Sozialdarwinismus theoretisch begründeten Ausleseprinzips verschmolzen rassistische und nationalistische (Wahn-)Ideen im 20. Jh zum **Nationalsozialismus**, dessen letztlich paranoides Denken für die bislang schrecklichste Tragödie der Weltgeschichte verantwortlich zeichnet.

Auf der Konferenz „Gegen Rassismus, Gewalt und Diskriminierung“, welche die *UNESCO* 1995 veranstaltet hat, bezeichneten Anthropologen, Human-Genetiker und Biologen das Konzept der „Rasse“ allerdings als **obsolet**: Da es keinen überzeugenden wissenschaftlichen Beleg dafür gibt, dass sich menschliche Populationen in genetisch bedingten Merkmalen von sozialem Wert voneinander unterscheiden und deshalb gegenüber anderen höher- oder minderwertig sein sollten, sei es überholt. Bereits *Charles Darwin* hatte in seinem zweiten Hauptwerk („Die Abstammung des Menschen“) vermutet, dass die verschiedenen Menschenrassen allmählich ineinander übergehen werden und sich nicht mehr eindeutig voneinander unterscheiden lassen. Die moderne **Populationsgenetik** bestätigte diese Auffassung weitgehend (vgl. Shipman 1995).

Weshalb das Merkmal „Rasse“ nicht genetisch verankert und deshalb auch nicht eindeutig ist, erläuterte Cavalli-Sforza (1999), einer der führenden Mitarbeiter des *Human Genome Diversity Project*, folgendermaßen: Bereits der Versuch sei illusionär und sinnlos, da äußere Merkmale (z.B. Körpergröße, Hautfarbe) stärker von Umwelteinflüssen (z.B. Ernährung, Sonneneinstrahlung) abhängen als vom genetischen Code. Vor allem aber seien die Übergänge zwischen den Erbanlagen verschiedener Ethnien fließend, weshalb die Unterschiede zwischen zwei Mitgliedern einer Ethnie größer ausfallen können als zwischen zwei beliebigen Ethnien. Dafür sorgt auch, dass entsprechend der mittlerweile allgemein akzeptierten

„**Out of Africa-Hypothese**“ weltweit alle Menschen von einer afrikanischen Spezies abstammen. Vor weniger als hunderttausend Jahren begannen die **Cro-Magnon**, aus Afrika auszuwandern. Im Verlaufe der folgenden sechzigtausend Jahre verdrängten sie

- in Europa die **Neandertaler**,
- in Indonesien den **Java-Menschen**,
- in China die Abkömmlinge des **Peking-Menschen**.

Wie Stringer/McKie (1996) argumentieren, entstanden die sichtbaren Unterschiede zwischen Australiern, Buschmännern, Eskimos, Chinesen, Franzosen usw. erst in den vergangenen fünfzigtausend Jahren. Deshalb sei „Rasse nicht mehr als ein kurzer und oberflächlicher Schlussakkord im langen Lied der Evolution. Auch wenn wir nicht alle gleich aussehen: unter der Haut seien wir alle Afrikaner.“

Ahnherren des Rassismus

„Gemeinhin wird das 19. Jh als das Laboratorium bezeichnet, das die Ideen und Argumente für die These von der rassischen Unterlegenheit anderer Völker formulierte. So träumte der britische Naturforscher *F. Galton*, ein Vetter *C. Darwins*, in der Mitte des Jahrhunderts von einer Einteilung der Menschheit in wertvolle und weniger wertvolle Rassen: Die Rasse wurde ihm zu einem Faktor, der die Weltgeschichte scheinbar erklärte. Und hier entstanden die großen rassistischen Geschichtsphilosophien wie der tausendseitige »Versuch über die Ungleichheit der Menschenrassen« (1853-1855) des Franzosen *J. A. Comte de Gobineau*. Für ihn liegt der Schlüssel zur Menschheitsentwicklung in der Rasse. Die arische Rasse stehe der Urmenschheit am nächsten, wohingegen die anderen durch Mischung mit »unterlegenen« Rassen degeneriert seien. So seien die Völker aufgerufen, auf ihre »Reinhaltung« zu achten, da der Niedergang eines Volkes auf der Entfernung von seinem rassischen Ursprung beruhe. Und nicht zuletzt erschien in München vor 100 Jahren *H. S. Chamberlains* Buch »Die Grundlagen des 19. Jahrhunderts«, das der erste rassistische Bestseller werden sollte. *Chamberlain*, ein Schwiegersohn *R. Wagners*, gehörte zu den einflussreichsten Herolden der Verherrlichung germanischen Rassenbewusstseins. Der 1855 in Portsmouth geborene Sohn eines britischen Admirals wurde gar aufgrund seiner Germano-Philie 1917 deutscher Staatsbürger. Er verkündete, dass die »gesamte heutige Civilisation und Kultur das Werk einer bestimmten Menschenart ist: des Germanen«. Der nicht-germanische Kulturanteil dagegen war für ihn entweder ein »noch nicht ausgeschiedener fremder Bestandteil«, der »in früheren Zeiten gewaltsam eingetrieben« worden war »und jetzt noch wie ein Krankheitsstoff im Blute« kreiste, oder »fremde Ware«, die »unter germanischer Flagge, unter germanischem Schutz und Vorrecht« segelte, »zum Nachteil unserer Weiterentwicklung«.

Aber schon etwa hundert Jahre zuvor tobte im gelehrten Deutschland ein bemerkenswerter Streit um ebendiese Fragen. Der Göttinger Professor *C. Meiners* tat 1785 programmatisch in seinem »Grundriss der Geschichte der Menschheit« kund, dass »das gegenwärtige Menschengeschlecht aus zween Hauptstämmen bestehe, dem Kaukasischen und dem Mongolischen Stamm: dass der letztere nicht nur viel schwächer von Körper und Geist, sondern auch viel übel gearteter und tugendleerer sey«. Von Göttingen aus – seine weiteste Reise hatte ihn immerhin bis in die Schweiz geführt – unterteilte er die Weltbevölkerung in den schönen, intelligenten und weißen Stamm der Kaukasier und den hässlichen, dummen und schwarzen oder braunen oder gelben oder roten Stamm der Mongolen. Später fügte er seiner Kartierung noch den morgenländischen Stamm hinzu, zwischen Mongolen und Kaukasiern.

Obwohl *Meiners* heute nur wenigen noch ein Begriff ist, bilden seine anthropologischen Phantastereien einen Meilenstein auf dem Weg hin zu *Gobineau*, *Chamberlain* und dem Vulgär-Rassismus eines *J. L. von Liebenfels* oder *J. Streicher*. Seine Thesen wurden heftig diskutiert – prominentester Widerpart war der Weltumsegler, Naturforscher und Schriftsteller *G. Forster*, mit dem *Meiners* zunächst sogar ein freundschaftliches Verhältnis gepflegt hatte. Neben seiner Einteilung der Menschheit in geistbegabte schöne und geistlose hässliche Völker entwickelte *Meiners* anhand körperlicher, psychischer und charakterlicher Merkmale ein hierarchisches System der Kulturstufen, das vom Affen über den »Neger« bis zum Europäer reichte. Wobei alle mongolischen Völker als »Mittelwesen zwischen den Europäern und den unvernünftigen Tieren oder als eine Art von Halbmenschen« verstanden wurden, »die sich sehr oft den Tieren weit mehr als dem Europäer nähern«.

Meiners anthropologische Bemühungen stehen nicht allein. Wie kaum ein anderes Thema beherrschte diese Frage in der zweiten Hälfte des 18. Jh. die Wissenschaftler. Ob *C. von Linné*, *J. Friedrich Blumenbach* oder *I. Kant*: Alle mühten sich um eine Klassifizierung der Menschheit. Das Bestimmen von Nationalcharakteren – der stolze Spanier, der leichtsinnige Franzose et cetera – avancierte zum Modethema.“

Schmidt (1999, S.92)

In der jüngeren Vergangenheit setzten sich gerade einige der scheinbar „objektiven“ Human- und Naturwissenschaften immer wieder dem Vorwurf aus, sie betrieben letztlich **wissenschaftlich verbrämten Rassismus** (vgl. Kaupen-Haas/Saller 1999). „In Deutschland klingt *Hannah Arendts* Wort von der »Banalität des Bösen« in den meisten Darstellungen mit, die sich der Geschichte und den Mechanismen des Rassismus gewidmet haben. Drei verschiedene Vorstellungen sind es, die man hier zumeist mit dem Rassismus verbindet.“

Wissenschaftlicher Rassismus

- „Am radikalsten und grausamsten hat sich der Rassismus der *Nazis* entwickelt, ihre archaische Aufteilung der Welt in *Arier* und Untermenschen – der eliminatorische Antisemitismus, der am Ende zum *Holocaust* führte.
- Daneben existiert eine Art alltäglicher Rassismus, der sich gegen Ausländer richtet und aus dumpfen sozialen Bedrohungsängsten herrührt.
- In jüngster Zeit hat eine dritte Form größere Aufmerksamkeit gefunden, die jenem Moment des Irrationalen, das die beiden anderen Formen auszeichnet, auf den ersten Blick zu widersprechen scheint: der wissenschaftliche Rassismus der Eugeniker, Anthropologen, Rassenkundler und Humanbiologen.“

Geulen (1999, S.16)

(2) Im Gegensatz zur Rassenkunde argumentierte die **Völkerpsychologie** vergleichsweise wertfrei. Als Erweiterung der Individualpsychologie und Vorläufer der kulturvergleichenden Disziplinen untersuchte sie jene psychischen Vorgänge und die von Menschen geschaffenen Kulturprodukte

(= Artefakte), welche die Entwicklung menschlicher Gemeinschaften ermöglicht haben. Wundt (1911), ihr führender Vertreter, machte vor allem die Sprache, den Mythos und die Sitte zum Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung.

2.1.3 Kulturvergleichende Psychologie

Um prüfen zu können, ob die Besonderheiten einer Kultur und die Persönlichkeitsstruktur ihrer Mitglieder in Wechselwirkung zueinander stehen, setzten sich anfangs des 20. Jh Sozialwissenschaftler durch sog. teilnehmende Beobachtung (vgl. Schmied-Kowarzik/Stagl 1981) vorzugsweise mit „primitiven“ Kulturen auseinander. Anlass dazu gab einerseits die durch die Gräueltaten des *Ersten Weltkrieges* und die darauf folgende Weltwirtschaftskrise geschürte **Zivilisationskritik**. Andererseits glaubte bzw. hoffte man, die (scheinbar) einfache Struktur der Gesellschaftsordnung der oft in der Südsee aufgefundenen Lebensgemeinschaften erlaube es, die **Gesetzmäßigkeiten** der Entstehung und des Zusammenhalts von Kulturen aufzuspüren. Wie die neuerdings verstärkt vorgetragene Kritik an der richtungweisenden Arbeit von Mead (1935) zeigt, erlagen diese Autoren jedoch einem Trugschluss. Weder war die Sozialstruktur dieser Gesellschaften „einfach“ noch ließen sich daraus, im Sinne simpler Lebenszyklusmodelle von Kulturen, valide und signifikante Rückschlüsse auf Genese und Funktion moderner „Leistungsgesellschaften“ ziehen.

Die kulturvergleichenden Wissenschaften verstehen sich als Geisteswissenschaft mit einem **empirischen** und einem **interpretativ-hermeneutischen Zweig**. Letzterer fordert zur zeitweiligen Übernahme bzw. Reflexion „fremder“ Emotions-, Kognitions- und Handlungsperspektiven auf (vgl. Thomas 1996b, S.111). Dadurch versuchen Vertreter dieser Richtung, das Objekt der Analyse ganzheitlich zu „verstehen“. Diese subjektive Forschungsstrategie, die in Opposition zum naturwissenschaftlichen Ideal der Objektivität steht, ist typisch für die Hermeneutik insgesamt.

2.1.3.1 Kultureller Relativismus vs. kultureller Universalismus

Als Teildisziplin der psychologischen Grundlagenforschung setzt sich die kulturvergleichende Psychologie mit **zwei Schlüsselfragen** auseinander, die zugleich Grundprobleme des Global Marketing ansprechen und damit

die aktuelle Diskussion über die langfristigen Perspektiven globaler Unternehmenstätigkeit berühren:

- Kann man von **generell gültigen Grundmustern menschlichen Verhaltens** ausgehen? Gibt es universelle Bedürfnisse und reagieren alle Menschen unter denselben Bedingungen (z.B. Frustration) in vergleichbarer Weise (aggressiv)? Oder sorgen Kulturspezifika dafür, dass Frustration in einigen Gesellschaften Ärger oder Wut, in anderen jedoch Trauer oder Scham hervorruft (vgl. Kornadt 1986a, S.97)? Tatsächlich lassen sich im ostasiatischen Kulturraum aggressive Verhaltensweisen weit seltener als bei uns beobachten (vgl. Kornadt 1986b). Dieses zuletzt von der Fußballweltmeisterschaft 2002 bestätigte Phänomen kann man damit begründen, dass aufgrund der dort stark gruppenorientierten Sozialisation Ärger eher Scham und das Gefühl, selbst einen Fehler begangen zu haben, auslöst (vgl. Doi 1982).
- Falls die psychischen Prozesse in erheblichem Maße kulturbedingt variabel sind: Fördert die Globalisierung eine Tendenz zur **Konvergenz**, die über kurz oder lang zur Ausbildung einer mehr oder weniger homogenen Weltkultur nach westlichem Muster führen wird, wie es bereits Webber (1969) unterstellt hat?

Derartige Gedanken leiten auch die Protagonisten des **Global Marketing-Konzeptes** bei ihrer Suche nach weltweit bzw. regional standardisierbaren Marketing-Strategien und -Instrumenten (vgl. z.B. Kreutzer 1989). Allerdings setzen nur noch wenige von ihnen dem traditionellen Marketing-Credo 'all business is local!' ein undifferenziertes 'think – and act – global!' entgegen. Vielmehr wird immer häufiger versucht, globale und nationale Marketing-Strategien miteinander zu verknüpfen und die Vorteile beider Philosophien zu nutzen: 'think global', act local! (vgl. Light 1985). Somit führen kulturvergleichende Psychologen das psychologische Pendant der Standardisierungs-/Differenzierungsdebatte, die das Marketing beherrscht (vgl. Krewer 1992).

2.1.3.2 Traditionelle Forschungsfelder

(1) Die Grundsatzdiskussion „kultureller Relativismus vs. kultureller Universalismus“ durchzieht alle kulturvergleichenden Wissenschaften. So besagt die von Sapir (1921) und Whorf (1956) begründete sprachrelativistische Auffassung, dass **Sprache** ein kulturspezifisch geformtes Sys-

tem kognitiver Kategorien ist, das nicht erst die Mitteilung, sondern bereits die Wahrnehmung und die kognitive Repräsentation der sog. Objektwelt prägt (bspw. eine Werbeanzeige oder ein Produkt). Dem widerspricht die u.a. von Rosch (1974) formulierte sprachuniversalistische bzw. nativistische Auffassung: Trotz oberflächlicher sprachlicher Unterschiede seien die zentralen Kategorien allen Kulturen gemeinsam. Auch würden viele empirische Studien die Variablen Sprache und Kultur „konfundieren“, d.h. auf letztlich untrennbare Weise vermengen.

Erkenntnisprobleme

Ervin (1964) bat Versuchspersonen, die fließend Englisch und Französisch sprachen, Geschichten zu den Standardkarten des *Thematischen Apperzeptionstests (TAT)* in beiden Sprachen zu erzählen. Ihre Hypothesen lauteten:

- Frauen lassen in englischer Sprache mehr leistungsorientierte Themen anklingen, weil Amerikaner weibliches Leistungs- und Erfolgsstreben eher bestärken als Franzosen und in Frankreich die Geschlechterrollen noch deutlich differenziert werden.
- Bei interpersonalen Problemen begünstigt die französische Sprache die Rückzugsthematik, da Meinungsverschiedenheiten in französischen Familien seltener durch Kompromisse bzw. gegenseitige Verpflichtung zu Kooperation gelöst werden und häufiger durch sozialen Rückzug: man spricht vorübergehend nicht miteinander.

Tatsächlich zeigte sich, dass die weiblichen Versuchspersonen in Englisch häufiger leistungsorientierte Themen ansprachen. Und Französisch begünstigte, wie prognostiziert, verbale Aggression und die Tendenz, problematische zwischenmenschliche Beziehungen zu lösen, indem man der Situation ausweicht. Da in der Untersuchung die verschiedenen Sprachen zwar formal gesehen die unabhängigen Variablen waren, die Ergebnisse jedoch auch aufgrund kulturspezifischer Verhaltenstendenzen vorhergesagt werden konnten, lässt sich letztlich nicht entscheiden, ob „die Kultur“ oder „die Sprache“ Ursache der beobachteten Unterschiede in den *TAT*-Geschichten waren.

Lindgren (1973, S.327)

(2) Bevorzugtes Paradigma der geistigen Auseinandersetzung zwischen Relativisten und Universalisten war die **Farbwahrnehmung**. Dies liegt einerseits daran, dass die emotionale Wertigkeit von Farben in hohem Maße kulturabhängig ist (vgl. Kap. D 1.6.1.2). Andererseits ist dieses Forschungsthema für viele Wissenschaftler deshalb so attraktiv, weil sich Farbe physikalisch eindeutig operationalisieren bzw. messen lässt (vgl. Thomas/Helfrich 1993, S.157).

Zumi-Indianer nehmen das Gelb-/Orange-Kontinuum nicht, wie Angehörige des englischsprachigen Kulturraums, differenziert wahr, sondern benennen es mit einem einzigen Wort. Deshalb legten Lenneberg/Roberts (1956) Amerikanern sowie einsprachigen und zweisprachigen Zumi-Indianern eine Reihe von Farben aus dem Gelb-/Orange-Spektrum vor. Diese mussten im zweiten Teil der Aufgabe unter einer größeren Menge von Farbreizen wieder erkannt werden. Dass die amerikanischen Versuchsteilnehmer die Stimuli am seltensten,

die einsprachigen Zumi-Indianer hingegen am häufigsten verwechselten, werteten die Autoren als Bestätigung der Sprachabhängigkeits-These. Folgeexperimente verliefen jedoch widersprüchlich (vgl. Lanz/Steffre 1964).

Dieses Experiment belegt allenfalls, dass sprachliche Differenziertheit und Wieder erkennen miteinander korrelieren. Nicht geklärt aber ist, ob dafür das semantische Kategoriensystem sorgt, das mit der jeweiligen Muttersprache erworben wird, oder die individuelle sprachliche Differenziertheit und Kompetenz. Die z.B. von Berlin/Kay (1969) vertretene **evolutionistische Theorie** macht hingegen biologische Unterschiede für das Geschehen verantwortlich. Dieser alternative Erklärungsansatz wurde zwar heftig kritisiert (vgl. Bornstein 1975); es gibt aber ernstzunehmende Hinweise darauf, dass die sprachliche Benennung des Farbkontinuums kein willkürlicher Vorgang ist, sondern – vermutlich biologisch geprägten – Regeln folgt.

(3) Unter dem Stichwort „**Kultur und Persönlichkeit**“ hatte in den vierziger und fünfziger Jahren eine Forschungsrichtung Konjunktur, die zu meist unter Einsatz projektiver Verfahren (z.B. *Rorschach-Test*, *Picture-Frustration-Test*) versuchte, folgende Fragen zu klären (vgl. Kornadt 1993, S.188ff.):

- Prägt das kulturelle Umfeld (z.B. in Gestalt von Erziehungsstil, Sozialstruktur, Wirtschaftsform) die Persönlichkeit der Angehörigen eines Kulturkreises?
- Beeinflusst umgekehrt die in einer Gesellschaft „modale Persönlichkeitsstruktur“ deren Sozialstruktur? Sind bspw. „aggressive Gesellschaften“ wirtschaftlich erfolgreicher als „tolerante Gesellschaften“?
- Gibt es einen Nationalcharakter? Antwort auf diese Frage suchen Studien, welche die weltweit geläufigen interkulturellen Stereotype (z.B. „Die charmanten Franzosen“, „Die faulen Italiener“, „Die humorlosen Deutschen“) empirisch überprüfen.

Typisch für diese Strömung sind die Arbeiten von Doi (1973), wonach Japaner ein ausgeprägtes Anhänglichkeitsmotiv besitzen, und von Sofue (1979). Er attestierte ihnen angesichts charakteristischer Antworten im *Satz-Ergänzungs-Test* (SET) eine „innengerichtete Aggression“ und stellte bei den Inuits ein starkes Bedürfnis nach Anerkennung fest. Daradkeh (1988) wiederum berichtete, dass den Jordaniern und den Italienern in besonders auffälliger Weise am Schutz ihrer Ehre gelegen ist.

Identitätsstiftende Vorurteile

Gruppen benötigen Gemeinsamkeiten, um ein Gefühl der Zusammengehörigkeit entwickeln zu können. Eine wohlfeile und deshalb weit verbreitete Art, für Kohäsion (d.h. Gruppenbindung bzw. -zusammenhalt) zu sorgen, besteht darin, sich von anderen Gruppen abzugrenzen. Hierzu erzählen sich die Mitglieder einer 'in group' gerne Witze über die 'out group'. Häufig übernehmen hierbei Stereotype die Rolle des 'running gag'.

- „Welches sind die vier dünnsten Bücher der Welt?“
 - „Das große britische Kochbuch“, ➤ „Italienische Heldensagen“,
 - „Das Liebesleben der Schweizer“, ➤ „Amerikanische Kulturgeschichte“.
- „Welche Arbeiten bzw. Funktionen sollten die verschiedenen Nationalitäten in Himmel und Hölle übernehmen?“

Während im Himmel der Franzose Koch, der Deutsche Mechaniker, der Engländer Polizist, der Italiener Liebhaber und der Schweizer der Organisator ist, sind in der Hölle die Rollen anders verteilt. Dort versucht sich zum Leidwesen der gleichfalls Verdammten der Engländer als Koch, der Franzose als Mechaniker, der Deutsche als Polizist, der Schweizer als Liebhaber und der Italiener als Organisator.

- „Was sollte der Kapitän eines sinkenden Schiffs tun, dessen Passagiere sich weigern, die Schwimmwesten anzulegen und ins Wasser zu springen?“

Den Engländern sagt er, es sei unsportlich, nicht zu springen, den Franzosen, es sei schick, den Italienern, es sei verboten, den Amerikanern, sie könnten Schadenersatz fordern, den Deutschen, dies sei ein Befehl, und den Japanern flüstert er zu, es sei gut für die Potenz.

F&H Werbeagentur (1993, S.4)

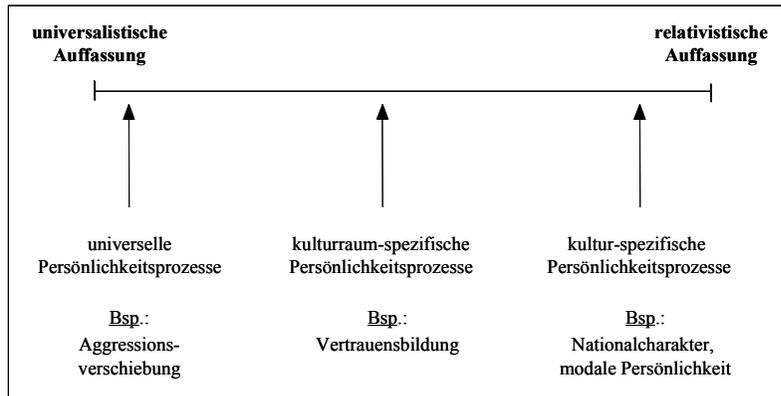
(4) Die Suche nach dem „Nationalcharakter“ oder der „Modalpersönlichkeit“ ist charakteristisch für die relativistische Position. Allerdings liegen auch empirische Belege für die Universalität von Persönlichkeitsprozessen vor. Paradigmatisch wurde dies am Beispiel der Funktionsweise des **Aggressionsmotivs** untersucht. Ausgehend von dem bekannten Frustrations-/Aggressions-Modell von Miller (1948) und der psychoanalytisch begründeten These der „Verschiebung von Aggression“ beschreibt Kornadt (1993, S.189) die zentrale Annahme mit Blick auf animistische Kulturen folgendermaßen: Aufgrund ihrer Erziehungsfunktion „müssen“ Eltern häufig Ver- und Gebote aussprechen und damit ihre Kinder regelmäßig frustrieren. Diese unterdrücken ihre daraus hervorgehenden Aggressionen aus Angst vor Strafe zumeist und projizieren sie auf ein (partiell) ähnliches Objekt (d.h. sie „verschieben“). Da „Ahnengeister“ den eigentlichen Frustratoren (den Eltern) ähnlicher sind als Tiergeister, müssten Kulturen mit starker „Aggressionsangst“ (in denen also alle Anzeichen von Aggression in hohem Maße sanktioniert werden) sich vor allem vor „Tiergeistern“ fürchten, während in Kulturen mit schwacher Aggressionsangst die Angst vor „Ahnengeistern“ vorherrschen sollte. Tatsächlich unterstützt eine Vielzahl von Studien die Annahme, dass die

Verschiebung von Aggressionen universell ist. Dabei sucht sich der Frustrierte umso häufiger Aggressionsobjekte, die dem Frustrator unähnlich sind, je stärker die Kultur, in der beide leben, Aggressionen sanktioniert (vgl. z.B. Worchel 1974; Kluckhohn 1944).

2.1.3.3 Neuere Entwicklung

(1) Neuere Studien, die in dieser Forschungstradition stehen, integrieren *G. Hofstede's* Kulturmodell (vgl. Kap. A 4.5). Sie nehmen dabei eine mittlere Position auf dem Kontinuum ein, das durch die Extreme „Universalismus“ und „Relativismus“ gekennzeichnet ist (vgl. Abb. 15).

Abb. 15: Grundsatzpositionen der kulturvergleichenden psychologischen Forschung



Die Auffassung, dass bestimmte Persönlichkeitseigenschaften innerhalb eines Kulturclusters dieselbe Bedeutung bzw. Wirkung besitzen, zwischen verschiedenen Kulturräumen aber divergieren, kann man als „partiellen Universalismus“ oder, mit derselben Berechtigung, als „partiellen Relativismus“ bezeichnen.

- Wie Bond/Forgas (1984) berichten, begründet bei Chinesen (und allen anderen Angehörigen des kollektivistischen Kulturtyps) **Gewissenhaftigkeit** in stärkerem Maße **Vertrauen** als z.B. bei individualistischen Gesellschaften (z.B. Australiern). Auch bewegt jene Freundlichkeit mehr dazu, zu der entsprechenden Person eine Beziehung aufzunehmen, als dies bei Australiern der Fall ist.

- Reagiert jemand auf den **Kummer** seines Gegenübers sorgenvoll, so hat dieses Gefühl vermutlich eine stark selbstbezogene Komponente, wenn sich der Vorfall in einer individualistischen Kultur abspielt. Hingegen dürften partnerbezogene Emotionen überwiegen, falls es sich um Länder aus dem kollektivistischen Kulturkreis handelt (vgl. Trommsdorff 1993).

(2) Im Vergleich unterschiedlich entwickelter Kulturen zeigte sich, dass nur **sehr wenige universell gültige menschliche Verhaltensweisen** existieren. Hierzu zählen bestimmte emotionale Reaktionsmuster (z.B. Erschrecken; vgl. Wallbott/Scherer 1989), die lerntheoretisch begründete Konditionierbarkeit von Gefühlen oder einige der von der Gestaltpsychologie beschriebenen Gesetze der Wahrnehmung. Davon abgesehen aber variieren selbst einfache Wahrnehmungs- und Denkprozesse (z.B. das Farb- und Musikempfinden) erheblich in Abhängigkeit vom kulturellen Umfeld. So konnten Vandewiele u.a. (1986) zeigen, dass die Präferenzen für Farben und Zahlen interkulturell divergieren. Japanische Schulkinder bspw. bevorzugen die Farbe Blau und die Zahl 7. In der Transkei hingegen genießen Schwarz und 8 das höchste Ansehen, in Zaire sowie im Niger wiederum Rot und 9.

In Kenntnis derartiger und weiterer Studien der kulturvergleichenden Psychologie (vgl. z.B. Berry et al. 1997a/b/c) muss man den Geltungsbe-
reich der Konvergenzthese auf solche Industrienationen beschränken, die durch eine **gemeinsame sozio-kulturelle Vergangenheit** miteinander verbunden sind (christlich-abendländische Moral und Weltsicht, Leistungsmotivation sowie indo-germanische Sprach- und Denkstruktur). In den anderen Ländern und Erdteilen erschöpft sich die Konvergenz in einer oberflächlichen Annäherung, die überdies vielfach nur von der jeweiligen Oberschicht vollzogen wird.

Weizen und/oder Reis?

„Ich glaube aber, dass man sich nicht blenden lassen darf von den äußerlich sichtbaren Erscheinungen einer entstehenden Weltzivilisation, die darin besteht, dass man von Tokyo über Jakarta und Nairobi bis Mexiko Wolkenkratzer findet, dass es überall Autos, Kameras, das Fernsehen, *Coca-Cola* und europäische Kleidung gibt. Das sind doch zunächst sehr oberflächliche Attribute, in denen sich die von der westlichen Welt ausgehende Industrialisierung nun einmal materialisiert. Aber ändern sie wirklich so sehr die Menschen und ihre Einstellungen? Was hinter dem Gebrauch der Technik an kulturellen Grundmustern völlig unberührt bleiben und Denkweise, Lebensführung sowie Wertschätzung weiterhin tief greifend prägen mag, das erkennt man daran nicht. Die vermehrte Verwendung von Weizenprodukten ist kein Argument für eine unaufhaltsame

Entwicklung zu einer Weltkultur. Zwar wird man sicher mehr als bisher international für Weizenprodukte werben können; aber wer die ostasiatischen Kulturen kennt, wird wissen, in welchem Maße Reis dort zur kulturellen Identität gehört. Brot wird als modernes Nahrungsmittel zusätzlich verwendet, ohne dass deswegen die Sitte, zum Frühstück kalten Reis zu essen oder Reis schlicht als die eigentliche Nahrung anzusehen, in absehbarer Zeit verschwinden wird.“

Kornadt (1986, S.103)

2.1.4 Kulturpsychologie und Interkulturelle Psychologie

(1) Anhand ihrer methodologischen Grundlagen lässt sich die Kulturpsychologie folgendermaßen beschreiben (vgl. Zitterbarth 1992, S.384f.): Sie ist eine **historische Wissenschaft**, die das Verhalten des Individuums als psychologisches Korrelat kultureller Normen betrachtet. Schlägt eine darauf basierende Verhaltensprognose fehl, so zwingt dies aus kulturpsychologischer Sicht nicht zur Falsifikation der zugrunde liegenden Hypothese oder Theorie. Vielmehr spreche dies für kulturellen Wandel. Weiterhin versteht sich die Kulturpsychologie als **ganzheitlich**: Sie zeichnet die Erfahrungen der Subjekte nach, ohne dabei von realitätsfernen Annahmen auszugehen. Ihre Vertreter sind auf der Suche nach Typologien und nicht nach Gesetzen. Sie wollen innerhalb einer Lebenswelt **typische Ereignisse** sowie die damit verbundenen Handlungen aufdecken (= Orientierungsgrundlagen für das Leben in einer fremden Kultur). Anders als die naturwissenschaftliche Psychologie generiert die Kulturpsychologie ihre Grundbegriffe nicht selbst, sondern greift konzeptionell und terminologisch auf bereits bestehende Konstruktionen zurück (z.B. Meinungen, Einstellungen, Handeln).

Kulturpsychologen möchten herausfinden, wie der Mensch „durch seine Fähigkeit zur **Reflexivität**, **Selbstreflexivität** und **Intersubjektivität** in der Lage ist, seine naturgegebene Ausstattung [...] zu realisieren, zu erweitern und diese kulturellen Errungenschaften an nachfolgende Generationen zu übermitteln [...]. Das Wechselspiel zwischen subjektiver **Konstruktion** und intersubjektiver **Ko-Konstruktion** auf der einen Seite und der **Re-Konstruktion** bereits bestehender kultureller Bedeutungssysteme auf der anderen Seite“ (Thomas 1996a, S.110) vollzieht sich auf vier verschiedenen Ebenen:

- Phylo-genetische Entwicklungsebene
(= Ausprägung und Veränderung kultureller Errungenschaften wie Sprache, Schrift oder Werkzeuggebrauch),

- Aktual-genetische Ebene
(= situative Einbettung von Kognitionen und Handlungen),
- Onto-genetische Ebene
(= individuelle Realitätskonstruktion durch kognitive und affektive Schematisierung von individuellen und kollektiven Handlungserfahrungen),
- Historio-genetische Ebene
(= Wechselwirkung zwischen individueller psychischer Entwicklung und kulturellem Wandel; z.B. Wandel von Werthaltungen sowie Menschen- und Weltbildern).

(2) Als interdisziplinär ausgerichtete Wissenschaft, die z.B. auf Erkenntnissen der Ethnologie aufbaut, hat die **Interkulturelle Psychologie** eine Vielzahl von Forschungsfragen aufgegriffen. Das vorwiegende Interesse der Wissenschaftler aber galt kulturvergleichenden Studien zur Wahrnehmungs-, Denk- und Lernpsychologie (vgl. Floßdorf 1992, S.329). Untersucht wird insb., wie Menschen Situationen wahrnehmen, in denen Vertreter verschiedener Kulturen aufeinander treffen. Welche Konsequenzen hat die kulturell geprägte Perzeption für die Bewertung derartiger Interaktionen und die daraus gezogenen (Handlungs-)Konsequenzen? Gab in einer interkulturellen Verhandlungssituation wirklich die Überzeugungskraft der vorgebrachten Argumente den Ausschlag oder waren kulturelle Nähe bzw. Distanz der Beteiligten dafür verantwortlich? Wurden im Rahmen des „International Human Resource-Management“ wirklich die besten oder lediglich kulturell ähnliche Bewerber ausgewählt?

2.1.5 Anthropologie und Ethnologie

Neben den bereits genannten Wissenschaften sind für das Interkulturelle Marketing eine Vielzahl weiterer Disziplinen bedeutsam:

- Die als **Anthropologie** bezeichnete „Menschenkunde“ analysiert die psychologischen (= personellen), soziologischen (= interpersonellen) und kulturellen (= überpersonellen) Verhaltensebenen (vgl. Meissner 1959).
- Der Begriff **Ethnologie** hat vielfältige Bedeutungen. Damit kann die Völkerkunde, aber auch die Wissenschaft von der Sozialstruktur und Kultur primitiver Gesellschaften bzw., wie in den USA, aller Gesellschaften gemeint sein. Eines ihrer Teilgebiete, die **Ethnogenese**, befasst sich mit dem Ursprung eines Volkes. Zu ihren Spielarten zählen weiterhin die **Ethnopsychologie**, welche die seelischen und geistigen Merkmale (Sprache, Sitten, Mythos, Religion) von Völkern vergleichend untersucht, und die **Ethnosozioologie**. Als interdisziplinäre Wis-

senschaft verbindet sie soziologische, ethnologische und kultur- bzw. sozial-anthropologische Denk- und Forschungstraditionen.

- **Kulturanthropologen** streben danach, Unterschiede im Denken, in Struktur und Dynamik der Motivation und den Verhaltensweisen der Angehörigen verschiedener Kulturkreise zu erkennen. Anders als Vertreter der ethnozentrischen Forschungsperspektive (vgl. Kap. A 2.2.2) analysieren und interpretieren sie diese mit Blick auf das jeweilige Wirtschafts- und Sozialsystem.



Das Interkulturelle Marketing kann auf die Erkenntnisse vieler wissenschaftlicher Disziplinen zurückgreifen, die sich aber nicht eindeutig voneinander abgrenzen lassen (z.B. Völkerpsychologie, kulturvergleichende Psychologie, Interkulturelle Psychologie, Anthropologie, Kulturanthropologie). Ursächlich hierfür ist häufig, dass ähnliche Forschungsfragen (z.B. Suche nach interkulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten) mit unterschiedlichen Methoden und Denktraditionen untersucht wurden. Von den Antworten auf die Frage, ob sich die Angehörigen verschiedener Kulturen mehr („kultureller Relativismus“) oder weniger („kultureller Universalismus“) voneinander unterscheiden, wird abhängen, in welchem Maße sich Marketing-Instrumente kultur- bzw. länderübergreifend standardisieren lassen.

2.2 Vorläufer des Interkulturellen Managements

2.2.1 Landeskultur-Forschung

(1) Den Beginn dieser Forschungsrichtung markiert die Arbeit „**Management in the Industrial World**“. Harbison/Myers (1959) versuchten darin zu zeigen, welchen Einfluss die industrielle Entwicklung in den verschiedenen Kulturkreisen auf Management-Theorie und Praxis genommen hat. Da die Forscher jedoch die Verhältnisse in Unternehmen aus zwölf Ländern (Ägypten, Chile, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Israel, Italien, Japan, Schweden, Sowjetunion, USA) nicht systematisch miteinander verglichen, sondern diese explizit oder implizit an den USA maßen (vgl. Schmid 1996, S.246f.), lässt sich diese Studie streng genommen nicht der kulturvergleichenden Forschung subsumieren. Unbestritten aber haben die Autoren damit der vergleichenden Management-Forschung einen wichtigen Anstoß gegeben (vgl. Nath 1988, S.5).

(2) Mit dem Ländervergleich beschäftigten sich ab den sechziger Jahren vor allem amerikanische Wissenschaftler. Einen weiteren Markstein setzte damals die Studie „**Managerial Thinking: An International Study**“, in welcher Haire et al. (1966) das Verhalten von 3.641 Managern aus 14 verschiedenen Ländern analysierten. Während in dieser Phase jährlich bis zu 50 einschlägige Publikationen erschienen, sank deren Zahl in der Folgezeit auf etwa 30 pro Jahr (vgl. von Keller 1982). Gleichzeitig verlagerte sich der Schwerpunkt von der „Cross National-“ hin zur „Cross Cultural-Forschung“.

2.2.2 Cross Cultural-Management

(1) Die in Anlehnung an Perlmutter (1969) als **ethnozentrisch** bzw. Wirbezogen bezeichnete **Forschungsstrategie** ist normativer Natur. Ihr Ziel besteht darin, den eigenen, als grundsätzlich überlegen angesehenen Ansatz (der Forschung bzw. des Managements) fremden Kulturen „nahe zu bringen“ bzw. zu oktroyieren (vgl. Adler 1983a, S.30f.). Obwohl die Relativität sozialer Normen und Verhaltensweisen zu den gesicherten Erkenntnissen der Kulturanthropologie zählt (**'culture bound'-These**; vgl. Oberg 1963), prägte die als **'culture free'-These** bezeichnete Gegenposition lange Zeit die Praxis der internationalen Unternehmensführung. Harbison/Myers (1959) und andere Autoren schrieben der „Logik der Industrialisierung“ eine Zwangsläufigkeit zu, die kulturelle Eigenheiten überlagere und deshalb eine interkulturelle (Management-)Forschung erübrige. Vornehmlich aber die gewöhnlich damit einhergehende Überzeugung, die eigene Kultur sei vorbildlich, hat sich als Quelle ständiger Konflikte gerade in international tätigen Unternehmen erwiesen. In den neunziger Jahren sind die damit bei zahlreichen Joint Ventures (vgl. z.B. Link 1997) und Mergers & Acquisitions (vgl. z.B. Gerpott 1993) verbundenen Reibungsverluste auf teilweise spektakuläre Weise zu Tage getreten.

In der Literatur findet sich eine Fülle von Hinweisen auf **Fehlentscheidungen**, die in letzter Konsequenz dem weit verbreiteten Ethnozentrismus zuzuschreiben sind: der Tendenz, das eigene Volk als auserwählt und Außenstehende als Barbaren anzusehen, die es allenfalls zu kultivieren, gewöhnlich aber zu unterwerfen gilt. Als besonders augenfälliges Beispiel für die Unfähigkeit, andersartige kulturelle Bedingungen zu würdigen, sei an den vergeblichen wie kostspieligen Versuch eines bekannten Herstellers von Elektrogeräten erinnert, Geschirrspülmaschinen

nach Kuwait zu exportieren. Für die großen Schüsseln, die in den Großfamilien dort seit jeher für die Zubereitung der Speisen verwendet werden, erwiesen sich diese als zu klein, für die Reinigung der gleichfalls landestypisch winzigen Tee- und Kaffeeschälchen wiederum als zu groß.

Wir-Gefühl und Überlegenheitsdünkel

„Bei der Abgrenzung der Nationalstaaten voneinander entstehen kollektive Wir-Gefühle, in denen die eigene Gemeinschaft als der eigentlich wertvolle, „den anderen“ überlegene Teil der Menschheit eingestuft wird. Dieses Wir-Bewusstsein lässt sich in vielen menschlichen Vereinigungen beobachten – in Stammeshorden, Stadtstaaten, Imperien, Feudalstaaten ebenso wie in politischen Parteien oder Fußballvereinen samt ihrer Anhängerschaft. Im Widerspruch zu ihrer weltbürgerlichen Wertesubstanz bilden auch republikanische Verfassungsstaaten ein Wir-Bewusstsein aus, das „die anderen“ ab- und sich selbst aufwertet. Wie in Nationalstaaten wurde und wird auch dieses kollektive Bewusstsein durch die Berufung auf eine angeblich eigene Überlieferung, eine eigene nationale Kultur begründet. Sie bildet auch hier die Substanz des Wir-Bewusstseins und Überlegenheitsdünkels.“

Oberndörfer (1996, S.39)

Einer als global bezeichneten, letztlich aber häufig ethnozentrischen Marktkommunikation sind allein schon deshalb enge Grenzen gesetzt, weil die Fähigkeit zu **symbolischem Denken** interkulturell stark variiert (vgl. Munroe/Munroe 1975). Auch sorgen tief greifende Diskrepanzen in der **sozialen Motivation** regelmäßig für Konflikte, wenn Angehörige unterschiedlicher Kulturen beruflich miteinander zu tun haben. So führt das Streben, hervorragende persönliche Leistungen zu vollbringen, in der traditionellen japanischen Gesellschaft ein Schattendasein; es wird nur dann akzeptiert, wenn es keinen individuellen Zielen, sondern dem Wohl der Allgemeinheit dient (vgl. Kornadt et al. 1980). Der für die konfuzianische Weltsicht typischen tiefen inneren Überzeugung von der Ordnung der Welt (vgl. Kornadt 1986a, S.100) entspricht auch das wechselseitige **Treue- und Abhängigkeitsverhältnis**, das lange Zeit für das traditionelle japanische Management charakteristisch war; bspw. konnten Supermärkte mit mehr als 500 m² Verkaufsfläche damals in Japan nur mit Zustimmung der unmittelbaren Konkurrenten errichtet werden (der „Lokalen Vereinigung kleiner Geschäfte“).

(2) Erst als die Wachstumsphase der Weltwirtschaft anfangs der achtziger Jahre zu Ende ging, richtete sich das Augenmerk auf die Andersartigkeit der (Markt-)Bedingungen in den verschiedenen Kulturräumen. Die klassischen Industrieländer mussten damals erkennen, dass ihr eher ethnozentrisch geprägtes Management- und Marketing-Instrumentarium nicht

mehr genügte, um dem weltweit zunehmenden Wettbewerbsdruck standhalten zu können. Erste Ergebnisse einer daraufhin verstärkten kulturvergleichenden Forschung sprachen teils für die **Kulturgebundenheit** (z.B. Sozial- und Leistungsverhalten; vgl. Bhagat/McQuaid 1982) und teils für die **Ungebundenheit** (z.B. technologische Faktoren) potenzieller Einflussgrößen (vgl. Kumar 1988, S.390).

(3) Universalisten und Kulturisten vertreten auch hinsichtlich dieser Frage unterschiedliche Positionen. Während amerikanische Wissenschaftler und Unternehmen zumeist der Auffassung sind, dass viele **Management-Techniken** unabhängig vom kulturellen Umfeld wirken, entsprach es der europäischen Tradition, das Augenmerk auf die Kulturspezifität zu richten. Ähnlich wie bei der Unterscheidung von (mehr oder weniger) kulturabhängigen (z.B. Lebensmittel) und kultur-unabhängigen Produkten (z.B. Hi-Fi-Anlagen) relativierten jedoch viele Autoren im Laufe der Jahre die übermäßig simplifizierende Grundposition. So argumentierten Schmid (1996, S.273) oder Adler (1983, S.231), dass die Universalismus-These lediglich für die „harten“ Management-Funktionen Gültigkeit beanspruchen könne (z.B. Planung, Investitions- sowie Kostenrechnung) und die Kulturismus-These nur für die „weichen“ Leistungsbereiche (insb. Führungsstil, Konfliktmanagement).

2.2.3 Unternehmenskultur-Forschung

Erst seit Anfang der achtziger Jahre wird das Konstrukt „Unternehmenskultur“ systematisch erforscht. Anders als die Landeskultur-Forschung, welche die deutsche Betriebswirtschaftslehre zwar früher aufgegriffen, dann aber „stiefmütterlich“ behandelt hat (vgl. Kap. A 7.1), breitete sich diese Forschungsrichtung mit relativ **kurzer zeitlicher Verzögerung** vom angloamerikanischen auf den deutschen Sprach- und Forschungsraum aus (vgl. Schmid 1996, S.230).

Im Laufe der Zeit schwand die Skepsis gegenüber der interkulturellen Forschung insgesamt; denn offensichtlich war das Kulturkonzept nicht nur für die Analyse von Völkern, Nationen und anderen Populationen hilfreich, sondern konnte, bspw. im Zuge der Corporate Identity-Diskussion, zunehmend auch mit Blick auf Organisationen und Unternehmen herangezogen werden (vgl. Staehle 1990, S.467ff.). Zunächst nur eine (unternehmens-)interne Variable unter vielen, wandelte sich **Unterneh-**

menskultur im weiteren Verlauf zur **Schlüsselvariablen**. Wie die bei der sie umgebenden (nationalen und internationalen) Supra-Kultur werden dabei gewöhnlich drei Ebenen unterschieden (vgl. Schein 1984, S.38):

- der von allen Mitgliedern bzw. Angestellten des Unternehmens geteilte Grundkonsens (z.B. Realitätsverständnis),
- Normen und Werthaltungen (z.B. Kundenorientierung),
- Artefakte (z.B. informelle Umgangsformen, Rituale oder offizielle Sprachregelungen).

2.2.4 Kulturintegration

Die nächste Stufe der Entwicklung des interkulturellen Ansatzes wurde mit der Analyse der zwischen Unternehmens- und Landeskultur bestehenden Beziehung erreicht (vgl. Scholz 1993). Alle internationalen Unternehmen müssen lernen, das dynamische Wechselspiel zwischen Unternehmenskultur und Landeskultur (der jeweiligen Mitarbeiter) derart zu gestalten, dass ausländische Niederlassungen auf effektive Weise geführt werden können (vgl. Deshpande/Webster 1989).

Wer das zwischen beiden Ebenen bestehende Spannungsverhältnis analysiert, erkennt häufig, dass die mit einer Auslandsakquisition verfolgten Ziele verfehlt wurden, weil die beteiligten Unternehmen in ihrer Corporate Culture nicht harmonieren. Deshalb forderte Marr (1983, S.34) dazu auf, Tochterunternehmen nicht nur als risikoreiche Investitionen, sondern auch als „kulturell zu integrierende Teile eines Unternehmensverbandes“ zu verstehen. Aufgabe der zu diesem Zweck zu betreibenden „**Kulturpolitik**“ ist es, die evolutionär gewachsene Unternehmenskultur so zu verändern, dass die eigene Wettbewerbsposition nachhaltig gestärkt wird. Organisationspsychologen warnen in diesem Kontext davor, die **informellen Subkulturen** zu vernachlässigen, da diese ihren Mitgliedern oft ein stärkeres Gefühl der Geborgenheit und Zugehörigkeit vermitteln als die offizielle Unternehmenskultur (vgl. Neuberger/Kompa 1986, S.63). Einige dieser Gedanken finden sich im **Diversity-Management** wieder (vgl. Wagner/Voigt 2003), das sich als Teilgebiet des Human Resource-Management mit der Frage beschäftigt, wie kulturelle Heterogenität innerhalb des Unternehmensverbandes im Sinne der Unternehmensziele genutzt werden kann (bspw. durch interkulturell besetzte Projektgruppen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit).

Kultur als Gegenstand der Forschung

3.1 Annäherung an das Konstrukt Kultur

3.1.1 Entstehungsgeschichte

(1) Der auf den ersten Blick vergleichsweise eindeutige **Begriff** „Kultur“ erweist sich bei näherer Betrachtung rasch als **mehrdeutig**. Dafür sorgt nicht zuletzt der Umstand, dass die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und intellektuellen Denktraditionen diesen Terminus in fachspezifischer und damit häufig unterschiedlicher Weise verwenden (vgl. Bahadir 1998). Im angelsächsischen Sprachraum lässt sich das Wort 'culture' erstmals 1483 in gedruckter Form nachweisen: i.S. von *worship* und *reverential homage*. Gemäß dem Oxford English Dictionary (1989, S.121) war damit „Verehrung“ bzw. „ehrerbietende Huldigung“ gemeint.

(2) Das Begriffsverständnis variierte im **Laufe der Zeit**. Wenn Cicero mit *cultura animi* die Philosophie bezeichnete und diese von der *agricultura* abhob, so deutete sich bereits damals eine begriffliche Mehrdeutigkeit an, die auch für das Frühhochdeutsche charakteristisch war. Gemäß ersten schriftlichen Zeugnissen aus dem Jahre 1692 meinte man in dieser Epoche mit „Kultur“ vor allem „Pfleger“ bzw. „Ausbildung“ (vgl. Hermann 1992, S.494). Auf beide Wurzeln lässt sich vermutlich unser heutiges Wortverständnis von „kultiviert“ zurückführen.

Zu Beginn des 20. Jh wurde die „bedeutungsvolle“ Kultur von der „gleichgültigen“ **Natur** abgegrenzt. Diese bringt die „frei“ aus der Erde wachsenden (Natur-)Produkte hervor, weshalb Natur das „von selbst Entstandene“ verkörpert. **Kultur** hingegen ist das vom Menschen Geschaffene oder z.B. durch Ackern und Säen absichtlich Gepflegte (vgl. Rickert 1926, S.18): Ein Zustand, in dem der Mensch sich dank eigenen Tuns „als des Glücks fähig“ erweist. Der seinem Wesen nach „embryonale“ Mensch, der ohne eine angeborene zweckdienliche Ausstattung an Sin-

nen, Instinkten und Waffen auszukommen hat, muss die ihn umgebende, unwirtliche bzw. feindliche Natur zu seiner menschlichen Welt umarbeiten: zur Kultur (vgl. Gehlen 1962, S.36ff.).

(3) Erst seit Ende des 18. Jh verwendet man den Begriff im Kontext des **Vergleichs** verschiedener **Gesellschaften** (z.B. die europäische, die asiatische oder die afrikanische Kultur). Weil letztlich aber weitgehend unklar ist, wie und warum Kulturen sich unterschiedlich entwickeln und was etwaige Unterschiede zu bedeuten haben, kritisieren manche mittlerweile das Konzept als beliebig. Baeker (1985, S.1) bspw. betrachtete das Konzept Kultur als eine **ethnozentrische Konstruktion** der Europäer: „Wer glaubt, mit unserem Kulturbegriff einfache Gesellschaften von Fischern, Jägern und Sammlern beschreiben zu können, sitzt der Selbsttäuschung der Ethnologie auf, die auch eine Erfindung der Moderne ist“.

Eine verbindliche Begriffsdefinition steht deshalb weder zur Verfügung noch ist sie zu erwarten. Man kann lediglich die verschiedenen Theorien bzw. Strömungen danach unterscheiden, ob sie sich mit der Genese von Kultur mehr (= **dynamische Konzepte**) oder weniger (= **statische Konzepte**) befassen (vgl. z.B. Williams 1976; Sobrevilla 1971). So dominierte im 19. Jh ein statisches, universal-anthropologisches Konzept, das wesentlich zur Vermengung der Begriffe „Kultur“ und „Region“ beitrug. Die verschiedenen regionalwissenschaftlichen Disziplinen (z.B. Afrikanistik, Sinologie, Indologie oder Orientalistik) setzen beide Konzepte noch heute gleich. Entsprechendes gilt für die sog. 'area studies': Multidisziplinäre Regionalstudien, welche die politischen, sozio-ökonomischen und kulturellen Gegebenheiten z.B. Europas, Nordamerikas oder Lateinamerikas analysieren.

(4) In der ersten Hälfte des 20. Jh kam es dann zu einer Aufspaltung, gleichermaßen als Konsequenz und Ausdruck einer damals akuten Rivalität zwischen Anthropologie und Soziologie. Im Gegensatz zu den **Anthropologen**, die ihre ursprüngliche statische Konzeption beibehielten und Kultur i.S.v. **Verhaltens-**

„National culture is defined as the values, beliefs and assumptions learned in early childhood that distinguish one group of people from another. National culture is embedded deeply in everyday life and is relatively impervious to change.“

Newman/Nollen (1996, S.754).

mustern interpretierten ('culture patterns'), entwickelten **Soziologen** eine vergleichsweise dynamische Perspektive: Sie begriffen Gesellschaft als

eine Sozialstruktur ('social structure'), d.h. als ein Netzwerk bzw. ein System sozialer Beziehungen, für das Kultur die **Inhalte** ('content') zur Verfügung stellt. Was später Hofstede (1991) metaphorisch als 'software of the mind' und Jaeger (1986, S.179) als 'mental programs that are shared' umschrieben haben, bezeichnet die nüchterne Wissenschaftssprache als die für eine Gesellschaft spezifische Kombination von

- Werten,
- grundlegenden Überzeugungen und
- Annahmen (über die Welt, die Menschen etc.).

(5) Ein Soziologe war es auch, der mit seinen Analysen jene kulturwissenschaftliche Forschungsrichtung begründete, in deren Tradition das Interkulturelle Marketing steht: *Max Weber*. Mehr noch als Struktur („Was macht Kultur inhaltlich aus?“) und Genese („Wie und warum entwickeln sich unterschiedliche Kulturen?“) interessierten ihn die **Konsequenzen** von Kultur und Religion z.B. für Leistungsmotivation und Erfolgsorientierung (vgl. Müller/Kornmeier 2000a, S.87ff.; Inglehart 1998, S.302ff.).

Im weiteren Verlauf der Entwicklung der Forschungsdisziplin wurden auch die Folgen unterschiedlicher kultureller Prägung für eine Vielzahl von **Verhaltensbereichen** systematisch untersucht (vgl. z.B. Mauritz 1996; Usunier 1992):

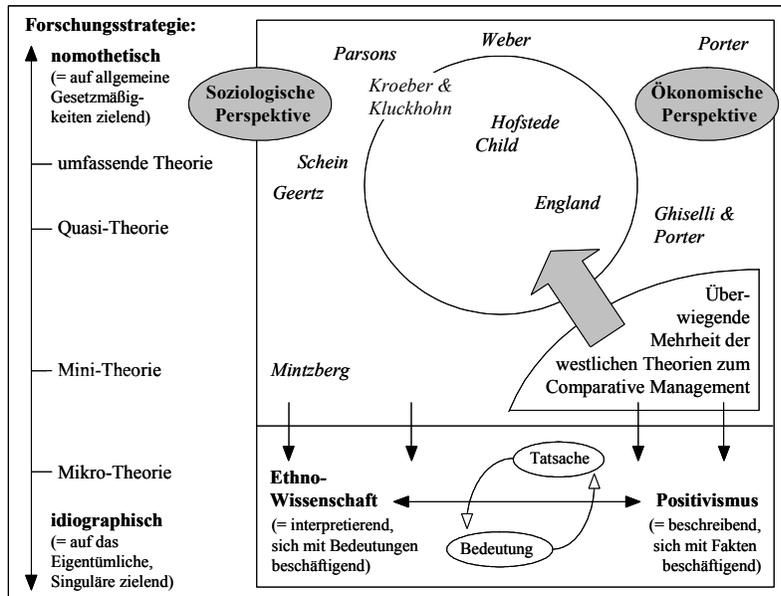
- Konsumentenverhalten (z.B. Markenbewusstsein),
- Konflikt-Management (z.B. Konsensorientierung),
- Verhandlungsführung (z.B. Bedeutung formeller Verträge),
- Entscheidungsverhalten (z.B. Intuition),
- Produktentwicklung (z.B. Imitation vs. Innovation),
- Beziehungs-Management (z.B. Vertrauen, Kooperation und Konflikt).

3.1.2 Konzepte und Definitionen

Das allgegenwärtige **Defizit an theoretischer Fundierung** beeinträchtigt auch die kulturvergleichende Forschung (vgl. Holzmüller 1989). Falls überhaupt vorhanden, so überwiegen „Mini-Theorien“, d.h. Theorien mit begrenzter Reichweite, die überdies zumeist positivistisch angelegt sind (vgl. Abb. 16). Weiterhin basiert die Mehrzahl der Studien nicht auf einem bestimmten **Kulturkonzept** (vgl. Sojka/Tansuhaj 1995, S.469). Manche Autoren versuchen, ihre Arbeit 'ex post' mit einer theoretischen

Basis „nachzurüsten“ (vgl. von Keller 1982, S.559) oder setzen Nation bzw. Land mit Kultur gleich (vgl. Kap. A 7.2). Deshalb sind die meisten Studien nicht wirklich interkulturell, sondern länderübergreifend.

Abb. 16: Methodologische Struktur der kulturvergleichenden Management-Forschung



Quelle: Redding (1994, S.332).

Im allgemeinsten Sinn bezeichnet der Begriff „Kultur“ einen „**gemeinsamen Wissensvorrat**“, den eine Gruppe von Menschen teilt und der sie zugleich von Mitgliedern anderer Kulturen unterscheidet (vgl. Rohner 1984, S.114). Kulturanthropologen und Soziologen zählen dazu nur die

- beobachtbaren Verhaltensweisen (z.B. Rituale, Bräuche) und
- Verhaltensergebnisse (z.B. Bauwerke; vgl. Bauernfeind 1995, S.17).

Kulturvergleichende Psychologen und kognitive Anthropologen hingegen subsumieren dem Konzept „gemeinsamer Wissensvorrat“ auch

- nicht-beobachtbare psychische Prozesse (z.B. Denken) sowie die
- Art und Weise der Interpretation von Emotionen (vgl. Dmoch 1997, S.82f.; Hofstede 1993, S.19).

Neben dieser inhaltlichen Abgrenzung sind auch formale Klassifikationen möglich, z.B. den **Geltungsbereich** der jeweiligen Definition betreffend. Zwar stimmen alle Autoren mehr oder weniger darin überein, dass jede Kultur im Kern aus einer bestimmten Art von Weltansicht sowie den damit verbundenen Wertvorstellungen besteht und gleichermaßen Konsequenz wie Antezedenz von Handlungen ist. Jedoch argumentieren dabei die einen mit einer relativ engen Perspektive, wenn sie Kultur „als Komplex aus erlernten Verhaltensweisen und aus Verhaltensresultaten“ (Linton 1974, S.33) definieren oder als 'shared meaning system' (Shweder/Le Vine 1984, S.166). Andere hingegen vertreten eine eher weit gefasste Auffassung. Zu ihnen zählt Herskovitz (1948, S.348), der Kultur als „the man-made part of the environment“ begreift.

3.1.2.1 Inhaltliche Kriterien

3.1.2.1.1 Ursachen des Pluralismus

Im Laufe der Wissenschaftsgeschichte schlugen Anthropologen, Historiker, Philosophen und Wirtschaftswissenschaftler entsprechend ihrer jeweiligen **erkenntnistheoretischen Position** teils ähnliche, teils unterschiedliche Definitionen vor. Dies hatte zur Konsequenz, dass mittlerweile eine kaum mehr überschaubare Vielzahl von Konzepten und Klassifikationsversuchen vorliegt. Kroeber/Kluckhohn (1952) wiesen in ihrer grundlegenden Analyse der amerikanischen Literatur **164** verschiedene **Definitionen** von Kultur nach und Allison (1995, S.92) sogar 241. Nicht wenige missbrauchten in der Folge diese **übergroße Vielfalt** als Freibrief dafür, nahezu willkürliche Operationalisierungen vorzuschlagen (vgl. Holzmüller 1989, S.1152). Neben unvereinbaren Paradigmen, Denkhaltungen und Untersuchungskonzeptionen (vgl. Wolf 1997, S.156) sorgt ein weiterer Umstand für terminologische und konzeptionelle Mehrdeutigkeit, welche den Erkenntnisprozess behindert: die in diesem Bereich weit verbreitete **atheoretische Arbeits-** bzw. **Forschungsweise** (vgl. Aji-feruke/Boddewyn 1970, S.154).

Unter vergleichbaren Problemen (übertriebener definatorischer Pluralismus bei gleichzeitig ungenügender theoretischer Fundierung) litten lange Zeit auch die Studien zur Unternehmenskultur (vgl. Deshpande/Webster 1989). In beiden Fällen hat zu diesem Missverhältnis beigetragen, dass die Mehrzahl der Forscher Kultur lange Zeit lediglich als **Residual-**

Größe betrachtete, welche erst dann in die Analyse eingeführt wird, wenn andere Faktoren das Erkenntnisobjekt nicht (hinreichend) erklären können (vgl. Bhagat/McQuaid 1982).

Ob man diese **Flut an Definitionen**, wie Meissner (1997, S.3), als Ausdruck einer intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung positiv werten sollte, ist fraglich; denn Wissenschaftler sollten überprüfbare Aussagen über die Realität formulieren. Dazu aber sind die Tatbestände, die zur Diskussion stehen, eindeutig zu definieren. Voraussetzung hierfür wiederum sind Begriffe, die **Sprache** und **Realität** in einer intersubjektiv nachvollziehbaren, eindeutigen Weise miteinander verbinden (vgl. Raffée 1974, S.26ff.). Mehrdeutige Begriffe, wie Kultur, sollten deshalb mithilfe von (operationalen) Definitionen **eineindeutig** in die wissenschaftliche Terminologie eingeführt werden.

Hinzu kommt, dass manche Autoren Kultur als ein **deskriptives Konstrukt** begreifen, das hilft, die Verhaltensmuster und Merkmale, die eine bestimmte Gruppe von Menschen auszeichnen, umfassend zu beschreiben. Andere hingegen billigen ihm die Funktion eines **explikativen Konstrukts** zu, geeignet, die interkulturelle Variabilität dieser Verhaltensmuster und Merkmale zu erklären.

3.1.2.1.2 Struktur und Inhalt der Kulturkonzepte

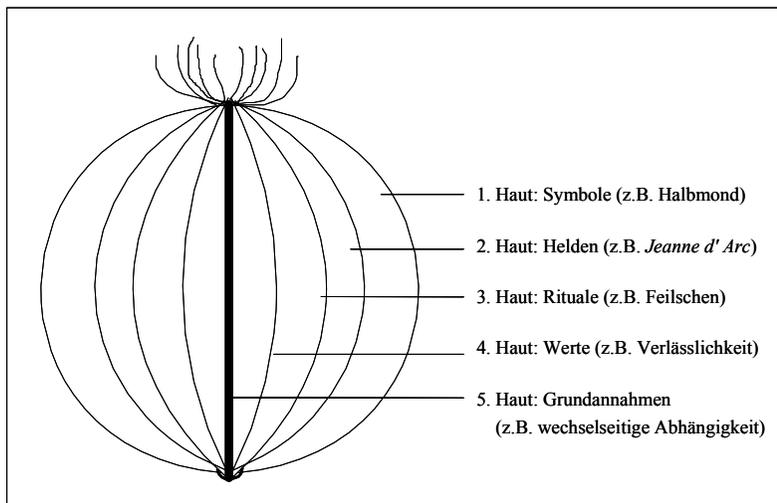
(1) Aus erkenntnistheoretischer Sicht lassen sich die von Kroeber/Kluckhohn (1952) dokumentierten Definitionen zu zwei Klassen zusammenfassen: ob sie Kultur zu **beschreiben** (z.B. deskriptive Definitionen) oder zu **erklären** versuchen (z.B. psychologische Definitionen).

- Beschreibender Ansatz:
 - **Deskriptive Definitionen** begnügen sich mit einer Aufzählung der 'a priori' festgelegten Bestandteile, Elemente, Faktoren etc. von Kultur. Im einfachsten Fall wird dabei zwischen der materiellen Kultur (= Artefakte) und der immateriellen Kultur (= Mentefakte) unterschieden (vgl. Abb. 25, S. 69).
 - **Historische Definitionen** akzentuieren den Aspekt der Stabilität: Kultur als das von Generation zu Generation überlieferte „Erbgut“ einer Gesellschaft.

- **Strukturalistische Definitionen** legen das Hauptaugenmerk auf die innere Struktur des Erkenntnisobjekts. Zumeist handelt es sich dabei um einfachste Schichtenmodelle, wie die in Abb. 17 dargestellte Kulturzwiebel.

„Im Inneren der Zwiebel befinden sich die tiefstgehenden Verinnerlichungen von Kultur, an der Oberfläche finden wir die sichtbaren Kulturäußerungen. Die Metapher der Zwiebel zeigt, wie die inneren Teile einer Kultur erst dann erkennbar werden, wenn die äußeren Ringe der Kulturzwiebel abgeschält werden. Sogar die Erfahrung, dass beim Schälen einer Zwiebel die Augen gereizt werden und tränen, lässt sich auf die Begegnung mit einer fremden Kultur übertragen: Eine Konfrontation mit den „harten Teilen“ einer fremden Kultur, die aus ihren Grundannahmen besteht, ist oft ebenso reizbar: Man wird mit seinem eigenen Selbstverständnis konfrontiert“ (Blom/Meier 2002, S.40).

Abb. 17: Metapher der „Kulturzwiebel“



Quelle: in Anlehnung Blom/Meier (2002, S.40).

- Erklärender Ansatz:
 - **Normative Definitionen** versuchen zu erfassen, wie und warum Kulturen Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder bestimmen bzw. beeinflussen: durch Normen, Werte und Kulturstandards.
 - **Psychologische Definitionen** nähern sich dem Phänomen „Kultur“ vorzugsweise aus der Perspektive der Informationsverarbeitung und der Entscheidungsfindung.

- **Genetische Definitionen** schenken demgegenüber der Frage, wie Kulturen sich entwickeln und welche Funktion Symbole dabei erfüllen, größere Aufmerksamkeit. Nach Olsen (1991) verkörpern sie die oberste Ordnungsebene der sozialen Organisation menschlicher Gemeinschaften (vgl. Abb. 18).

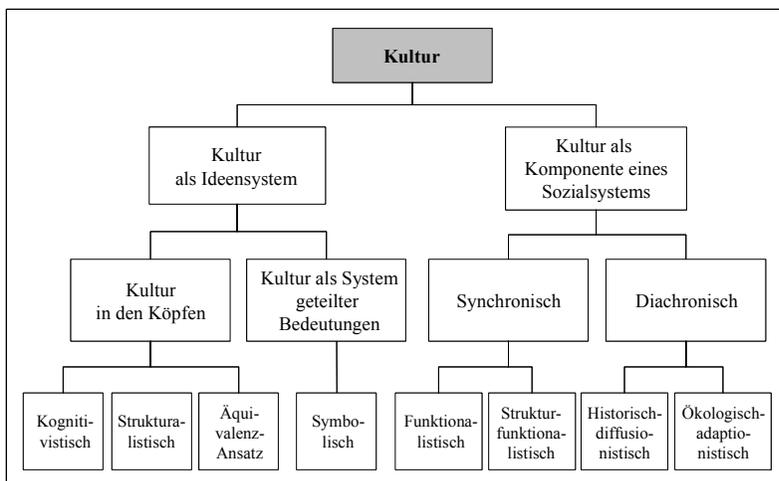
Abb. 18: Ebenen und Mechanismen sozialer Organisation

Ebene	Strukturbildendes Prinzip	Zentrales Konzept
Symbolische Ordnung	Ideen	Kultur
Soziale Ordnung	Beziehungen, Transaktionen	Struktur
Individuelle Ordnung	Kognitionen und Emotionen	Persönlichkeit
Organische Ordnung	Leben	Organismus

Quelle: Olsen (1991, S.2); entnommen: Mauritz (1996, S.23), leicht modifiziert.

(2) Natürlich ist diese Abgrenzung nicht überschneidungsfrei. Gleichwohl vermittelt sie einen ersten, pragmatischen Einblick in die Vielfalt der Erklärungsansätze. Dieser lässt sich anhand einer von Allaire/Firsirotu (1984) entwickelten Typologie vertiefen (vgl. Abb. 19), welche den eingangs beschriebenen Dissens zwischen Anthropologen und Soziologen

Abb. 19: Typologie der Kulturkonzepte



Quelle: Meissner (1997, S.3).

teilweise aufhebt. Demnach kann man Kultur als ein **Ideensystem** betrachten (Ideen, die von einer bestimmten Gruppe geteilt werden), aber auch als Teil eines **sozio-kulturellen Systems**.

(3) Einen anderen Weg, diese Vielfalt zu strukturieren, wählte von Keller (1982, S.114f.). In der Absicht, auf inhaltlicher Ebene einen gemeinsamen Nenner der bis zu diesem Zeitpunkt vorliegenden „zahllosen“ Definitionen zu finden, diskutierte der Autor **acht Eigenschaften** von Kultur.

- Zunächst ist Kultur ein **Artefakt**. In Abgrenzung zur Natur gehört dazu alles vom Menschen Geschaffene, sei es durch individuelles, sei es durch kollektives Handeln. Im Einzelnen sind dies materielle Kulturzeugnisse (z.B. Kunst- und Gebrauchsgegenstände sowie Literatur) und immaterielle Kulturzeugnisse (Werte, Einstellungen, Motive etc.) sowie die daraus abgeleiteten sozialen Phänomene. Hierzu zählen bspw. Sitten und Gebräuche oder Formen der Organisation des täglichen Lebens (z.B. Familien, Unternehmen, Institutionen aller Art).

Artefakte können bisweilen verräterisch sein, wie Wittenberg (1995) am Beispiel der **landestypischen Lieblingslektüre** darlegt. So habe in Großbritannien in der jüngeren Vergangenheit ausgerechnet ein Kochbuch den größten Absatz Erfolg erzielt und in Deutschland der von dem Amerikaner *Dale Carnegie* verfasste Titel: „Sorge dich nicht, lebe!“ (der hier seit mehr als 20 Jahren ununterbrochen auf der Bestsellerliste der Sachbücher steht). In einem Land, in dem es rund 10.000 verschiedene Varianten für die Zubereitung einer einzigen Nudelspeise gibt, aber nur 47 öffentliche Bibliotheken, in Italien also, ist das beliebteste Buch von schmalen Umfang und zügig zu lesen: „Der Kleine Prinz“.

- Kultur verkörpert zweitens ein „überindividuelles“, vom Schicksal des Einzelnen unabhängiges **kollektives** bzw. **soziales Phänomen**. Sie kann sogar fortbestehen, wenn ihre materielle Basis, d.h. die sie tragende Gesellschaft, längst schon untergegangen ist. So lebt die (klassische) Kultur der griechisch-römischen Antike im humanistischen Bildungsideal fort. Das Schicksal der seit Jahrhunderten systematisch verfolgten Juden zeigt sogar, dass ein Volk in der Diaspora gerade wegen seiner – eng mit der Religion verbundenen – vitalen Kultur auch als Ganzes überlebt.
- Kulturspezifisches Verhalten ist nicht genetisch determiniert, sondern **wird erlernt**. Deshalb kann man Kultur auch als das soziale Erbe einer Gesellschaft verstehen, als „die Summe der von Generation zu Generation weitergegebenen Überzeugungen, Verhaltensweisen und Verhaltensregeln“ (von Keller 1982, S.115f.).

- Um sich – nicht zuletzt künstlerisch – ausdrücken und untereinander verständigen zu können, entwickelt jede Kultur ihr eigenes **symbolhaftes Zeichensystem**; zu nennen sind hierbei Sprache, Kunst, Rituale, Symbole, Mythen etc. (vgl. Kap. B 2). So ist der für die Produktgestaltung und die Kommunikationspolitik überaus bedeutsame Symbolgehalt von Farbe kulturspezifisch zu deuten (vgl. Kap. D 1.6.1.2).
- Als weiteres Kennzeichen nennt der Autor die **verhaltenssteuernde Funktion** von Kultur. Damit ist gemeint, dass mithilfe eines Kanons von Regeln, Normen und Kodices das Verhalten der Einzelnen aufeinander abgestimmt und an dem Selbstverständnis der jeweiligen Gesellschaft (z.B. Zukunfts- vs. Gegenwartsorientierung) ausgerichtet wird (vgl. Kap. B 4).
- Indem sie möglichst widerspruchsfreie Überzeugungen und Normen vorgeben, sorgen Kulturen für die wechselseitige Anpassung ihrer Mitglieder und haben insofern auch **instrumentellen Charakter**. Zahlreiche Gegenkräfte bedingen allerdings, dass kulturelle Homogenität letztlich nicht der gesellschaftlichen Realität entspricht. Selbst im angeblich homogenen Japan ist sie primär eine Utopie – die im Übrigen nicht von allen geteilt wird (z.B. nicht von den Anhängern einer multi-kulturellen Gesellschaft).

Kulturelle Vielfalt und Dynamik

„Kulturelle Homogenität als fugenlose, konfliktfreie Übereinstimmung kultureller Werte hat es nie und nirgendwo gegeben. Keine Kultur entstand aus sich selbst heraus in einem luftleeren Raum. Alle Kulturen haben sich vielmehr in einer langen Geschichte kulturellen Austausches grenz- und völkerübergreifend gebildet. Über die Neuinterpretation ihrer eigenen Überlieferung oder durch Austausch gab es überall kulturelle Dynamik und Pluralität. In diesem Sinne waren und sind alle Gesellschaften multi-kulturell. So ist etwa die japanische Kultur, die häufig als Beispiel für eine in sich ruhende, reine Nationalkultur angeführt wird, zutiefst durch chinesische, indische und westliche Überlieferungen geprägt worden. Aus China wurden die Schrift- und die Kunsttechniken übernommen, aus Indien über China und Korea der Buddhismus sowie aus Europa und Nordamerika Literatur, Philosophie, Kunst, moderne Wissenschaften und Technologie. In Europa kam das Christentum aus den Kulturen des Nahen Ostens. Im Mittelalter und in der Renaissance erhielt die Kultur der europäischen Völker entscheidende Impulse aus der Begegnung mit der Philosophie und Literatur der griechisch-römischen Antike. Vom Geist der Antike sind der deutsche Idealismus, die deutsche Klassik und Romantik geprägt worden. Große Werke der Weltliteratur wurden ins Deutsche übersetzt. Die Forderung nach einer unter nationalen Kriterien gesäuberten Kultur zu erfüllen hätte skurrile Folgen.“

Oberndörfer (1996, S.37)

- Kulturen streben nicht nur nach interner Konsistenz, sondern auch nach Akkomodation an die sich verändernden äußeren Lebensbedingungen. Diese Funktion begründet die dynamische Komponente des Konzepts. So zwingt die dauerhafte Einwanderung der Gastarbeiter die deutsche Gesellschaft zu lernen, mit kultureller Vielfalt innerhalb der Landesgrenzen umzugehen. Meist verlaufen diese Veränderungsprozesse zwar stetig, aber nahezu unmerklich (z.B. in Gestalt des Wertewandels). Daher spricht man auch von **kultureller Evolution**.
- Bisweilen ist die Umweltvariabilität allerdings so groß, dass allmähliche Anpassung nicht mehr genügt (wie unter dem Einfluss der Globalisierung). Dann sorgt das Phänomen des **Kulturwandels** dafür, dass Kulturen dem Selektionsdruck widerstehen und überleben (z.B. im Arbeitsleben durch Aufgabe des Ideals lebenslanger Beschäftigung).

3.1.2.1.3 Kultur als Konstruktion einer gemeinsamen sozialen Realität

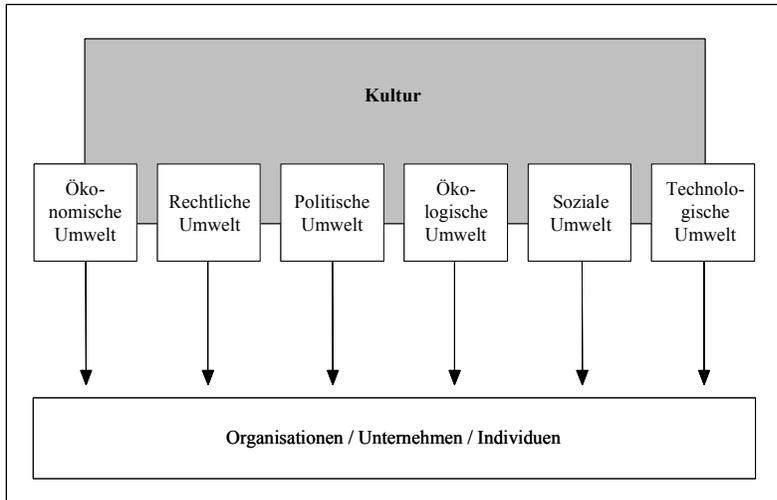
(1) Kulturanthropologen definieren Kultur zwar relativ abstrakt, aber übereinstimmend als die von den Mitgliedern einer Gesellschaft **geteilten Standards** des Wahrnehmens, Glaubens, Bewertens und Handelns (vgl. Goodenough 1957, S.60): d.h. als gleichsinnige Realitätskonstruktion. Im weiteren Verlauf der Diskussion über die daran primär beteiligten **psychischen Prozesse** wurden allerdings jeweils andere Akzente gesetzt. Demnach teilen die Mitglieder einer Kultur vorrangig Art und Struktur

- des Wahrnehmens (vgl. Triandis 1972, S. 17),
- der sozialen Normen (vgl. von Keller 1982, S.114ff.),
- der kognitiven Schemata (vgl. Wyer/Srull 1984, S. 39),
- des Denkens (vgl. Hofstede 1994, S.5),
- des Fühlens (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S.553),
- des Verhaltens (vgl. Jahoda/Krewer 1996, S.4).

Manche Autoren begreifen Kultur als Summe der Vorstellungen über Menschen und soziale Gruppen sowie deren Beziehungen. Diese „**gedanklichen Gemeinsamkeiten**“ (Schuh 1997, S.77) bilden ein System von Wissen und gelernten Standards, welches das Verhalten von Individuen und Organisation in nahezu jeder Hinsicht prägt bzw. beeinflusst: Wahrnehmungen, Überzeugungen, Bewertungen und Verhalten. Stellvertretend für diese Richtung deutet Simmet-Blomberg (1998, S.78ff.) Kul-

tur nicht als Umweltfaktor, welcher der ökonomischen, rechtlichen oder politischen Umwelt gleichgestellt ist, sondern als umfassendes **Hintergrund-Phänomen**, den genannten Faktoren eher über- als nachgeordnet (vgl. Abb. 20).

Abb. 20: Kultur als Ideensystem



Quelle: Simmet-Blomberg (1998, S.79).

(2) Während Kulturanthropologen weitgehend wissenschaftlich argumentieren, versteht sich die auf Harbison/Myers (1959) zurückzuführende **kulturvergleichende Management-Forschung** primär als anwendungsorientiert. Ihrer Auffassung zufolge umfasst Kultur die „von Menschen internalisierten und vertretenen Normen sowie Wertvorstellungen, Denkweisen, Einstellungen, Überzeugungen und Regeln“ (Hentze 1987, S.171). Der dazu erforderliche Lernprozess, d.h. die individuelle Übernahme der wichtigsten Maßstäbe des sozialen Handelns, wird als **Enkulturation**, als Hineinwachsen des Einzelnen in einen Kulturraum bezeichnet. Ist, wie im Falle einer längerfristigen Auslandsentsendung, Anpassung an eine fremde Kultur gefordert, so spricht man von **Akkulturation** (vgl. z.B. Reineke 1989).

Treffen, bspw. durch Zuwanderung, verschiedene Kulturen aufeinander, so geht gewöhnlich die weniger vitale in der dominanten Kultur auf bzw. unter (vgl. z.B. Hui et al. 1992). Manchen, wie den Chinesen, den Juden, den Kurden oder den Palästinensern, gelang es in

der Vergangenheit allerdings besser als anderen, sich diesem **Konformitätsdruck** zu widersetzen. Dass Menschen selbst nach einem längeren Aufenthalt im Gastland ihre ursprüngliche kulturelle Konditionierung nicht gänzlich ablegen, zeigt das Beispiel eines Barmixers aus Bolivien, der, obwohl er bereits seit langem in Deutschland lebte, seine deutschen Gäste bisweilen nicht versteht: „Wenn ich gerade mal einen faulen Moment habe und die Gäste dann selbst an den Tresen kommen müssen, um zu bestellen, lassen sie einen sofort ihre moralische Missbilligung spüren.“

3.1.2.1.4 Kultur als Unternehmensumwelt

Terpstra/Sarathy (1990) haben den Einfluss des kulturellen Umfeldes auf die Unternehmenstätigkeit in den Mittelpunkt ihrer Arbeit gestellt. Das von ihnen vorgeschlagene fünfdimensionale Konzept von Kultur geht primär von den Erfordernissen der **Management-Praxis** aus (vgl. auch Gladwin/Terpstra 1978).

(1) Kulturen zeichnen sich ihren Überlegungen zufolge durch ein mehr oder minder großes Maß an **Veränderlichkeit** aus. Davon wiederum hängt der Grad an Ungewissheit ab, den ihre Mitglieder tolerieren können (bspw. Manager bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien). Während Industrieländer gegenüber Veränderungen gewöhnlich eher aufgeschlossen sind, d.h. zu kultureller Offenheit tendieren, überwiegen in zahlreichen Entwicklungs- und Schwellenländern die Beharrungskräfte (insb. in den vom Ahnenkult geprägten afrikanischen Kulturen). Kommt religiös motivierter Fundamentalismus hinzu, wie dies nicht nur in islamischen Ländern, sondern bspw. auch in Nordirland oder Israel der Fall ist, so wandelt sich diese Eigenschaft aus westlicher, kognitiv-aufgeklärter Perspektive in Starrheit. In stabilen Kulturen kann sich das Management allerdings damit begnügen, seine Unternehmenspolitik einmalig, d.h. anfangs beim Markteintritt, den landesspezifischen Bedingungen anzupassen. Hingegen zwingen Länder, die kulturellem Wandel unterworfen sind, die dort tätigen Unternehmen zur wiederholten Modifikation ihrer Unternehmenspolitik.

(2) Manche Kulturen erschweren es einer Organisation nachhaltig, ihre (Unternehmens-)Ziele zu erreichen. **Kulturelle Feindseligkeit** beschreibt die grundsätzliche Einstellung gegenüber dem Engagement von „Ausländern“ (z.B. ausländischen Firmen) im eigenen Lebensraum. Kann sich ein Unternehmen dort wirtschaftlich entfalten, d.h. auf die erforderlichen Ressourcen zurückgreifen, seine Produkte absetzen etc.?

Unsicherheit schürt Fremdenfeindlichkeit

Fremdenfeindlichkeit findet sich in allen Kulturen, wohl aber am stärksten dort, wo die Unsicherheit am größten ist. Diese wiederum hängt vom Spielraum ab, den der Einzelne zum Überleben hat. Deshalb ist Hostilität in archaischen Gesellschaften (Agrar- oder Jäger- und Sammler-Gesellschaften), denen gewöhnlich gerade genügend Land zur Verfügung steht, um die eigene Bevölkerung zu ernähren, stärker verbreitet als in industrialisierten Ländern. Wie jedoch die Schreckensherrschaft der Nationalsozialisten belegt, gibt es auch andere, primär ideologische Gründe für kulturelle Feindseligkeit.

Inglehart (1998, S.132f.)

Das Ablehnen oder Nicht-Verstehen-Wollen bzw. -Können des Andersartigen äußert sich im Extremfall in Ausländerfeindlichkeit, die zumeist latent ist, sich in Zeiten der (wirtschaftlichen) Bedrohung aber auch äußerst aggressiv manifestieren kann.

So wurde auch schon während des ersten Golfkriegs im amerikanischen Fernsehen „laut darüber nachgedacht“, ob man sich angesichts der Zurückhaltung der Deutschen in dieser Auseinandersetzung mit einem Fahrzeug „Made in Germany“ überhaupt noch sehen lassen könne (vgl. Deysson et al. 1992, S.12). 'Buy national'-Kampagnen“, d.h. der Aufruf, nur einheimische Erzeugnisse zu kaufen, können gleichfalls Ausdruck kultureller Feindseligkeit sein – vor allem dann, wenn solche Aktionen weniger dem Schutz heimischer Arbeitsplätze dienen, sondern primär Instrument eines **politisch motivierten Boykotts** sind.

- Als General *Charles de Gaulle* Frankreichs Austritt aus der *NATO* erklärte, weigerten sich Tausende amerikanischer Getränke- und Supermärkte, französischen Wein zu verkaufen. In der Folge kam der Weinexport Frankreichs in die USA fast zum Erliegen.
- In den achtziger Jahren verweigerte die UdSSR russischen Juden die Emigration. Daraufhin setzten in den USA Einzelhändler und Bars alle Wodka-Marken mit russisch klingendem Namen auf den Index. Dass unter dem Boykott vor allem auch die Marke *Smirnoff* gelitten hat, mag man als ausgleichende Gerechtigkeit werten; denn dieser Wodka wurde nicht, wie der Name suggeriert, in dem (damaligen) „Reich des Bösen“, sondern in Amerika destilliert.
- Mit Beginn der neunziger Jahre riefen britische Nationalisten vermehrt zum 'buy british' auf und setzten damit die Repräsentanten des Landes starkem öffentlichen Druck aus. *Prinzessin Diana* bspw. trennte sich daraufhin vorsorglich von ihrem *Mercedes-Cabrio*. Wie sich bald herausstellen sollte, war dies keineswegs übertrieben; denn *Norma Major*, die Gattin des damaligen Premierministers, musste sich vom Boulevardblatt *Daily Mirror* öffentlich dafür rügen lassen, dass sie auf einem Parteitag der Konservativen ein Kleid von *Escada*, einem deutschen Modehaus, getragen hatte.

Auch Geschäftsreisende sind nicht frei von Einstellungen, die Ausdruck kultureller Feindseligkeit sein können. Wie die 1995 von *Manning, Selva & Lee* durchgeführte Studie „The Friction Factor“ nachwies, erwarten amerikanische 'expatriates' von ihrem jeweiligen Gastgeber, dass dieser sich im Falle von Konflikten bzw. Missverständnissen ändert. Vor allem spanische und belgische Manager, aber auch die Angehörigen anderer Nationen sollten nach Ansicht der Befragten „die amerikanische Ar-

beitsmoral“ übernehmen. Nachhilfe in amerikanischem Management-Know how wiederum benötigten vornehmlich die Italiener und Franzosen. Letztlich aber sollten mehr oder weniger alle „am amerikanischen Wesen genesen“ ('listen more to Americans!'). Durchschnittlich nur 9% der befragten amerikanischen Manager konnten ihre Gastgeber(-länder) so nehmen, wie sie sind. Am ehesten fanden noch die skandinavischen Kollegen (= 24%) Gnade vor den Augen ihrer kritischen Gäste.

(3) Mit **kultureller Heterogenität** ist die (Un-)Ähnlichkeit sowohl zwischen als auch innerhalb von Staatsgrenzen bzw. Kulturräumen gemeint. Kulturen sind um so heterogener, je mehr Subkulturen sie beherbergen (vgl. Terpstra/Sarathy 1990). Zur Gruppe der kulturell heterogenen Länder gehören u.a. Kanada (Engländer/Franzosen), Belgien (Flamen/Wal-lonen) und Spanien (Basken/Katalanen). Wie sich an dem Vielvölkerstaat Russland oder an vielen anderen Beispielen zeigen lässt, erwachsen aus kultureller Vielfalt häufig dann gefährliche sozio-politische Fliehkräfte, wenn nicht wirtschaftlicher Erfolg, eine gemeinsame Ideologie oder – wie im Falle des früheren Jugoslawiens – eine zentralistische Staatsgewalt für ein Gegengewicht sorgen.

Kulturelle Heterogenität in Südafrika

Wer dieses Land nur in eine „schwarze“ und eine „weiße Kultur“ unterteilt, wird der dort bestehenden Vielfalt nicht gerecht. So stammt „die weiße“ Bevölkerung von Siedlern ab, die aus den Niederlanden, aus Deutschland (Buren) oder aus Großbritannien eingewandert sind. Die „farbige“ Bevölkerung Südafrikas zerfällt in noch mehr Ethnien:

- Bantu-Völker, hauptsächlich mit der Untergruppe der Nguni (Swasi, Xhosa, Zulu),
- mit Bantu und Weißen vermischte Nachkommen der Hottentotten,
- Nachkommen der Inder, die auf Zuckerrohr-Plantagen arbeiteten.

Die meisten dieser Volksgruppen haben ihre kulturellen Eigenheiten zumindest teilweise bewahrt.

Kulturelle Heterogenität in den Vereinigten Staaten von Amerika

Die These vom „Schmelztiegel USA“, der „wie von selbst“ für kulturelle Homogenität sorgt, erweist sich bei näherer Betrachtung als Mythos.

That All Men Are Created Equal

„Im Gegensatz zu dieser in der Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika formulierten moralischen Norm interpretierte die Mehrheit der Amerikaner ihren neuen Staat als eine weiße, angelsächsische und protestantische Nation. Die Indianer wurden dezimiert und von der Nation ausgeschlossen, im amerikanischen Süden blieben den Schwarzen die Bürgerrechte noch bis in die sechziger Jahre dieses Jahrhunderts vorenthalten. Die Einwanderung von Katholiken in das kalvinistisch geprägte Amerika des 19. Jh barg sogar weit mehr sozialen und politischen Zündstoff als heute die Einwanderung von Moslems in säkularisierte westliche Gesellschaften. Das 1913 eingeführte Quotensystem war ein Versuch, die Einwanderung ethnischer und religiöser Gruppen zu beschränken oder zu verhindern, die – wie Katholiken, Juden oder Asiaten – als »unamerikanisch« oder gar als unfähig angesehen wurden, »echte« Amerikaner zu werden. Der kulturelle Nationalismus der amerikanischen Einwanderungspolitik wurde erst in den späten sechziger Jahren überwunden, als eine neue Masseneinwanderung aus Lateinamerika, Asien und Afrika zugelassen und Amerika zur ersten kosmopolitischen Republik wurde.“

Oberndörfer (1996, S.39)

In diesem Zusammenhang sind zwei Begriffe voneinander zu unterscheiden: **Multi-Kulturalismus** orientiert sich definitionsgemäß an keiner bestimmten Leitkultur. In der Realität verbirgt sich dahinter aber oft nicht mehr als eine gewisse Beliebbarkeit und Relativität von Werten. **Kultur-Pluralismus** hingegen meint die Toleranz gegenüber den Werten des Anderen, bei gleichzeitiger, nicht minderer Achtung der eigenen Werte.

American Citizen

„Auch wenn es in Großstädten wie New York oder Boston ethnisch separat bewohnte Stadtteile immer gegeben hat: Unabhängig von Hautfarbe, Sprache oder Religion galt jeder Amerikaner bisher eben als 'American', der sich zu den verbindlichen Werten des amerikanischen Gemeinwesens bekannte. Mit der Ausbreitung der multi-kulturellen Ideologie und ihren Begleiterscheinungen der Werte-Bliebbarkeit oder gar des Werte-Verlusts ist der bisherige Bürgerkonsens gefährdet: Neue Zuwanderer pflegen ihre ethnische Herkunft als Abgrenzung und konstruieren hierbei Kollektiv-Identitäten, die an die Stelle des 'American Citizen' treten. Diese konstruierten »Wir-Gruppen-Identitäten« beziehen sich auf 'invented traditions' und 'imagined communities'. So hat das reale Afrika mit dem Afrikabild der 'Afro-American' wenig zu tun; ebenso ist der Islam der kommunitaristischen Bewegung 'Nation of Islam' von *Louis Farrakhan* eine Identität, in der authentische Muslime ihre Religion kaum wieder erkennen. Von manchem »Multi-Kulti-Vordenker« wird das arabo-islamische Spanien als ein nachahmenswertes Beispiel für eine multi-kulturelle Gesellschaft angeführt. Die Tatsachen sagen jedoch etwas anderes: Im »Alhambra-Modell« gab es auf eine höchst verbindliche Weise eine Leitkultur – die islamischen Werte – vielleicht allzu viel davon! Zwar lässt der Islam kulturelle Vielfalt zu, schreibt aber zugleich absolut verbindliche Werte vor. In diesem Sinne war das arabische Spanien zwar kulturell vielfältig; es herrschte dort jedoch eine aus der islamischen Zivilisation stammende Werte-Verbindlichkeit.“

Tibi (1996, S.28f.)

Kulturelle Heterogenität in Deutschland

Durch die Einwanderung von „Gastarbeitern“ z.B. aus Italien, Jugoslawien, Griechenland und Spanien wurde Deutschland nicht wirklich kulturell heterogen, aber ein Land mit zahlreichen Subkulturen. Allein die Kaufkraft der 2,3 Mio. in Deutschland lebenden türkischen Mitbürger ist beachtlich. Anbieter von sog. **kultursensiblen Leistungen** (z.B. von Lebensmitteln), die sich dieses Marktpotenzial nicht entgehen lassen wollen, müssen **Ethno-Marketing** betreiben (vgl. Kap. A 7.5.2.1).

(4) **Interdependenz** von Kulturen meint, dass Veränderungen, die in dem einen Land zu beobachten sind, sich gleichsinnig auf das andere Land auswirken. Nicht selten ist dabei die Religion das verbindende, da leicht identifizierbare Oberflächenmerkmal. So hatten die beiden Golfkriege nicht nur für den Irak weitreichende Konsequenzen, sondern auch für viele andere „islamische Länder“, die sich vor allem im ersten Golfkrieg mit ihrem „Bruderland“ solidarisierten, obwohl sie, wie Algerien als ein rohstoffarmes Land, aus ökonomischer Sicht allen Grund gehabt hätten, sich von dem Erdölexporteur Irak zu distanzieren. Das Wissen um die kulturelle Interdependenz zwischen verschiedenen Märkten kann Unternehmen einen Zeitvorteil verschaffen; denn früher als weniger „kulturbewusste“ Konkurrenten sind sie in der Lage, in dem Land, das von einem „interdependenten Partnerland“ beeinflusst wird, geeignete Marketing-Maßnahmen zu ergreifen ('first-to-market'). Im weitesten Sinne bieten sich interdependente Kulturen als Einsatzgebiet für die Standardisierungsstrategie an (vgl. Kap. C 1.2.1).

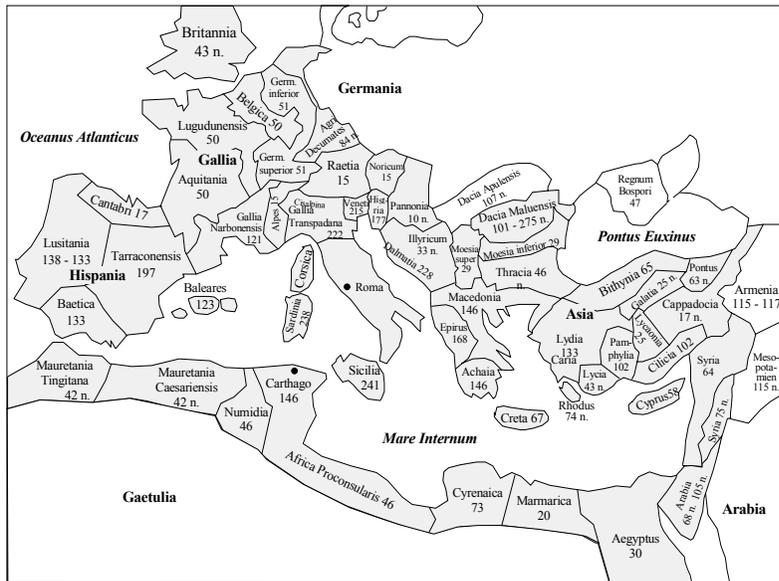
(5) **Kulturelle Komplexität** schließlich drückt sich in der Vielzahl und vielschichtigen Bedeutung von Ritualen, Gesten und Kommunikationsmöglichkeiten aus (z.B. non-verbal, vgl. Kap. B 3.5). Wie differenziert gehen die Mitglieder einer Kultur miteinander um? Sind die Bedingungen des Zusammenlebens von außen erkennbar und somit für Außenstehende (z.B. Entsandte eines Unternehmens) prinzipiell erlernbar und beherrschbar? So wird innerhalb französischer Unternehmen vergleichsweise wenig formell-schriftlich kommuniziert. Vorrang haben mündliche „Anweisungen“, die als solche für Außenstehende häufig kaum erkennbar sind. 'Cadres' verlassen sich lieber auf die Überzeugungskraft einer eleganten Sprache und den machtbewussten persönlichen Auftritt als auf standardisierte computergestützte Präsentationen.

3.1.2.2 Raum als Kriterium

3.1.2.2.1 Kultureller Raum

(1) Seit *Julius Caesar* bezeichnet der Begriff '**mare nostrum**' eine durch Rom militärisch geschaffene, äußerlich durch das Mittelmeer und innerlich durch die römische Kultur verbundene geografische Region (vgl. Abb. 21). Wie gerade dieses Beispiel jedoch zeigt, verändern sich Kulturräume im Laufe der Jahrhunderte und Jahrtausende nicht zuletzt deshalb, weil sie auch Gegenstand und Instrument der politischen Auseinandersetzung sind. So benutzte *Benito Mussolini* dieses Wort, um den Anspruch der italienischen Faschisten auf Vorherrschaft im Mittelmeerraum historisch zu verbrämen.

Abb. 21: Mittelmeer als Binnenmeer des Römischen Reiches



Für den Historiker *T. Schieder* ist mit Blick auf den Kulturraum Europa das Konzept des Vorfeldes bedeutsam:

Bis ins 16. Jh hinein war das mittelmeerisch-afrikanische Vorfeld Drehscheibe des Handels und damit für Europas Geschichte maßgeblich. Konflikte und Kriege um die Hegemonie über das von den Römern '**mare internum**' genannte Binnenmeer waren die Folge, betrieben von den verschiedensten Mächten (Venedig, Byzanz, Osmanisches Reich, Großbritannien und schließlich Italien). Der *Zweite Weltkrieg* veränderte die weltpolitische Lage dra-

matisch. Die europäischen Staaten wurden nun ihrerseits zu Vorfeldern der beiden Weltmächte USA und UdSSR. Den Kampf um die Vorherrschaft in dieser Region konnte jedoch keiner der beiden Kontrahenten für sich entscheiden. Das Mittelmeer wurde vielmehr zum '**mare divisum**', mit klar abgegrenzten Einfluss- und Interessenzonen (Balkan und Südeuropa), aber auch mit Zonen scharfer Machtkonkurrenz (z. B. *Naher Osten*).

Nach dem Ende des Ost-/West-Konfliktes hat es den Anschein, als ob das mittelmeerisch-afrikanische Vorfeld Europas erneut die Geschehnisse des alten Kontinents bestimmt. Wie Jacobs/Masala (1999, S.29) darlegen, wird dies durch die Zunahme ethnischer und zwischenstaatlicher Konflikte in dieser Randzone Europas sichtbar (z.B. islamische Fundamentalisten und Terroristen aus dem Maghreb und dem *Nahen Osten*, Verbreitung von Massenvernichtungswaffen und unkontrollierte Migration).

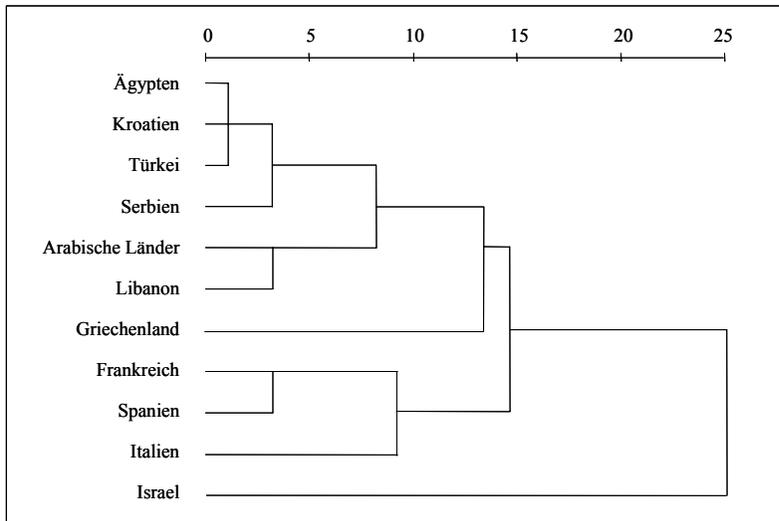
(2) Die realen sozio-ökonomischen Verhältnisse sorgten im Laufe der Zeit für eine unterschiedliche Entwicklung. Über Jahrhunderte hindurch verlief die Nahtstelle zwischen **christlicher** und **muslimischer Welt** mitten durch Spanien, bevor die Mauren im Zuge der *Reconquista*, der Rückeroberung der iberischen Halbinsel durch die Christen, seit 1031 n. Chr. immer weiter zurückgedrängt und schließlich über die Meerenge von Gibraltar verdrängt wurden. Als Folge des Zerfalls des kommunistischen Einflussbereiches ist die Grenzlinie zwischen diesen beiden Weltreligionen vor allem in den Nachfolgestaaten Jugoslawiens wieder aufgebrochen.

Auch gemessen an denjenigen Kulturdimensionen, die *G. Hofstede* vorgeschlagen hat (vgl. Kap. A 4.5.2), ist der Mittelmeerraum mittlerweile ausgesprochen **kulturell heterogen** beschaffen. Die Länder, deren Kulturprofil uns empirisch bekannt ist, bilden drei vergleichsweise homogene Untergruppen (vgl. Abb. 22):

- Ägypten, Kroatien, Türkei und Serbien,
- arabische Länder und Libanon,
- Frankreich, Spanien und Italien.

Hinzu kommen zwei „Außenseiter“, die in dieser Betrachtung eine teils größere (= Israel) und eine teils geringere (= Griechenland) Sonderrolle spielen (wie man dem Dendrogramm bzw. dem dadurch visualisierten Zuwachs der Fehlerquadratsumme bei der Zusammenfassung der verschiedenen Länder zu homogenen Gruppen entnehmen kann). Trotz aller Gemeinsamkeiten unterscheiden sich aber auch die Länder innerhalb dieser Kulturcluster in vielerlei Hinsicht voneinander. So ist die französische Gesellschaft wesentlich individualistischer geprägt (IVD = 71) als die spanische Gesellschaft (= 51).

Abb. 22: Kulturelle Heterogenität des Mittelmeerraumes



Quelle: eigene Auswertung und Darstellung auf der Basis von Hofstede (1992).

3.1.2.2 Territorial-politischer Raum

(1) Im Zeitalter des Kolonialismus, als man kulturelle Besonderheiten für zweitrangig hielt und mehr oder minder willkürlich Landesgrenzen zog, erlebten die Regionalkonzepte ihre Blütezeit. Nicht nur im Falle des arabischen Kulturraumes geschah dies zumeist nach vordergründig **territorialen Kriterien** (vgl. z.B. Said 1979). Auch bei der „Neuordnung“ Afrikas trennten die Kolonialmächte ursprünglich kulturell

„The lines of demarcation of any cultural unit chosen for description and analysis are in large part a matter of level of abstraction and of convenience for the problem at hand. Occidental culture, Graeco-Roman culture, nineteenth-century European culture, German culture, Swabian culture, the peasant culture of the Black Forest in 1900 – these are all equally legitimate abstractions if carefully defined.“

Kroeber/Kluckhohn (1952, S.181)

homogene Gesellschaften durch willkürliche Grenzziehung mit fatalen Folgen voneinander und fügten andere zu Staatswesen zusammen, die noch heute unter der ungenügenden Identifikation der darin lebenden Menschen leiden. Die unvorstellbar grausame Auseinandersetzung bspw. zwischen *Hutu* und *Tutsi* im Zentralafrika der neunziger Jahre steht als jüngeres Beispiel in einer langen Reihe ähnlicher Tragödien (z.B. Biafra).

(2) Der beginnende Ost-/West-Konflikt trug schließlich dazu bei, dass nach dem *Zweiten Weltkrieg* neue, primär **politisch definierte Ansätze** die Oberhand gewannen. Im Einklang mit dem allgegenwärtigen Ost-/West-Schema wurde bspw. die Bezeichnung „islamischer Orient“ durch „Naher Osten“ ersetzt.

(3) Das mehr oder minder willkürlich definierte „kulturelle Erbe“ spielt bei dem Versuch der räumlichen Definition Europas eine Schlüsselrolle (vgl. Bahadir 1998). Obwohl schon Kroeber/Kluckhohn (1952, S.181) dies in überzeugender Weise in Frage stellten, setzen nach wie vor viele Wissenschaften „Kultur“ mit „**territorial abgegrenzter Region**“ gleich. Dies gilt nicht nur für die sog. Regionalforschung; auch im betriebswirtschaftlichen Schrifttum werden Begriffe wie „Gesellschaft“, „Land“ oder „Nation“ häufig **synonym** verwandt und beobachtete Unterschiede, z.B. im Entscheidungsverhalten der Angehörigen verschiedener Länder, mit Besonderheiten der einen oder anderen Kultur begründet. Die meisten Länder sind aber nicht kulturell homogen, sondern kultur-pluralistisch. So leben in Indien höchst verschiedene ethnische Gruppen zusammen, werden mehr als zwanzig Sprachen gesprochen und prägen neben Hinduismus und Islam zahlreiche andere Religionsgemeinschaften das spirituelle, aber auch das reale Leben. Aus wissenschaftlicher Sicht ist deshalb die Variable „Land“ zumeist kein guter Indikator für **Kultur**, allenfalls ein mehr oder minder geeigneter Ersatz (vgl. Kap. A 7.2).

Proxy-Variable

„Differences in behavior which are culturally based would exist even if the world were not organized into nation states. They are not due to mechanical or controllable factors but rather due to life experiences of people from different cultures. The experience of »being Japanese« comes under this meaning, as does the American frontier folklore and the influence of value systems such as Islam, Confucianism, and Christianity. Culture and country are not synonymous, so cultural factors are only loosely related to the nation state, and assuming that a country variable is a suitable proxy for capturing culture specific factors can be dangerous. Few large countries are culturally homogeneous, and many are visibly or even legally multicultural – a fact which may cause systematic within-country measurement differences.“

Farley/Lehmann (1994, S.113)

Trotz der unstrittigen Abgrenzungsprobleme ist aber nicht nur aus forschungsökonomischen Gründen die Gleichsetzung von Land und Kultur häufig die einzig **pragmatische Möglichkeit** (vgl. Schmid 1996, S.260). Zunächst fällt es Managern, Forschern etc. leichter, in wenigen (und folg-

lich umso größer klassifizierenden) Kategorien zu denken; im Extremfall wird nur zwischen der „eigenen“ und der „fremden“ Kultur differenziert. Weiterhin sorgen wechselseitige Anpassungsprozesse dafür, dass auch in kulturell heterogenen Ländern die Varianz der Werte und Verhaltensweisen abnimmt (vgl. Basanez et al. 1997; Inglehart 1997; Jones 1995). Auf Dauer sind die Bewohner von *Little Italy* anderen New Yorkern eben doch ähnlicher als ihren Vettern und Cousinsen, deren Vorfahren Sizilien nicht verlassen haben.



Der Begriff „Kultur“ bezeichnet ein mehrdeutiges Konzept, auf das sich eine Vielzahl, zum Teil höchst unterschiedlicher Definitionen beziehen. In Abgrenzung zum Natürlichen lässt sich unter Kultur der gemeinsame Wissensvorrat verstehen, den eine Gruppe von Menschen teilt und der sie von Mitgliedern anderer Kulturen unterscheidet. Kulturspezifisch können auch Verhaltensweisen, Artefakte und Wahrnehmungsmuster sowie der Umgang mit und die Interpretation von Emotionen sein. Die so verstandene Kultur beeinflusst das Verhalten einzelner und bietet einer Gesellschaft, indem sie eine gemeinsame soziale Realität konstruiert, Identität und damit Zusammenhalt.

3.2 Kulturgeneese und Enkulturation

Die Frage, wann, warum und wie unterschiedliche Kulturen entstanden sind, lässt sich nicht abschließend beantworten. Fraglos gilt es dabei, eine Vielzahl von **Einflussfaktoren**, die sich im Übrigen gegenseitig beeinflussen bzw. im Laufe der Zeit verändern, zu beachten. Schon allein deshalb ist es streng genommen nicht möglich, von „der“ Kultur zu sprechen.

(1) Wesentlich für die Entwicklung einer Kultur sind zunächst die physikalischen Verhältnisse, etwa das **Klima** oder die **Topografie** eines Landes. Dass sich bspw. die Bewohner der Niederlande oder Indonesiens stärker als andere an der Gegenwart orientieren, kann man teilweise mit der Nähe ihrer Wohnstätten zum Meer erklären. Angesichts der in Uferregionen allgegenwärtigen Gefahr, von verheerenden Überschwemmungen heimgesucht zu werden, war es für die Bewohner dieser Landstriche psychisch effizient, im „Hier und Jetzt“ zu leben, zumal die überdurchschnittliche Fruchtbarkeit der Überschwemmungsgebiete sie nicht zur

Daseinsvorsorge zwang – und damit nicht zu einer ausgeprägten Zukunftsorientierung (vgl. Kap. B 4.4). Bisweilen scheinen (abrupte) Veränderungen des Klimas den Niedergang ganzer Kulturen wenn nicht bedingt, so doch beschleunigt zu haben. So soll eine durch die Verschlechterung des Klimas begünstigte Malaria-Epidemie zum Untergang des *Römischen Reiches* beigetragen haben. Geografisch gesehen liegen die meisten unterentwickelten Länder zwischen den beiden Wendekreisen, d.h. um den Äquatorgürtel herum. Dies legte die These nahe, dass tropisches und subtropisches Klima der Arbeitsmotivation und -organisation abträglich ist (vgl. Landes 1999, S. 21ff.). Entscheidend sind weiterhin Art und Verbindlichkeit der von den Institutionen eines Landes garantierten oder gewährten Eigentumsrechte; denn nur dann, wenn diese hinreichend verbindlich sind, ist es rational, Investitionen vorzunehmen.

Die Gegenthese zu diesem **materiellen Ansatz** ist **spiritueller Natur**. Sie erklärt die Genese von Kultur damit, dass der Mensch (vermutlich) als einziges Lebewesen Bewusstsein vom eigenen Tod erlangt hat. Um dieser existenziellen Bedrohung Sinn zu verleihen, entwickelte er u.a. den Totenkult. Einem vergleichbaren Zweck dienen kulturspezifische Mythen, Symbole, religiöse Überzeugungen u.v.a.m. (vgl. Kap. B.2).

(2) Die individuelle Entwicklung des Menschen vollzieht sich als Interaktion von genetischer Ausstattung und Umwelteinflüssen. Dazu zählen zwangsläufig auch die kulturellen Besonderheiten des jeweiligen Lebensumfeldes (vgl. Czinkota/Ronkainen 1990, S.134). Im Zuge des als **Enkulturation** bezeichneten Lernprozesses erwirbt der Einzelne das Wertesystem der Gesellschaft, in die er hineingeboren wurde, und damit eine Vorstellung von der „Auffassung vom Wünschenswerten“ (Kluckhohn 1951, S.395), die das reale Leben in seiner sozialen Umwelt bestimmt (z.B. eine Ich-zentrierte Spielart der Leistungsmotivation, die für Leistungsgesellschaften typisch ist).

Die überwiegend unterschwellige, d.h. vom Einzelnen nicht bewusst wahrgenommene Übernahme von Wertvorstellungen geschieht zunächst und hauptsächlich im **primären sozialen Umfeld** (Familie), später dann in dem durch Bildungseinrichtungen, Religionsgemeinschaft, Arbeitsleben etc. geschaffenen **sekundären sozialen Umfeld** (vgl. Lichtenberger 1992, S.18). Selbstverständlich interagieren beide Lebenssphären, wie sich am Beispiel von kollektivistischen Gesellschaften zeigen lässt. In

den dort noch verbreiteten Großfamilien kommt es zu ständigem und intensivem Kontakt mit den zahlreichen Familienmitgliedern. Die dabei geforderte und geübte Fähigkeit, Harmonie in der Gruppe zu wahren, wird im weiteren Verlauf der Entwicklung generalisiert, d.h. auf andere Verhaltensbereiche (z.B. das Arbeitsleben) transferiert.

Während die **sekundären**, d.h. sozialen **Bedürfnisse** (z.B. nach Anerkennung und Selbstverwirklichung) stark kulturabhängig sind, gilt dies für die **primären Bedürfnisse** (Hunger, Durst, Wärme, Schlaf, Sexualität) nicht bzw. weniger. Angesichts ihrer zentralen Bedeutung für die Existenzfähigkeit des Organismus sind sie weitgehend genetisch determiniert. **Wie** diese Bedürfnisse gestillt werden, ist jedoch nicht durch Erbanlagen festgelegt, weshalb die sichtbaren Ausdrucksformen auch dieser Verhaltens- und Erlebensbereiche „**kulturell überformt**“ sein können (vgl. Wiswede 1972, S.17f.). Den Extremfall verkörpert die Ritualisierung von Ess- und Trinkgewohnheiten. Die japanische Teezeremonie etwa steht ganz offensichtlich in keinem Zusammenhang mehr mit der physiologisch gegebenen Notwendigkeit, regelmäßig Flüssigkeit aufzunehmen.



Anders als statische Konzeptionen von Kultur beschäftigen sich dynamische Forschungsansätze mit der Frage nach der **Kulturgenese**: Wann, warum und wie sind unterschiedliche Kulturen entstanden? Einfluss hierauf nehmen insb. Klima und Topographie eines Landes. Wer in eine Kultur hineinwächst, passt sich ihr sukzessive an (**Enkulturation**), indem er das jeweils gültige Wertesystem übernimmt. Betroffen hiervon sind vor allem soziale Bedürfnisse (z.B. nach Anerkennung).

3.3 Möglichkeiten der Operationalisierung von Kultur

Einer beliebten Metapher zufolge ist „Kultur für die Menschen das, was das Wasser für die Fische bedeutet“. Dieses Sprachbild verdeutlicht zweierlei: Erstens ist uns die eigene Kultur gewöhnlich so selbstverständlich, dass wir ihre Besonderheiten erst erkennen, wenn wir anderen Kulturen begegnen. Somit gibt es keinen offensichtlichen, 'a priori' validen Messansatz. Zweitens hat die Allgegenwart von Kultur dazu geführt, dass sich vermutlich alle (Geistes-)Wissenschaften in der einen oder anderen Weise mit ihr befassen. Wir wollen uns in diesem Buch auf den Beitrag

der kulturvergleichenden Wirtschaftswissenschaften, Anthropologie, Psychologie und Soziologie konzentrieren. Nicht Gegenstand der Betrachtung sind bspw. die Erkenntnisse der Völkerkunde (bzw. Ethnologie) und deren ethnografische Methoden (vgl. z.B. Peñaloza/Gilly 1999).

3.3.1 Normative Ansätze

Herskovits (1952, S.238) erblickte in der Frage, worin sich „die Kultur“ eines Landes, einer Region oder einer sozialen Gruppe manifestiert und wie man sie operationalisieren, d.h. verzerrungsfrei messen kann, eines der Schlüsselprobleme der Kulturforschung. Ein halbes Jahrhundert später lautet das Fazit unverändert: Kulturen sind zu vielgestaltig, als dass man sie in allen ihren Bestandteilen erschöpfend erfassen könnte.

(1) Herskovitz (1948, S.348) definierte Kultur als den von Menschen geschaffenen Teil der menschlichen Umwelt, wobei er insgesamt **fünf Erscheinungsformen** unterschied:

- materielle Kultur,
- soziale Institutionen,
- Menschen sowie das Universum,
- Ästhetik und Sprache.

Ähnliche Klassifikationen stellten später Czinkota/Ronkainen (1990, S.133) und Jeannot/Hennessey (1988, S.67) vor. So plausibel derartige Vorschläge auf den ersten Blick auch erscheinen mögen, so wenig vermögen diese normativ-deskriptiven Ansätze aus wissenschaftlicher Sicht letztlich jedoch zu überzeugen. Vor allem ist zu kritisieren, dass zumeist offen bleibt, auf welcher **höheren Einsicht, logischen Evidenz** oder **empirischen Basis** die jeweilige Strukturierung beruht. Auch tendieren die normativen Ansätze dazu, die 'cultural universals' (d.h. Sprache, Symbole, Nationalbewusstsein, Religion und Sozialverhalten) aufgrund ihrer Plausibilität in den Vordergrund der Betrachtung zu rücken (vgl. Meffert/Bolz 1998, S.42f.). Übergeordnete abstrakte Phänomene, wie die von *G. Hofstede* oder *F. Trompenaars* empirisch identifizierten Kulturdimensionen, werden dabei zwangsläufig vernachlässigt.

(2) Betriebswirtschaftlich orientierte Forscher fassen Kultur als **Teilsystem** der **betrieblichen Umwelt** auf, in der die sozio-kulturelle Sphäre

gleichwertig neben der ökonomischen, der rechtlichen, der politischen, der ökologischen und der technologischen Umwelt besteht. Dieser Denkansatz suggeriert Eindeutigkeit und konzeptionelle Klarheit. Indessen erkennt selbst der oberflächliche Betrachter sofort die Willkürlichkeit derartiger Abgrenzungen (vgl. Schuh 1997, S.77). Indem er Kultur als übergeordnete Hintergrundvariable begreift, entgeht *H. Simmet-Blomberg* (vgl. Abb. 20, S. 51) diesem Problem zwar, ohne aber damit das grundlegende Operationalisierungsproblem gelöst zu haben.

(3) **Sozio-kulturelle Ansätze** stehen in der kultur-anthropologischen Tradition. Kramer (1991, S.147f.) und andere Autoren begreifen Kultur als integrativen Bestandteil eines sozio-kulturellen Systems, das sich in bestimmten Verhaltensweisen und Artefakten manifestiert. Konkret stellen sie sich Kultur als ein **fünfteiliges Sozialsystem** vor:

- Zunächst ist die **materielle Komponente** zu nennen. Hierzu zählt u.a. der von einer Gesellschaft erreichte technologische Entwicklungsstand. Dieses Kriterium drückt aus, bis zu welchem Grad an Komplexität die Angehörigen einer Volkswirtschaft in der Lage sind, technologische Komponenten bzw. Prozesse zu bedienen und zu warten. Bestandteile der materiellen Kultur sind weiterhin
 - die Art und Weise, in welcher die Mitglieder einer Kultur Güter produzieren, verteilen und konsumieren,
 - die Quellen, aus welchen die Angehörigen dieser Gesellschaft ihre Einkünfte erzielen, und
 - die Verteilung von Kaufkraft bzw. Eigentum.
- Teils sichtbar, teils unsichtbar drücken weiterhin die **Beziehungen der Menschen** untereinander Kultur aus. Hiermit sind gemeint:
 - die gesellschaftliche Rolle von Mann und Frau,
 - das Verhältnis der Generationen zueinander,
 - die Art der Arbeitsteilung,
 - die soziale Struktur (z.B. Groß-/Kleinfamilien).

Bedeutsam sind zwischenmenschliche Beziehungen nicht zuletzt deshalb, weil sie die Werte, Einstellungen, moralischen Vorstellungen sowie die Verhaltensweisen bzw. den Lebensstil einer Gesellschaft maßgeblich beeinflussen. Sie konkretisieren sich in den gesellschaftlichen Institutionen, der Organisation bzw. der (politischen) Verfassung

eines Landes, welche sich die Gesellschaft selbst gegeben hat, oder der Beschaffenheit des Erziehungswesens.

- Kultur manifestiert sich weiterhin im Verhältnis von menschlichem Dasein und übersinnlicher Welt. Dieses ist Gegenstand der jeweiligen, für eine bestimmte Kultur charakteristischen **Religion**. Sie stiftet Sinn, verschafft einzelnen Gegenständen oder Subjekten Bedeutung, weist Farben, Materialien und anderen Objekten ihren symbolischen Stellenwert zu und beeinflusst so nicht zuletzt Einstellungen und Verhalten der Mitglieder einer Kultur (z.B. Konsumenten, Mitarbeiter).
- Kulturen lassen sich auch nach Maßgabe ihrer **Ästhetik** beschreiben. Beobachtbar ist dieses Kriterium in der Architektur eines Landes, in Gebrauchsgegenständen, in Produkten des (Kunst-)Handwerks, in der Musik oder in Volkstänzen. Für das Marketing ist das ästhetische Empfinden bedeutsam, da es unmittelbar die Präferenzen der Konsumenten und damit indirekt die Gestaltung von Produkten beeinflusst.
- Schließlich ist aus anthropologischer Sicht die **Sprache** unabdingbar für das Verständnis von Kultur. So wichtig Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren, auch sein mögen, so strittig sind allerdings Ursache und Wirkung. Hat die aus der Kontextabhängigkeit erwachsende Mehrdeutigkeit der japanischen Sprache (vgl. Kap. B 3.3) dazu beigetragen, dass dort Konsensorientierung große Bedeutung erlangen konnte? Oder ist die Ambiguität des Japanischen umgekehrt Konsequenz der Konsensorientierung?

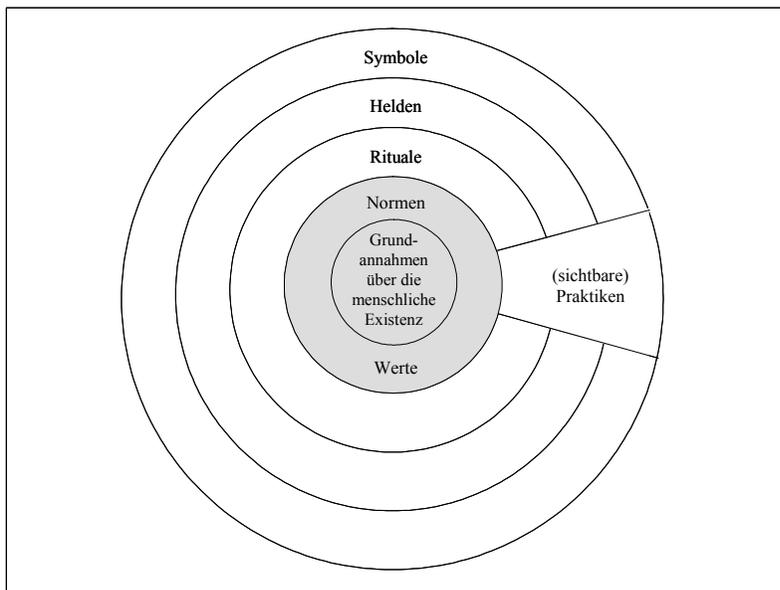
(4) Wie in vielen anderen wissenschaftlichen Disziplinen, so erfreuen sich **vorwissenschaftliche Modelle** auch unter den Vertretern des normativ-deskriptiven Ansatzes großer Beliebtheit.

- Die meisten Autoren haben die von ihnen identifizierten bzw. postulierten „Bestandteile“ bzw. „Elemente“ von Kultur mithilfe sog. **Schichtenmodelle** hierarchisch strukturiert. Dabei wird Kultur als ein abstrahierendes Abbild der Wirklichkeit begriffen, als ein „System“ von Regeln, Kodices und Symbolen, die es den Angehörigen einer Kultur ermöglichen, sich kohärent zu verhalten. Das so geschaffene „kollektive System von Bedeutungen“ unterscheidet die verschiedenen Kulturen voneinander. Formal gesehen ist es dabei unwichtig, ob es sich um Landes- oder Unternehmenskultur handelt.
- Ausgehend von den drei von Schein (1985) postulierten „Kulturebenen“ beschreibt Trompenaars (1993) drei Schichten: Die **Außen-**

schicht (= Dinge und Produkte) entspricht den 'artifacts' von *E. H. Schein*; ebenso verhält es sich mit der **mittleren Schicht** der Normen und Werte ('norms & values') sowie dem **Kulturkern**, der Grundannahmen über die menschliche Existenz umfasst (= 'basic assumptions'). Hofstede (1997) wiederum wählte teilweise andere Begriffe, weshalb Abb. 23 eine Synopse der verschiedenen Konzepte darstellt. Unmittelbar beobachten lassen sich nur die drei äußeren Schichten, die *G. Hofstede* als **Praktiken** bezeichnet. Kulturfremde können sie zwar wahrnehmen, nicht aber ihre kulturelle Bedeutung erschließen.

- Häufig wird als Darstellungsform auch die „**Kulturzwiebel**“ gewählt (vgl. Hofstede 1997, S.8; Trompenaars/Hampden-Turner 1997, S.22 und Abb. 17, S. 46). Dabei bilden die (sichtbaren) Symbole die erste „Kultur-Haut“ und die Helden, die kulturspezifische Rituale sowie die Werte die zweite Haut. Im Inneren der Zwiebel finden sich die 'basic assumptions'. Sie, und damit der Kern einer Kultur, werden erst dann zugänglich, wenn man – sinnbildlich gesprochen – die äußeren Zwiebelhäute entfernt.

Abb. 23: Schichtenmodell der Kultur: eine Synopse



Quelle: Hofstede (1993, S.19); leicht modifiziert.

(5) Nach Ansicht zahlreicher Wissenschaftler manifestiert sich (Landes-) Kultur auf zwei Ebenen: der **materiellen Ebene** (z.B. Bücher, Kleidung, Kunst, Werkzeug) und der **immateriellen Ebene** (z.B. Bräuche, Werte, gemeinsame Einstellungen und Verhaltensweisen, Normen, Ideen). Diese, bisweilen künstliche Dichotomie ist charakteristisch für eine Vielzahl von wissenschaftlichen Disziplinen, welche sich, wie das Interkulturelle Marketing, mit dem menschlichen Verhalten befassen. So definierte der Soziologe Winston (1933, S.25f.) Kultur als eine Gesamtheit, bestehend aus **materieller** (z.B. Werkzeug, Gebäude) und **immaterieller Kultur** (z.B. Religion, Familie). Weiterhin seien die Verhaltensmuster einer Kultur und deren Sprache zu beachten. Die Grundfragen des menschlichen Lebens (z.B. Streben nach Anerkennung und Glück) sind immaterieller Natur. Materielle Kulturzeugnisse dienen dazu, dieser Bedeutung Gestalt zu verleihen und sie zu kommunizieren.

Ausgehend von der Unterscheidung „materielle/immaterielle Artefakte“ einerseits und „beobachtbare/nicht beobachtbare Artefakte“ andererseits stellte C. Osgood Anfang der fünfziger Jahre drei Erscheinungsformen von Kultur vor (vgl. Abb. 24):

- Die **materielle Kultur** basiert demnach auf beobachtbaren materiellen Artefakten (z.B. die von der jeweiligen Art der Landwirtschaft geprägte Kulturlandschaft).
- Von **sozialer Kultur** spricht der Autor, wenn es sich um beobachtbare immaterielle Artefakte handelt (z.B. Begrüßungsrituale).
- Nicht-beobachtbare immaterielle Artefakte bilden die **mentale Kultur** (z.B. Werte).

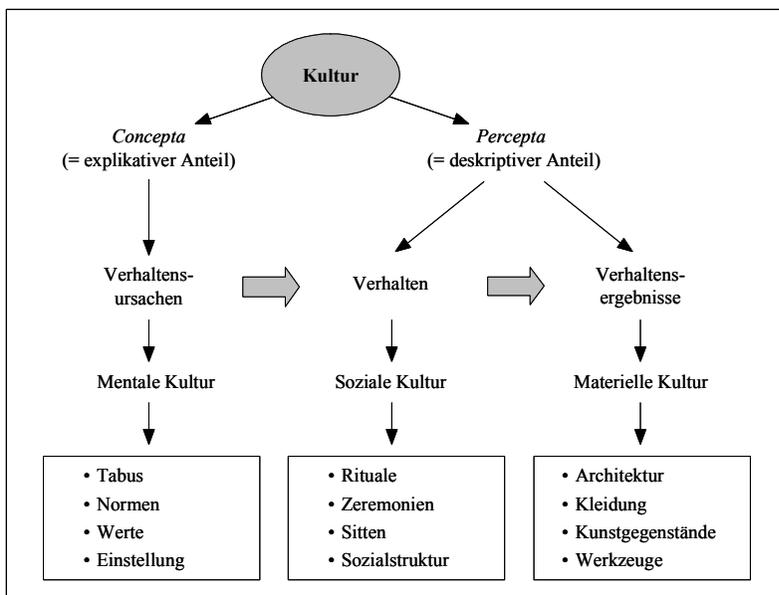
Abb. 24: Spielarten von Kultur

	Beobachtbare Artefakte	Nicht-beobachtbare Artefakte
Materielle Artefakte	Materielle Kultur	
Immaterielle Artefakte	Soziale Kultur	Mentale Kultur

Quelle: auf der Basis von Kluckhohn/Kelly (1972).

Weiterhin grenzte der Autor deskriptive (= **Percepta**) von explikativen Kulturelementen (= **Concepta**) ab. Percepta äußern sich in erfahr- bzw. beobachtbaren Artefakten, die materieller (z.B. Häuser, Architektur) oder immaterieller Natur (z.B. soziale Schichtung, Symbole) sein können (vgl. Osgood 1951, S.36). Mit seinem in Abb. 25 vorgestellten Modell war er großen Teilen der kulturvergleichenden Wissenschaft, die auch später noch primär deskriptiv arbeitete und sich auf das Beobachtbare, d.h. die manifesten Unterschiede zwischen den Kulturen konzentrierte, weit voraus (vgl. Holzmüller 1995, S.35).

Abb. 25: Explikativ-deskriptives Kulturmodell



Quelle: auf Basis von Kluckhohn/Kelly (1972) und Holzmüller/Berg (2002, S.886).

Ein **Beispiel** aus der **kulturvergleichenden Werbeforschung** verdeutlicht das Wechselspiel zwischen Beschreiben und Erklären in diesem Strukturmodell: Festzustellen, dass Werbespots, die in amerikanischen Medien erscheinen, weit seltener „Alter“ und „Erfahrung“ thematisieren als ihre britischen Äquivalente, ist das eine (= Percepta); das andere die von Caillat/Mueller (1996) für diesen empirischen Befund gegebene Erklärung (= Concepta): Während für Briten Tradition einen zentralen Wert verkörpert, spielt für US-Amerikaner Modernität die gleiche Rolle. Diese

Erkenntnis legt mit Blick auf das Interkulturelle Marketing die Vermutung nahe, dass Werbespots in „jungen Gesellschaften“ (z.B. USA, Kanada, Australien) Modernität thematisieren (z.B. visualisieren) sollten, in „alten Gesellschaften“ hingegen Tradition.

3.3.2 Subjektive Kultur

Während das Konzept der **Landeskultur**, welches im Mittelpunkt der normativen Kulturtheorien steht, vom gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang ausgeht und untersucht, wie sich die einzelne Person in ihr soziales Umfeld einordnet, fokussiert das Konzept der subjektiven Kultur auf die interindividuellen Unterschiede in der Übernahme der Landeskultur (vgl. hierzu auch Kap. A 8.2.1). Vereinfacht ausgedrückt sind **Idiozentriker** solche Menschen, welche das individualistische Werteprofil verinnerlicht haben („internalisiert“) und ihre Abgrenzung von der Gesellschaft akzentuieren, gleichgültig, ob diese individualistisch oder kollektivistisch geprägt ist. Entsprechend haben **Allozentriker** das kollektivistische Werteprofil internalisiert und streben nach Integration in die für sie maßgebliche – individualistische oder kollektivistische – Gesellschaft (vgl. Abb. 26).

Abb. 26: Erweiterung des Individualismus-/Kollektivismus-Konzepts

Bezugsebene	Kultur	
	Integration	Abgrenzung
Individuum	Allozentrismus	Idiozentrismus
Gesellschaft	Kollektivismus	Individualismus

Quelle: auf der Basis von Triandis (1995).

Triandis (1995), der dieses Konzept eingeführt hat, wies in einer seiner zahlreichen Studien nach, dass allozentrische Studenten in den USA (d.h. in einer vergleichsweise individualistischen Kultur) Erfahrungen sammeln, die üblicherweise dem kollektivistischen Kulturtypus zugeschrieben werden (z.B. soziale Integration und Unterstützung, Zusammenarbeit, Gleichheit, Offenheit). Idiozentrische Studenten hingegen erleben in der

gleichen Kultur vorzugsweise Wettbewerb, Vergnügen, angenehmes Leben und Anerkennung. Dies bedeutet, dass nicht zuletzt die verschiedenen Prinzipien **sozialer Wahrnehmung** (z.B. selektive Wahrnehmung, subjektive Realitätskonstruktion) dafür sorgen, dass Kulturmitglieder kulturadäquat sozialisiert werden.

3.3.3 Relationale Kultur

Im Mittelpunkt dieses Ansatzes stehen

- die Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Gesellschaft,
- die Wahrnehmung dieser Beziehungen sowie das Konzept
- der Selbst-Orientierung (vgl. Kagitçibasi 1997, S.36ff.).

Gemäß der Konflikttheorie der Persönlichkeit (vgl. Bakan 1966) ist der Wunsch, gleich wie und zugleich anders als die anderen Menschen zu sein, universell. Dies führt zur Unterscheidung zwischen **abhängigem** und **unabhängigem Selbst**, die sowohl für individualistische wie auch für kollektivistische Kulturen bedeutsam ist, sich allerdings in unterschiedlicher Weise manifestiert. Auch kollektivistische Gesellschaften kennen das Ideal der Unabhängigkeit. Allerdings meint es dort die Fähigkeit, unabhängig von der Ursprungsfamilie mit anderen zu interagieren und Beziehungen einzugehen.

3.3.4 Empirisch fundierte Kulturtheorien

Kultur ist ein äußerst komplexes Konstrukt. Wie in Kap. A 3.1 dargestellt, fällt es nicht nur schwer, Kultur inhaltlich von verwandten Begriffen abzugrenzen; es herrscht auch Uneinigkeit darüber, wie man sich die **interne Struktur** dieses Konstrukts vorzustellen hat. Dabei sorgt die zu meist **inkonsistente** Art der gewählten **Bezeichnungen** für zusätzliche Verwirrung. Handelt es sich bei diesen Strukturelementen um

- „Komponenten“ (Kramer 1991),
- „Elemente“ (Meffert/Bolz 1998, S.42f.),
- „Dimensionen“ (Trompenaars 1993, S.181),
- „Mustervariablen“ (Parsons/Shils 1951a, S.77ff.) oder um
- „Quellen“ (Usunier/Walliser 1993, S.30)

von Kultur?

3.3.4.1 Deskriptive Ansätze

Swift (1999, S.187ff.) befragte Manager danach, welche Teilbereiche einer Kultur ihrer Erfahrung zufolge am wichtigsten sind, wenn es darum geht, Unterschiede zwischen dem eigenen Land und dem jeweiligen Gastland zu beurteilen. Wie Abb. 27 zu entnehmen ist, nannten die auslandserfahrenen Führungskräfte mehrheitlich vor allen anderen Faktoren Sprache, Kommunikation und Religion, während sie der Balance der Geschlechterrollen die geringste Bedeutung beimaßen.

Abb. 27: Relevanz verschiedener Teilbereiche von Kultur für den Kulturvergleich

1. Sprache, Kommunikation	14. Währung, Geld
2. Religion, religiöse Überzeugungen	15. Gesetze, rechtliche Belange
3. Nahrungsmittel	16. Werte, Einstellungen
4. Getränke	17. Gesundheit, Gesundheitsvorsorge
5. Politik, Regierung	18. Ethik, Moral
6. Soziale, kommunale Organisationen	19. Körpersprache
7. Bedeutung von Status	20. Essgewohnheiten, Essenszeit
8. Auftreten, Kleidung (Geschäftsleben)	21. Tradition
9. Manieren, Umgangsformen	22. Arbeitsgewohnheiten, Arbeitszeiten
10. Transport, Reisen	23. Einstellung gegenüber Frauen
11. Familie	24. Rolle der Frau im Berufsleben
12. Ausbildung	25. Geschlechtsspezifische Arbeitsteilung
13. Pünktlichkeit	

Quelle: Swift (1999, S.188).

Neben der geringen Fallzahl leidet diese Studie auch an dem unterschiedlichen Allgemeinheitsgrad der 25 Kategorien. So fasst der Autor einerseits Sprache und Kommunikation zusammen (= Rang 1), weist aber andererseits mit der Körpersprache (= Rang 19) eine der vielen Ebenen von Kommunikation (vgl. Kap. B 3) gesondert aus. Auch wäre vermutlich ein anderes Ergebnis erzielt worden, wenn die Auskunftspersonen nicht (63) **Manager**, sondern Angehörige anderer Berufsgruppen gewesen wären. So hätten **Juristen** vermutlich „Gesetze, rechtliche Belange“ nicht erst an

15. Stelle genannt, **Künstler** der „Körpersprache“ einen vorderen Rangplatz zugebilligt und **Sozialpsychologen** insbesondere „Werte und Einstellungen“ (= Rang 16) für relevant erachtet. Offensichtlich hängt die Wahrnehmung dessen, was dem Einzelnen als kulturspezifisch erscheint, von einer Vielzahl von Faktoren ab (z.B. nicht nur von dem Grad seiner Auslandserfahrung, sondern auch von seiner beruflichen Position oder seinem subjektiven Weltbild).

3.3.4.2 Dimensionsanalytische Ansätze

Werden die „Bereiche“, „Elemente“ oder „Komponenten“ von Kultur weder subjektiv noch auf eine andere, häufig nicht näher bezeichnete Weise, sondern mithilfe eines formalisierten Kalküls (z.B. Faktorenanalyse) aus dem Datenmaterial objektiv erschlossen, so sprechen wir von **Kulturdimensionen**. Sie zu identifizieren war Anliegen u.a. der Arbeiten von *G. Hofstede* und *R. Inglehart* sowie mit Abstrichen auch von *F. Trompenaars*. Aufgrund ihrer grundsätzlichen Bedeutung werden sie zusammen mit anderen Ansätzen im folgenden Kapitel ausführlicher dargestellt. Die Arbeit von *E. T. Hall & M. R. Hall* wird in Kap. A 4.1.2 gewürdigt. Wie Abb. 28 verdeutlicht, sind zwei Kulturdimensionen Bestandteil aller Vorschläge:

- Individualismus vs. Kollektivismus und
- Zeitverständnis.



Mit Blick auf die Operationalisierung von Kultur gilt es, normative und subjektive Ansätze voneinander zu unterscheiden. Während erstere vom Konzept der Landeskultur ausgehen (d.h. vom gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang und dem sozialen Umfeld, in das sich ein Individuum einzuordnen hat), konzentrieren sich letztere auf interindividuelle Unterschiede bei der Übernahme der jeweiligen Landeskultur. Konkrete Möglichkeiten zur Messung bieten die Artefakte einer Kultur, soziale Institutionen und Beziehungen, Religion, Ästhetik oder Sprache. Sog. Schichtenmodelle versuchen, diese unterschiedlichen Facetten von Kultur hierarchisch zu strukturieren (z.B. in Form der „Kulturzwiebel“). Symbole, Helden und Rituale verkörpern die sichtbare Außenschicht, während der nicht-sichtbare Kern einer Kultur aus Normen, Werten und Grundannahmen besteht.

Abb. 28: Vorschläge zur Operationalisierung von Kultur

Hall/Hall	Hofstede	Triandis	Adler	Trompenaars
'high-context' vs. 'low-context'	Kollektivismus vs. Individualismus	'in-group' vs. 'out-group'	Kollektivismus vs. Individualismus	Kollektivismus vs. Individualismus
		'to do' vs. 'to be'	'to do' vs. 'to be'	Erreichter vs. zugeschriebener Status
	Akzeptanz von Machtdistanz	Bedeutung von Faktoren wie Alter, Geschlecht, Klasse		Gleichheit vs. Hierarchie
		Dominanz über vs. Unterwerfung unter die Natur		Außen- vs. innen- gesteuert
		Ideologismus vs. Pragmatismus		Universalismus vs. Partikularismus
		Assoziative vs. abstrakte Themen- handhabung		Analysierend vs. integrierend
Raum- orientierung		'high contact' vs. 'low contact'	Öffentlicher Raum vs. privater Raum	
Monochrones vs. polichrones Zeitverständnis	Konfuzianische Dynamik	Vergangenheits-/ Gegenwarts-/ Zukunfts- orientierung	Vergangenheits-/ Gegenwarts-/ Zukunfts- orientierung	Sequenzielles vs. synchrones Zeitverständnis
	Unsicherheits- vermeidung			
	Maskulinität vs. Femininität			
		Aspekte der Selbst- wahrnehmung	Aspekte der Selbst- achtung	
		Menschheit ist grundsätzlich gut oder schlecht		

Quelle: Hasenstab (1999, S.115).

Wichtige Kulturstudien im Überblick

Zu Beginn der achtziger Jahre kritisierte Child (1981), das Konzept der Landeskultur sei noch immer unterentwickelt und deshalb für die vergleichende Forschung wenig geeignet. Seitdem haben verschiedene Forscher den Versuch unternommen,

- **theoretisch** fundierte Kulturkonzepte zu entwickeln (z.B. Douglas 1992),
- Kultur bzw. die zwischen Ländern bestehenden kulturellen Unterschiede zu **messen** (z.B. Hofstede 1980) sowie
- den Zusammenhang zwischen Landeskultur und Konsumentenverhalten (z.B. Durvasula et al. 1997) oder Landeskultur und Management-Praktiken zu **analysieren** (z.B. Trompenaars 1993).

Neben diesen bekanntesten bzw. einflussreichsten Kulturstudien, welche Gegenstand dieses Kapitels sind, erörtern wir hier und an anderer Stelle noch folgende Konzepte:

- Nach Kluckhohn/Strodtbeck (1961) lassen sich die verschiedenen Kulturen anhand von fünf **grundlegenden Orientierungen** unterscheiden (z.B. Beziehungs-, Zeit-, Sinnorientierung).
- Kultur als **Unternehmensumwelt** konkretisiert sich Terpstra/Sarathy (1990) zufolge bspw. hinsichtlich ihrer Veränderlichkeit, Komplexität und Feindseligkeit.
- Hall/Hall (1990) rückten Art und Struktur der Kommunikation (kontextabhängig vs. unabhängig) in den Mittelpunkt der Diskussion.
- Pinto (1999) unterscheidet zwischen sog. **F-** (= feingegliederten) und sog. **G-Kulturen** (= grobgegliedert).
- Ausgehend von zwei Kulturdimensionen „Grad der Wahlmöglichkeiten“ und „Gruppenbindung“ schlug Douglas (1992) vier **Kulturtypen** vor: die fatalistische, die hierarchische, die individualistische und die egalitäre Kultur.

4.1 Wertorientierung: der anthropologische Ansatz

(1) Weber (1964) begründete sein Kulturkonzept anthropologisch. Er wollte einen „vom Standpunkt des Menschen aus mit Sinn und Bedeutung bedachten endlichen Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens“ betrachten. Aus der Perspektive der modernen Marketing-Forschung könnte man sagen, dass er dem naiven, d.h. strukturlosen Empirizismus eine Absage erteilt und sich zur **Hermeneutik** bekannt hat. Diese erkenntnistheoretische Position erblickt im „Verstehen“ die wichtigste wissenschaftliche Methode.

Die anthropologischen Kulturtheorien sind geprägt vom Gegensatz zwischen **materialistischer** und **idealistischer Weltanschauung**. Weiterhin ist zu beachten, ob Kultur, wie in der Kognitiven Anthropologie und der Symbolischen Anthropologie (vgl. Abb. 29), als ein von der menschlichen Existenz nicht trennbares Phänomen aufgefasst wird (= organische Perspektive) oder als etwas, das „aus sich selbst heraus“ existiert ('sui generis'; = super-organische Perspektive).

„Der Materialismus geht davon aus, dass das Stoffliche das einzig Wirkliche in der Welt und alles Geistige nur eine Funktion der Folge von Materie darstellt. Der Idealismus hingegen unterstellt, dass Wirklichkeit nur als rein geistiges Sein existiert und Materie dessen Erscheinungsform ist.“

Mauritz (1996, S.12)

Abb. 29: Materialistische vs. idealistische Strömung der Kulturanthropologie

	materialistisch	idealistisch (ideational)
organisch (persönlich)	<ul style="list-style-type: none"> • Realismus • Kulturmaterialismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitive Anthropologie • Symbolische Anthropologie
super-organisch (unpersönlich)	<ul style="list-style-type: none"> • Historischer Materialismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektiver Idealismus • Strukturalismus

Quelle: Mauritz (1996, S.13).

- Die dem **Realismus** verhafteten Theorien begreifen Kultur als prinzipiell objektiv erfahrbar. Sie beschränken sich darauf, kulturspezifische Artefakte, Bräuche und Gewohnheiten sowie Institutionen zu registrieren und zu beschreiben (z.B. Tylor 1871).

- Gemäß der **Symbolischen Anthropologie** sind die für eine Kultur bedeutsamen Symbole (i.S. der Semiotik) wichtiger als der kulturspezifische Bestand an Wissen (d.h. der Regeln zur Kategorisierung von Erfahrungen). Kultur ist der durch ein System bedeutungsvoller Symbole geschaffene Kontext. Er erst verleiht den an sich chaotischen Emotionen, Kognitionen und Handlungen Sinn (vgl. Geertz 1973, S.14): Kultur als ein System von Bedeutungen.
- Der **Historische Materialismus** betont zwar die Abhängigkeit von den gesellschaftlichen und technologischen Bedingungen. Gleichzeitig aber wird der Kultur ein Eigenleben attestiert, das transzendenter Natur ist (vgl. White 1949, S.123).
- Dem **Strukturalismus** ist vorrangig daran gelegen, die für Emotionen, Kognitionen und Verhaltensweisen maßgeblichen universellen Prinzipien des menschlichen Geistes aufzudecken. Hierzu zählt Harris (1989, S.445f.) insb. die Eigenheit, in Form von These und Antithese zu denken und diesen Gegensatz durch die Synthese zu überwinden.

(2) Die **kultur-anthropologische** Richtung geht zurück auf Tylor (1871). Zwar noch der deterministischen Denktradition verhaftet, derzufolge der Lebenszyklus menschlicher Gesellschaften zwangsläufig vom Zustand der Wildheit über die Barbarei hin zur Zivilisation verläuft, gab er aber doch als Erster die bis dahin übliche Unterscheidung von kulturlosen Naturvölkern und Kulturvölkern auf. Kultur wird folglich nicht mehr als exklusiver Entwicklungsstand einiger weniger Gesellschaften, sondern als kollektive Errungenschaft der gesamten Menschheit verstanden. Demzufolge haben sich alle Formen menschlicher Gemeinschaften im Laufe ihrer Entwicklung ein **Regelwerk** und **Verhaltensstandards** gegeben, welche ihr Zusammenleben sowie ihr Überleben in der jeweiligen Umwelt organisieren.

„Culture or civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, beliefs, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society”.

Tylor (1871, S.1)

4.1.1 Kulturdimensionen nach Kluckhohn/Strodtbeck

Auf Basis einer ersten umfassenden Literaturanalyse schlugen Kluckhohn/Strodtbeck (1961) vor, Kulturen anhand von **fünf grundlegenden** Orientierungen zu beschreiben (vgl. Abb. 30). Diese reflektieren die

Grundannahmen über die menschliche Existenz (vgl. Kap. B 1.1), welche den Kern jeder Kultur und somit die kulturspezifische Form von Weltanschauung ausmachen:

- 'human nature orientation',
- 'man-nature orientation',
- 'relational orientation',
- 'time orientation',
- 'activity orientation'.

„Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action.“

Kroeber/Kluckhohn (1952, S.181)

Die Autoren überprüften ihr Konzept am Beispiel verschiedener Gesellschaften, die im Südwesten der USA leben (sog. Rimrocks). Später erkannten Evan (1974) und Trompenaars (1993) das Erkenntnispotenzial dieser anthropologischen Studie für das Interkulturelle Management.

Abb. 30: Struktur des anthropologischen Ansatzes

Dimension	Ausprägung					
	böse		teils gut, teils böse		gut	
Wesen der menschlichen Natur	veränderlich	determiniert	veränderlich	determiniert	veränderlich	determiniert
Beziehung zur Natur	Unterwerfung des Menschen unter die Natur		Harmonische Beziehung mit der Natur		Herrschaft des Menschen über die Natur	
Beziehung zu anderen Menschen	kollektivistisch			individualistisch		
	hierarchisch		gleichberechtigt			
Zeitorientierung	vergangenheitsorientiert		gegenwartsorientiert		zukunftsorientiert	
Tätigkeits- bzw. Sinnorientierung	Sein		Werden		Tun	

Quelle: Kluckhohn/Strodtbeck (1961, S.12).

4.1.1.1 Wesen der menschlichen Natur

Gehen die Mitglieder einer Gesellschaft davon aus, dass der Mensch von Geburt an gut oder böse ist? Ist die „Natur“ des Menschen veränderlich oder determiniert, d.h. durch sein Erbgut oder seine soziale Lage vorge-

geben? Ist der Einzelne davon überzeugt, dass er sein Leben selbst gestalten kann, wie es der amerikanische Mythos („Vom Tellerwäscher zum Millionär“) besagt, oder hält er sich und sein Leben für vorbestimmt? **Vertrauensgesellschaften** beantworten diese Schlüsselfragen grundlegend anders (d.h. optimistischer) als **Misstrauensgesellschaften**. Davon wiederum hängt ab, welcher Management-Stil vorherrscht. Vertrauen die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern, so werden sie Aufgaben häufiger delegieren und seltener kontrollieren, wie diese erfüllt wurden (vgl. Kutschker/Schmid 2002, S.689ff.). Auch kann man vorhersagen, dass „Lebenshilfe-Literatur“, d.h. Ratgeber für beruflichen und privaten Erfolg, vorzugsweise in solchen Kulturen Anklang finden, wo man von der Veränderlichkeit der Lebensbedingungen überzeugt ist. Während dort die Personalpolitik von der Idee der Personalentwicklung geprägt ist, steht in Misstrauensgesellschaften, die Veränderungen weder erwarten noch akzeptieren, die Strategie der Personalselektion im Vordergrund.

4.1.1.2 Beziehung zur Natur

Beherrscht der Mensch die Natur, ist er deren Untertan oder lebt er mit ihr harmonisch zusammen? Gehen die Angehörigen einer Kultur davon aus, dass Gott als Schöpfer der Natur die Umweltbedingungen bestimmt? Oder sind sie davon überzeugt, dass der Mensch alle dafür notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt und deshalb jeder das erreichen kann, was er erreichen will? Kulturen, die nicht an die Allmacht des Menschen glauben und deshalb versuchen, mit der Natur in Einklang leben, lehnen **Umweltzerstörung** und **Klimaveränderung** ab. **Unternehmensziele** werden dort eher vage formuliert und qualitativ umschrieben. Ganz anders verhält es sich in Kulturen, wo man von den eigenen Kräften und Gestaltungsmöglichkeiten überzeugt ist. Dort werden Unternehmensziele weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen und i.d.R. eindeutig, spezifisch sowie quantifizierbar formuliert.

4.1.1.3 Beziehung zu anderen Menschen

Wie gehen Menschen miteinander um? Haben die Interessen des Einzelnen (= individualistisch) oder die der Gruppe bzw. Organisation Priorität (= kollektivistisch)? Falls es sich um eine kollektivistische Kultur handelt: Ist die Gemeinschaft hierarchisch oder egalitär strukturiert? In indi-

vidualistischen Gesellschaften legen Unternehmen großen Wert auf die **Leistungsfähigkeit** des Einzelnen. Hingegen sind in kollektivistischen Ländern solche Eigenschaften wichtig, welche der Einbettung des Einzelnen in das Unternehmen dienen (z.B. soziale Kompetenz, Kooperationsbereitschaft, Vertrauenswürdigkeit). Dort gestaltet sich die **Entscheidungsfindung** auch komplexer, da zahlreiche Personen daran beteiligt sind, während in individualistisch geführten Unternehmen gewöhnlich einzelne bzw. wenige Personen die wesentlichen Entscheidungen fällen.

4.1.1.4 Zeitorientierung

Orientiert sich eine Gesellschaft primär an der Vergangenheit, an der Gegenwart oder an der Zukunft? In vergangenheitsorientierten Kulturen hat das Handeln des Einzelnen in Einklang mit den identitätsstiftenden **Traditionen** zu stehen, während Zukunftsorientierung dafür sorgt, dass stärker auf den zu erwartenden **wirtschaftlichen Nutzen** von Maßnahmen geachtet wird. Für das Rechnungswesen und die Strategische Unternehmensplanung bspw. konkretisiert sich diese Kulturdimension in folgenden Grundsatzfragen:

- Werden **Entscheidungen** vorwiegend auf der Basis von extrapolierten Vergangenheitsdaten oder von Zukunftsdaten (z.B. Szenario-Technik, Delphi-Befragung) gefällt?
- Ist es zulässig, **Strategien**, welche bislang (d.h. in der Vergangenheit) erfolgreich waren, in Frage zu stellen?
- Orientiert sich die **Bezahlung** der Mitarbeiter an der Leistung, die sie in der Vergangenheit erbracht haben, oder am zukünftig zu erbringenden bzw. zu erwartenden Ergebnis?

4.1.1.5 Tätigkeits- bzw. Sinnorientierung

Misst eine Gesellschaft dem Sein, dem Werden oder dem Tun größere Bedeutung bei? Mitglieder **handlungsorientierter** Kulturen gehen davon aus, dass Leistung prinzipiell messbar ist und folglich belohnt (oder bestraft) werden kann. Zu den extrinsischen Anreizen gehören „Hygiene-Faktoren“ wie Gehalt, Boni, Beförderung oder Aktienoptionen. **Daseinsorientierte** Kulturen („sein“) hingegen leben im „Hier und Jetzt“. Ihre Grundthese lautet: Entscheidungen und Maßnahmen lassen sich nur bis

zu einem gewissen Grad planen und objektiv bewerten, da sie von vielen exogenen bzw. zufälligen Faktoren abhängen. Anders als den Handlungsorientierten geht es ihnen auch nicht primär darum, „viel zu erreichen“, sondern „viel zu erleben“. Da detaillierte Planung, Zielvorgaben, Soll/Ist-Vergleiche sowie umfassende Berichts- und Kontrollsysteme häufig nicht realisierbar sind bzw. oft revidiert werden müssen, behindern diese nach Auffassung der Daseinsorientierten die tägliche Arbeit eher, als dass sie Erleichterung verschaffen (vgl. Kutschker/Schmid 2002, S.694).

4.1.2 Kulturdimensionen nach Hall

(1) Im Mittelpunkt der Arbeiten von *E.T. Hall* und *M.R. Hall* steht die Erkenntnis: Kulturen unterscheiden sich in der **Direktheit**, mit der ihre Angehörigen untereinander und mit Fremden kommunizieren. Weit mehr noch als die formelle Sprache muss die hauptsächlich in arabischen, asiatischen und lateinamerikanischen Ländern gepflegte 'silent language' kulturspezifisch gedeutet bzw. aus dem **Kontext** der Kommunikation heraus erschlossen werden (vgl. Knapp 1996, S.66f.). Mit diesem Begriff bezeichnet Hall (1976, S.102) jene Informationen, welche eine Botschaft „umgeben“ und in der Kommunikation zumeist unbewusst „mitgeliefert“ werden. So signalisiert die Aussage „Ich muss Dir etwas Wichtiges sagen“ höchst Unterschiedliches, je nachdem, ob sie von einem eher ernsten oder einem freudigen Gesichtsausdruck (= Kontext) begleitet wird.

'high context' vs. 'low context'

„A high context communication or message is one in which most of the information is already in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low context communication is just the opposite, i.e., the mass of the information is vested in the explicit code. Twins who have grown up together can and do communicate more economically (HC), than two lawyers in a courtroom during a trial (LC), a mathematician programming a computer, two politicians drafting legislation, two administrators writing a regulation.“

Hall/Hall (1990, S.6)

(2) In Abhängigkeit davon, wie wichtig der Kontext für den Umgang der Menschen einer Kultur miteinander ist, unterscheidet man zwischen

- **High Context-Kulturen**, denen nicht nur der Kontext der Kommunikation wichtig ist, sondern z.B. auch die „Tiefe“ der zwischenmenschlichen Beziehungen), und
- **Low Context-Kulturen**, die explizit kommunizieren und eher kurzlebige zwischenmenschliche Beziehungen pflegen (vgl. Abb. 31).

Abb. 31: Eigenschaften zweier Kultur-Typen

High Context-Kultur	Low Context-Kultur
Zwischenmenschliche Beziehungen sind langlebig und tief	Zwischenmenschliche Beziehungen sind eher kurzlebig und lose
In Alltagssituationen wird rasch und zügig kommuniziert	Kommunikation ist sehr explizit
Vorgesetzte fühlen sich persönlich verantwortlich für ihre Mitarbeiter	Verantwortlichkeit liegt oft im (bürokratischen) System
Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise mündlich geschlossen	Vereinbarungen und Verträge werden vorzugsweise schriftlich geschlossen
Eindeutige Trennung zwischen 'in-' und 'out-group'	Keine strikte Trennung zwischen 'in-' und 'out-group'
Kulturell geprägtes Verhalten sitzt tief und ist schwer/langsam zu ändern	Kulturell geprägtes Verhalten verändert sich leichter/rascher

Quelle: Mead (1998, S. 29ff.), nach Apfelthaler (1999, S.47).

(3) Zwischen den Kulturdimension „Kontextabhängigkeit der Kommunikation“ (nach Hall/Hall) und „**Individualismus-Kollektivismus**“ (nach Hofstede) besteht eine relativ enge Beziehung (vgl. Abb. 32).

- **Kollektivistische Länder** wie Japan bevorzugen zumeist die kontextabhängige Kommunikation (vgl. Okabe 1983). Sich eindeutig gegenüber anderen Personen auszudrücken gilt dort gewöhnlich als unangemessen (bspw. deshalb, weil allzu unverblünte Vorhaltungen dem so Kritisierten „das Gesicht“ nehmen). Deshalb kommunizieren diese Menschen verstärkt implizit. Dies wiederum hat zur Folge, dass sich die wirkliche Bedeutung ihrer Botschaften (= Semantik) erst aus dem Kontext erschließt.
- Low Context-Kulturen sind zumeist auch **individualistisch** und präferieren den expliziten Ausdruck. Der direkte, wenig oder nicht kontextabhängige Austausch von Informationen und Botschaften ist z.B. für Deutschland, die Schweiz, die skandinavischen Länder und die USA charakteristisch. Dort trennen Menschen relativ strikt zwischen den verschiedenen Lebensbereichen (z.B. Berufs-/Arbeitsleben). Da es auch nicht üblich, vielfach sogar unangemessen wäre, sich eingehend mit „dem Anderen“ zu befassen, sofern kein besonderes Vertrauensverhältnis besteht, sind in Low Context-Kulturen viele explizite Hintergrundinformationen notwendig, um miteinander kommunizieren und interagieren zu können (vgl. Blum-Kulka et al. 1989).

Abb. 32: Soziale Interaktion und Kommunikationsstil

Dominante Art der Kommunikation	Art der sozialen Interaktion	
	individualistisch	kollektivistisch
implizit (‘high context’)		<ul style="list-style-type: none"> • Guatemala • Ecuador • Panama • Venezuela • Kolumbien • Indonesien
explizit (‘low context’)	<ul style="list-style-type: none"> • USA • Australien • Großbritannien • Kanada • Niederlande 	

Anmerkung:

Die Zahlenwerte geben die Position des jeweiligen Landes auf der Individualismus-Dimension nach *G. Hofstede* wieder.

4.1.3 Kulturdimensionen nach Pinto

Ausgehend von tief greifenden Unterschieden in den **Wertesystemen** der verschiedenen Gesellschaften differenziert Pinto (1999) zwischen feingliederten (= F) und grobgegliederten Kulturen (= G). Die vergleichsweise traditionell-kollektivistischen **F-Kulturen** beschränken den Entscheidungs- und Handlungsspielraum des Einzelnen durch detaillierte Regeln und Vorschriften. Ganz anders die eher modern-individualistischen **G-Kulturen**, zu denen z.B. Deutschland und die Niederlande zählen: Sie gelten als sog. Schuldgesellschaften, in denen – im Gegensatz zu den Schamgesellschaften – eher abstrakte ethische Normen gelten. Sie huldigen dem Jugendkult, differenzieren wenig zwischen den Geschlechterrollen und messen dem gemeinsamen Genuss alkoholischer Getränke große Bedeutung bei (vgl. Abb. 33). Mischformen, d.h. zwischen dem F- und dem G-Kulturtypus angesiedelt, sind die lateinamerikanischen Länder (z.B. Argentinien, Brasilien) im Besonderen und alle Einwanderungsländer im Allgemeinen.

Abb. 33: Merkmalsprofil der Kulturtypologie nach Pinto

	F-Kultur	G-Kultur
Individuum und Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenzugehörigkeit • Scham 	<ul style="list-style-type: none"> • Individualität • Schuld
Status und Respekt	<ul style="list-style-type: none"> • Ehre der Familie (bzw. andere soziale Gruppen) • Sichtbarer Reichtum • Respekt vor dem Alter 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Erfolg (Leistung, Persönlichkeit) • Innerer Reichtum • Idealisierung der Jugend
Erziehungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der Gruppenzugehörigkeit • Übernahme der Geschlechterrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Entfaltung der Individualität • Allgemeine menschliche Prinzipien
Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Esskultur • Emotional und beziehungsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Trinkkultur • Rational und inhaltsorientiert
Gesellschaftsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Herkunftsbestimmt • Soziale Immobilität • Hierarchieorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientiert • Soziale Mobilität • Gleichheitsorientiert
Natur- und Umweltbezug	<ul style="list-style-type: none"> • Fatalismus (Zweifel an der Beherrsch- und Veränderbarkeit von Ereignissen) • Fokus auf „das Ganze“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsorientierung (Glaube an die Beherrsch- und Veränderbarkeit von Ereignissen) • Fokus auf die Teile des Ganzen und deren Zusammenwirken

Quelle: Pinto (1999, S.70ff.); leicht modifizierter Auszug auf der Basis von Blom/Meier (2002, S.68).



Der anthropologisch-wertorientierte Ansatz beruht auf der erkenntnistheoretischen Position der Hermeneutik, die im „Verstehen“ die zentrale wissenschaftliche Methode erblickt. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht der Gegensatz zwischen materialistischer und idealistischer Weltanschauung. In diesem Kontext thematisieren Kluckhohn/Strodtbeck (1961) das Wesen der menschlichen Natur, die Beziehung zur Natur, zu anderen Menschen sowie die Zeit- und Sinnorientierung einer Kultur. Hall/Hall (1990) wiederum unterscheiden Kulturen nach dem Grad der Direktheit der Kommunikation ('high context' vs. 'low context'), während Pinto (1999) zwischen (feingegliederten) F-Kulturen und (grobegliederten) G-Kulturen differenziert.

4.2 Beziehungsorientierung: der Group-/Grid-Ansatz

4.2.1 Kulturdimensionen nach Douglas

Manche Forscher begreifen den Menschen vorrangig aus seiner sozialen Funktion heraus. Als **soziales Wesen** ist der Einzelne auf das Zusammenleben mit anderen Menschen angewiesen. Dazu muss er bestimmte Regeln beachten und Gruppennormen befolgen (vgl. Karmasin/Karmasin 1997, S.18). Von diesem Gedanken ausgehend analysierte Douglas (1992) die durch kulturspezifische **Regeln** geformten **Beziehungen**, die zwischen der Gruppe (bzw. Kollektiv) und dem Einzelnen bestehen. Wie zahlreiche empirische Untersuchungen im Gefolge der *Hofstede*-Studie (vgl. Kap. A 4.5) gezeigt haben, leistet diese Kulturdimension in Gestalt der Individualismus-/Kollektivismus-Differenzierung häufig den größten Beitrag, wenn es darum geht, die Einstellungen oder das Verhalten von Menschen (z.B. in Gestalt der Entscheidungen von Konsumenten oder Managern) zu erklären.

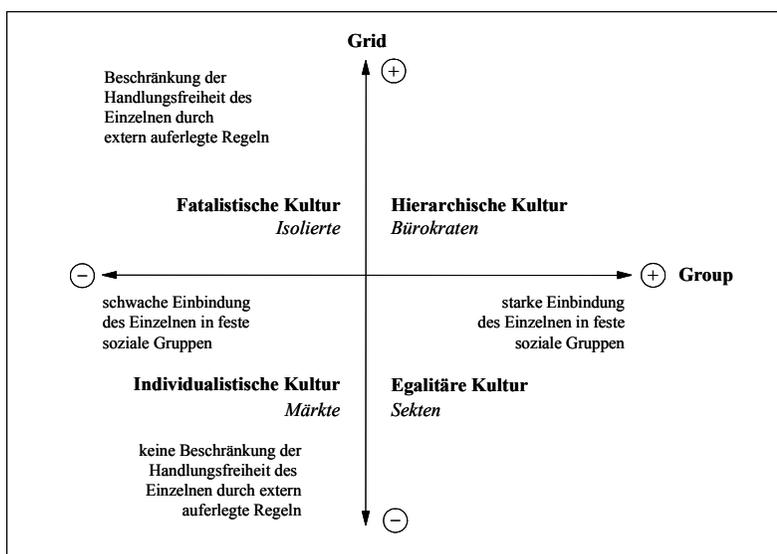
Die Art und Weise, wie Menschen zusammenleben, lässt sich mithilfe zweier Dimensionen beschreiben und systematisch miteinander vergleichen: **Gruppenbindung** und **Grad der Wahlmöglichkeiten**, welche der Einzelne in einer Gesellschaft besitzt.

- **Group** bezeichnet die Intensität, mit der Gruppennormen und -regeln das Verhalten der Menschen prägen. Je stärker diese in eine soziale Gruppe eingebunden sind, desto mehr sind ihre Handlungsmöglichkeiten durch diese Zugehörigkeit festgelegt (z.B. im indischen Kastensystem). **Indikatoren** dieser Kulturdimension sind die
 - Komplexität der hierarchischen Struktur innerhalb einer Gruppe,
 - Rigidität der Gruppengrenzen,
 - Höhe der Eintrittsbarrieren für Nicht-Mitglieder.
- **Grid** drückt aus, in welchem Ausmaß der Einzelne seine Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern selbst gestalten und „Verträge“ frei aushandeln kann. Bilden die von außen vorgegebenen Regeln ein dichtes Netz an Maßgaben und Vorschriften, so sind die individuellen Wahlmöglichkeiten gering. Die „Grid-Stärke“ lässt sich anhand folgender **Indikatoren** quantifizieren: Grad der
 - Autonomie des Einzelnen,
 - Freiheit und Fairness des Wettbewerbs.

4.2.2 Vier Kulturtypen

Aus der Kombination beider Dimensionen ergeben sich vier Kulturtypen (vgl. Abb. 34). Diese haben charakteristische Vorstellungen von der Natur des Menschen und dessen (sozialen) Bedürfnissen entwickelt. Man erkennt sie weiterhin an ihrer spezifischen Art, mit Autorität, Ressourcen, Arbeit und Informationen umzugehen sowie an ihrer Risikobereitschaft. Hinzu kommen spezifische Vorstellungen von Raum, Zeit, Gerechtigkeit und unterschiedliche Formen der Organisation ihrer Institutionen. Jede lebendige Gesellschaft trägt zwar alle vier Kulturtypen in sich; ein Typus ist aber meist dominant und bestimmt bspw., was als „politisch korrekt“ gilt. Auch ist zu bedenken, dass jede Ausprägung von Kultur einer Gesellschaft zugleich **Vor-** und **Nachteile** verschafft. „Wir können uns nicht das Ideal der selbstgenügsamen Gemeinschaft erträumen, in der Eigennutz keinen Platz hat, ohne zu bedenken, dass wir dann auch Kontrolle und Unfreiheit des Einzelnen in Kauf nehmen müssten. Und wir müssen andererseits wissen, dass uns eine absolut gesetzte Marktwirtschaft mit ihrem Ideal des autonomen Individuums zwar Wohlstand und Fortschritt bringt, die nicht so Tüchtigen aber auch an den Rand gedrängt werden, letztlich also in der Kultur der Fatalisten enden“ (Kamins 1999, S.203).

Abb. 34: Beziehungsorientiertes Kulturkonzept



Quelle: Douglas (1992, S.178), modifiziert.

4.2.2.1 Hierarchische Kultur

Dieser Typus zeichnet sich dadurch aus, dass seine Mitglieder soziale Ungleichheit als gegeben und relativ unveränderbar akzeptieren. Soziale Arrangements (d.h. Verträge) sind nicht frei aushandelbar, sondern hängen von unverrückbaren Regeln sowie der gesellschaftlichen Stellung des Einzelnen ab. Zentraler Maßstab allen Handelns ist das **Gemeinwohl**. Ihm sind individuelle Ansprüche und Wünsche unterzuordnen. Jeder hat auf dem Platz, auf den ihn das Gemeinwesen stellt, sein Bestes zu leisten und so dessen Zukunft zu sichern. Solche Verhaltensweisen waren bzw. sind typisch für vorindustrielle Ständegesellschaften, Bürokratien, traditionelle Dorfkulturen, Zünfte, die Kleinfamilie des 19. Jh oder patriarchalisch geführte Unternehmen. Die geringe soziale Dynamik hierarchischer Kulturen ist wesentlich für deren geringen ökonomischen Erfolg.

Prototyp der hierarchischen Kultur ist indessen das **Militärwesen**. Der Einzelne wird nicht als Individuum, sondern als Funktionsträger behandelt, der einer Vielzahl von Regeln unterworfen ist. Wichtige soziale Steuerungsmechanismen sind die Ehre des Gemeinwesens, wechselseitige Verpflichtung, Tradition und Ordnung. Zu den **Vorteilen** dieses Kulturtyps im Allgemeinen und des Militärwesens im Besonderen zählt, dass auch nachrangige Mitglieder Schutz und Sicherheit erhalten. Allerdings sorgen vielfältige soziale Kontrollen dafür, dass derartige Gesellschaftssysteme erstarren und hierarchische Unterschiede zwischen ihren Mitgliedern konservieren. Somit besteht der entscheidende **Nachteil** in ungenügender Anpassungsfähigkeit an variable Umweltbedingungen und damit letztlich in begrenzter Überlebensfähigkeit.

4.2.2.2 Individualistische Kultur

Als Gegentypus der hierarchischen Kultur ist dieser Typus offen für **Veränderung** und **Mobilität**. Der Einzelne leitet seine gesellschaftliche Stellung nicht aus der tradierten hierarchischen Position seiner Familie ab, sondern muss seinen Status immer wieder durch entsprechende Leistungen im **Wettbewerb** mit anderen selbst begründen.

Die individualistische Kultur, die vor allem die marktwirtschaftlichen **Industriegesellschaften** geprägt hat, ist gegenwartsorientiert. Individuelle Bedürfnisse erfahren Wertschätzung, und Gleichheit ist lediglich i.S.v.

Chancengleichheit (und nicht Ergebnisgleichheit) ein sozialer Wert. Der Markt sowie ähnlich strukturierte Anreizsysteme gelten als effiziente Steuerungsinstrumente und haben Vorrang vor hierarchisch begründeten Privilegien. Folglich werden Kontrolle und Zwang seltener angewandt als in anderen Gesellschaften.

- Zu den **Nachteilen** zählen Kurzzeitdenken und die Gefahr der Ausgrenzung von Menschen, die nicht dem Leistungsideal entsprechen. Dass die Natur als eine unbegrenzte, robuste und regenerationsfähige Ressource angesehen wird, begründet einerseits den charakteristischen Optimismus, andererseits aber auch eine Tendenz, auf Kosten künftiger Generationen zu leben.
- Der zentrale **Vorteil** dieses Kulturtypus liegt in seiner ökonomischen Effizienz. Offensichtlich sorgt das Streben nach Individualwohl unter bestimmten Rahmenbedingungen für mehr Gemeinwohl als jede andere Sozialordnung. Hinzu kommt eine überlegene Fähigkeit, Ressourcen zu erschließen und mithilfe technischer Neuerungen einen beträchtlichen Wohlstand zu schaffen.

4.2.2.3 Egalitäre Kultur

Sie legt großen Wert auf **Zugehörigkeit** zu etablierten sozialen Gruppen und **Gleichheit** ihrer Mitglieder. Privilegierte gesellschaftliche Positionen sind weder vererbbar (wie in der hierarchischen Kultur), noch im Wettbewerb zu erringen (wie in der individualistischen Kultur). Autorität und Machtansprüche Einzelner oder sozialer Gruppen werden ebenso abgelehnt wie das Andersartige bzw. der Fremde. Ohne eine straffe Führung und explizite Verhaltensregeln sind solche Kulturen ständig von der Gefahr der inneren Spaltung bedroht.

Während in der hierarchischen Kultur das Individuum wenig zählt, weil es dem Gemeinwesen untergeordnet ist, bewirkt in der egalitären Kultur die Überzeugung, dass alle ihre Mitglieder gleich sind, Ähnliches. Dieser Typus duldet keine Autorität und lehnt das Streben nach Eigennutz, das die individualistische Kultur zulässt, ebenso ab wie eine differenzierte Sozialstruktur und verbindliche Verhaltensregeln. Hierarchische Kulturen erscheinen ihnen gleichermaßen unmoralisch und gefährlich. Gegen die Gefahren, die von Andersdenkenden (vermeintlich) ausgehen, hilft nach Ansicht der egalitären Kultur nur eine „Mauer der Tugend“. Mit ihrer

Hilfe verteidigten bzw. verteidigen sich die amerikanischen Siedler der Frühzeit, Sekten, Clans, Kommunarden der 68er-Generation oder *Die Grünen* zu Beginn der achtziger Jahre gegen die Bedrohung durch Andersdenkende.

- Dass er wenig materialistisch ist und entsprechend seiner Langzeitorientierung äußerst sparsam mit wichtigen Ressourcen umgeht, wird diesem Kulturtypus gewöhnlich als **Vorteil** angerechnet.
- Ihr moralischer Rigorismus ist aus ökonomischer Sicht der maßgebliche **Nachteil**; denn rigide Normen sorgen im Zusammenspiel mit einer übermäßigen Kontrolle des Einzelnen erfahrungsgemäß für geringe Effizienz.

4.2.2.4 Fatalistische Kultur

Hierbei handelt es sich um das „Sammelbecken“ jener, welche den **Anforderungen** und **Normen** ihrer **Ursprungskultur** nicht gerecht wurden: den Leistungsanforderungen der individualistischen Kultur, der Gemeinschaftsideologie der hierarchischen Kultur oder den rigiden moralischen Ansprüchen der egalitären Kultur.

Streng genommen weist der Typus der „Kultur des Duldens und des unverschuldeten Ertragens“ nur **Nachteile** auf. Fatalisten neigen zu „gelernter Hilflosigkeit“ und sind davon überzeugt, Spielball unbegreiflicher Mächte zu sein. Diese „stumme Kulturen, die kein Interesse an Kommunikation und den Überzeugungen anderer haben“ (Kamins 1999, S.203), sind oft beherrscht vom Glauben an überirdische, irrationale Mächte. Diese bestimmen über Glück und Unglück, weshalb (ökonomischer) Erfolg und Misserfolg (Armut) als nicht beeinflussbar gelten und folglich zu ertragen sind. Als Angehörige sektenähnlicher Gemeinschaften sind Fatalisten weiterhin strengen Verhaltensregeln unterworfen, die jedoch nicht für Gruppenkohäsion sorgen.

Warum funktionieren derart strukturierte Gesellschaftssysteme dennoch? In erster Linie deshalb, weil die Mitglieder an eine **übergeordnete Instanz** glauben, welche ihr Schicksal bestimmt. Da dieses von Gott, Allah, den Sternen oder einer allmächtigen weltlichen Obrigkeit abhängt, gibt es weder Anlass noch Aussicht, von dem einen Kulturtyp (dessen Normen man bislang nicht gerecht wurde) zu einem anderen zu wechseln.

☛ Nach dem Group-/Grid-Ansatz der Beziehungsorientierung lassen sich vier Kulturtypen unterscheiden, je nachdem, mit welcher Intensität Gruppennormen das einzelne Individuum binden ('group') und in welchem Maß der Einzelne seine Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern frei gestalten kann ('grid'). Hierarchische Kulturen wie das Militär sind bürokratischer Natur (starke Bindung, wenig Freiheit). Marktwirtschaftliche Industriegesellschaften repräsentieren demgegenüber die individualistische Kultur (schwache Bindung, große Freiheit).

4.3 Kultureller Wandel: der soziologische Ansatz

In welchem Maße ähneln sich Länder bzw. Kulturen in religiöser, sozialer, ökonomischer und politischer Hinsicht? Dieser Frage ging eine internationale Forschergruppe nach und befragte anlässlich des *World Values Survey 1990/1991* repräsentativ nahezu 60.000 Menschen in 43 Ländern.

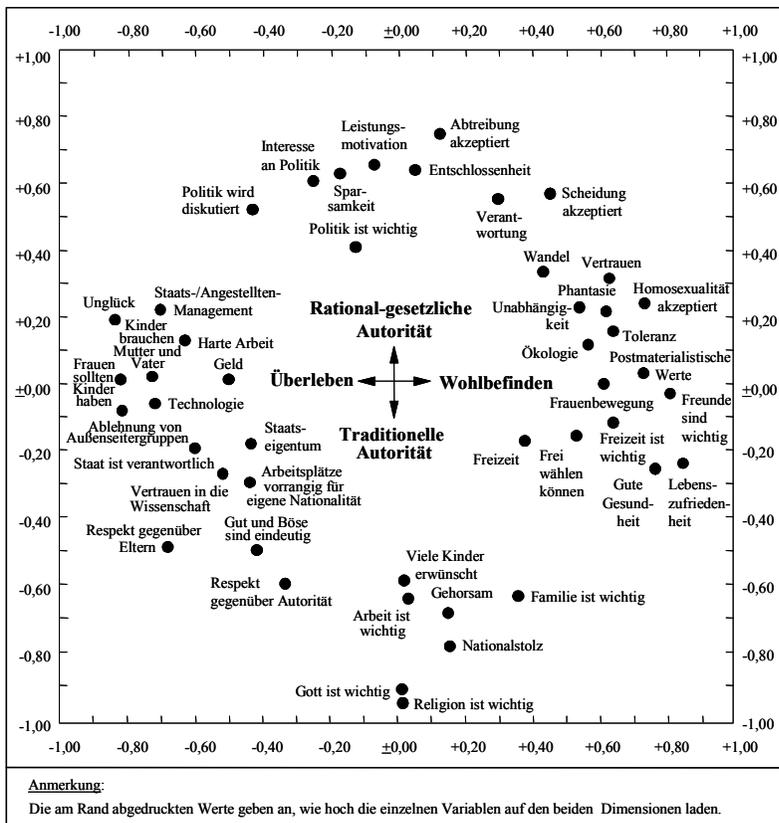
4.3.1 Kulturdimensionen nach Inglehart

Faktorenanalytisch konnte Inglehart (1998) zeigen, dass die weltweit gesammelten Antworten auf mehr als 100 Fragen zu verschiedenen Lebensbereichen am besten zweidimensional darstellbar sind (vgl. Abb. 35). Zusammen erklären diese Dimensionen 51% der interkulturellen Varianz der in die Befragung einbezogenen Variablen:

- „Überleben vs. Wohlbefinden“ (= 30%),
- „Traditionelle vs. rational-gesetzliche Autorität“ (= 21%).

Alle weiteren Faktoren leisten jeweils nur einen sehr geringen Beitrag. Auf der Basis dieser Daten beschrieb *R. Inglehart* in „The Silent Revolution“ erstmals, dass sich mit dem wachsenden Wohlstand in den führenden Industriegesellschaften die Wertmaßstäbe zwischen den Generationen stark verschieben. In dem Maße, wie der Wohlfahrtsstaat die großen Lebensrisiken trägt, treten die materiellen Werte (des „Habens“) zunehmend in den Hintergrund, wohingegen die postmateriellen Werte (des „Seins“) an Bedeutung gewinnen. Nach der „**Postmaterialismus-These**“ beeinflusst das zunehmende Streben nach Selbstverwirklichung und politischer Beteiligung die sozio-ökonomische Entwicklung dieser Gesellschaften nachhaltig.

Abb. 35: Sozio-kulturelle Landkarte



Quelle: Inglehart (1998, S.122); leicht modifiziert.

Dass die gefundene Lösung 49% der Datenvarianz **nicht erklären** kann, hat mehrere Gründe. Hierzu zählen vor allem:

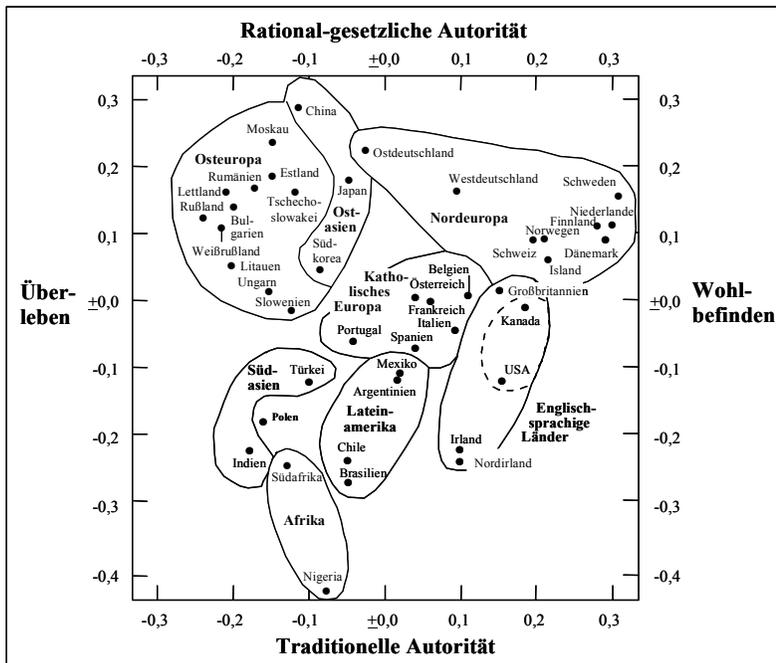
- Einfluss von Variablen, die im *World Values Survey 1990/1991* nicht berücksichtigt wurden,
- nicht generalisierbare Einzigartigkeit: Eine jede Gesellschaft schreibt auf eigene Weise „ihre Geschichte“ und besitzt ein unvergleichliches kulturelles Erbe, welches von Persönlichkeiten, Institutionen, Klima, Geografie sowie situativen Ereignissen geschaffen wurde. Deshalb lassen sich weder das Phänomen Kultur noch dessen Wandel vollständig mit universalen Prozessen erklären.

Generelle erklärende Faktoren können in der interkulturellen Forschung nicht alles erhel-
 len. So wie jedes Individuum einzigartig ist, so ist auch jede Gesellschaft einzigartig, und
 selbst jeder historische Moment. Wir setzen Evolution nicht mit Determinismus gleich,
 wenn wir auch die Evolutionsmetapher nützlich finden, um zu beschreiben, wie sozialer
 Wandel wirkt. Bestimmte Strategien, mit der Umwelt fertig zu werden, sind wahrscheinlicher
 als andere: Eine solche Strategie ist eine Kombination aus ökonomischen, technologi-
 schen, politischen und kulturellen Faktoren, die sich gegenseitig stützen und daher wahr-
 scheinlich überleben werden, während eine beinahe grenzenlose Anzahl von dysfunktiona-
 len Kombinationen wahrscheinlich verschwinden wird. Doch sozialer Wandel umfasst
 auch weniger systematische Faktoren, die den einzigartigen Charakter einer Gesellschaft
 ausmachen.“ (Inglehart 1998, S.124f.)

4.3.2 Sozio-kulturelle Landkarte

Darauf aufbauend positionierte der Autor die 43 Länder in einem zwei-
 dimensionalen Raum (vgl. Abb. 36). Haben die Repräsentanten zweier
 Länder die Fragen des *World Values Survey* ähnlich beantwortet, so lie-
 gen diese im Koordinatenkreuz der Kulturdimensionen nahe beieinander.

Abb. 36: Positionen der untersuchten Länder auf der sozio-kulturellen Landkarte



Quelle: Inglehart (1998, S.135).

Insgesamt ergab sich folgendes Bild (vgl. Inglehart 1998, S.139f.):

- Länder, die man nach Maßgabe geografischer Kriterien intuitiv einem Cluster zuordnen würde (z.B. lateinamerikanische Länder), liegen i.d.R. auch in der Wertekarte nahe beieinander. Allerdings gibt es bemerkenswerte Ausnahmen von dieser Regel. So bilden die skandinavischen Länder Dänemark, Finnland, Island, Schweden und Norwegen primär aufgrund einer **gemeinsamen** religiösen **Weltanschauung** und weniger geografisch bedingt den Kern des Clusters der **protestantischen Wohlfahrtsstaaten**. Diese These lässt sich damit erhärten, dass die Niederlande, die aus geografischer Sicht eher mit Belgien ein Cluster bilden müssten, und die Schweiz gleichfalls diesem Segment angehören. Wie die skandinavischen Gesellschaften wurden beide Länder nachhaltig vom Calvinismus beeinflusst.
- Diese Landkarte vereint nicht nur die protestantisch, sondern auch die katholisch geprägten Länder miteinander. Obwohl, von wenigen Ausnahmen abgesehen, der direkte Einfluss der Kirche in der jüngeren Vergangenheit im Zuge der Säkularisierung spürbar abgenommen hat, steht das „**Katholische Europa**“ nach wie vor auf einem gemeinsamen Wertefundament. Dies kann einerseits damit begründet werden, dass die von den jeweiligen Religionen vermittelten Werte unabhängig von der Institution „Kirche“ fortbestehen. Da es sich hierbei um eine 'ex post'-Erklärung handelt, ist es andererseits auch möglich, dass ganz andere, hier nicht berücksichtigte Phänomene für diese Gruppierung sorgen. Davon unbeschadet aber bietet sich Religion, als leicht zugängliches Oberflächenmerkmal ('salience') nach wie vor als plausibles Interpretationsmuster an.
- **West- und Ostdeutschland**, die zum Zeitpunkt der Befragung noch geteilt waren und deshalb auch getrennt erfasst wurden, unterschieden sich damals hauptsächlich mit Blick auf die Kulturdimension „Überleben vs. Wohlbefinden“: Die Alten Bundesländer sind eher in der Nähe der nordeuropäischen Länder, die Neuen Bundesländer hingegen eher in der Nähe der meisten osteuropäischen Gesellschaften positioniert. Das zwischen 1945 und 1989 durchgeführte „machtpolitische Feldexperiment“, mit dem in Westdeutschland eine marktorientierte, liberale Demokratie westlicher Prägung etabliert werden sollte und in Ostdeutschland ein marxistisches, atheistisch-autoritäres System, hat somit in beiden Landesteilen seine Spuren hinterlassen. Allerdings zeigt dieses Ergebnis auch, dass selbst unter derart konzer-

tierten Anstrengungen die grundlegende Kultur einer Gesellschaft nur sehr bedingt neu geformt werden kann: „Nach 45 Jahren unter diametral entgegengesetzten politischen und ökonomischen Institutionen ähneln sich Ost- und Westdeutschland so, wie die Vereinigten Staaten und Kanada sich ähneln“ (Inglehart 1998, S.141).

- Das Wertesystem der **reicheren Länder** unterscheidet sich von dem der **ärmeren Länder** deutlich. Dies legt die Vermutung nahe, dass insb. die wirtschaftliche Entwicklung die Werte bzw. deren Wandel beeinflusst. Allerdings ließ sich diese Umkehrung der klassischen These von Max Weber, derzufolge die „protestantische Ethik“ für die Entfaltung der Wirtschaftskräfte Sorge (vgl. Müller/Kornmeier 2000, S. 87ff.) nur deshalb so eindeutig formulieren, weil die *OPEC*-Staaten nicht Gegenstand der Studie waren; denn einige islamische Länder (z.B. der Iran oder Libyen) konnten in den vergangenen Jahrzehnten durch den Export von Rohöl ihre wirtschaftliche Position stärken, obwohl sie sich wieder den tradierten (bzw. fundamentalistischen) Werten zuwandten. Gegen diesen Einwand wiederum spricht, dass dieses Wirtschaftswachstum eher durch die Ausbeutung von Natur-schätzen als durch Sozialkapital begründet wurde.



Zu den Studien, die sich mit dem Phänomen des „kulturellen Wandels“ auseinandersetzen, gehören die sozio-politologischen Untersuchungen von Inglehart (1998). Demnach unterscheiden sich die verschiedenen Kulturen zum einen darin, ob sie dem „Überleben“ oder dem „Wohlbefinden“ den größeren Stellenwert einräumen. Zum anderen ist für dieses Konzept maßgeblich, ob die jeweiligen Gesellschaften eher Institutionen der traditionellen Autorität folgen (z.B. Religion, Familie) oder eher rational-gesetzlichen Ansprüchen (z.B. Sparsamkeit, Politik).

4.4 Kultur und Management: der problemlösungs-orientierte Ansatz

Die Arbeiten von *M. Douglas* und *R. Inglehart* haben in den kulturvergleichenden Wirtschaftswissenschaften bislang nur wenig Beachtung gefunden. Etwas anders erging es *F. Trompenaars*, der kulturelle Unterschiede primär mit Blick auf „die Praxis des Wirtschaftslebens und des Managements“ untersuchte.

4.4.1 Konzeption und theoretischer Hintergrund

Der niederländische Sozialwissenschaftler versteht Kultur als den Weg, „auf dem menschliche Gesellschaften zur Lösung von Problemen finden“ (Trompenaars 1993, S.18). Diese gleichen sich seinen Beobachtungen zufolge weltweit: Immer handele es sich um **Schwierigkeiten**, welche aus der Beziehung zu den Mitmenschen resultieren wie auch aus der Einstellung zu Zeit und Arbeit sowie zur Natur. Bei der Konkretisierung seines Ansatzes orientierte sich der Autor an den von Kluckhohn/Strodtbeck (1961) genannten Dimensionen (vgl. Kap. A 4.1.1) sowie an Parsons/Shils (1951, S.77), die in ihrer „**General Theory of Action**“ komplexe Konstrukte beschrieben haben, die das menschliche Handeln bestimmen:

- 'universalism' vs. 'particularism' (vgl. Kap. A 4.4.2.1),
- 'self-orientation' vs. 'collectivity-orientation' (vgl. Kap. A 4.4.2.2),
- 'affectivity vs. 'neutrality' (vgl. Kap. A 4.4.2.3),
- 'specificity' vs. 'diffuseness' (vgl. Kap. A 4.4.2.4),
- 'ascription' vs. 'achievement' (vgl. Kap. A 4.4.2.5).

Darüber hinaus seien das Zeitgefühl, das in einer Gesellschaft primär vorherrscht, und deren Beziehung zur Natur, bedeutsam.

In **Manager**-Seminaren befragte *F. Trompenaars* etwa 15.000 Probanden aus 47 Ländern (ca. 75% Führungskräfte und zu 25% Verwaltungsangestellte). Im Gegensatz zu *G. Hofstede*, der seine Stichprobe ausschließlich unter *IBM*-Mitarbeitern rekrutierte, wirkten an dieser Studie verschiedene Unternehmen mit (z.B. *AT&T/USA*, *BSN/Frankreich* oder *Heineken/Niederlande*). Das Untersuchungsziel lautete, universell gültige Kulturdimensionen zu ermitteln: 'shared ways groups of people understand and interpret the world' (vgl. Feichtinger 1998, S.58). Zu diesen Kulturdimensionen zählen „Gleichheit vs. Hierarchie“, „sequentielles vs. synchrones Zeitverständnis“ oder „Introvertiertheit vs. Extrovertiertheit“.

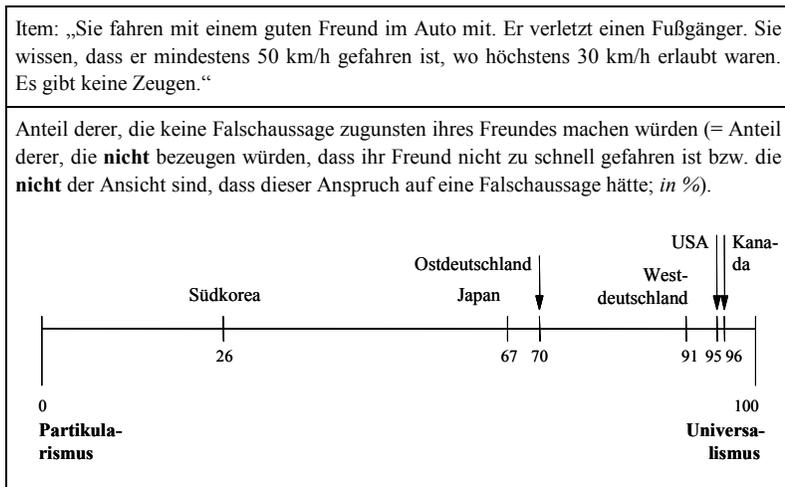
4.4.2 Kulturdimensionen nach Trompenaars

4.4.2.1 Universalistische vs. partikularistische Orientierung

Legt eine Gesellschaft mehr Wert darauf, dass Regeln und Gesetze eingehalten (= Universalismus) oder dass zwischenmenschliche Beziehungen gepflegt und individuelle Interessen berücksichtigt werden (= Partikularismus)? Operationalisiert wird diese Dimension mithilfe von drei

Konfliktsituationen (z.B. der Fall eines Gastronomie-Kritikers, der über das von einer Freundin eröffnete Restaurant berichten soll, dann aber wahrheitsgemäß bekunden müsste, dass er mit der Qualität des Essens unzufrieden war). Aus den Reaktionen auf die in Abb. 37 dargestellte zweite Konfliktsituation (= „Autounfall“) lässt sich ablesen, dass Südkoreaner am stärksten zum Partikularismus und Kanadier mehr als alle anderen zum Universalismus neigen.

Abb. 37: Universalistische Tendenz in ausgewählten Ländern



Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.57).

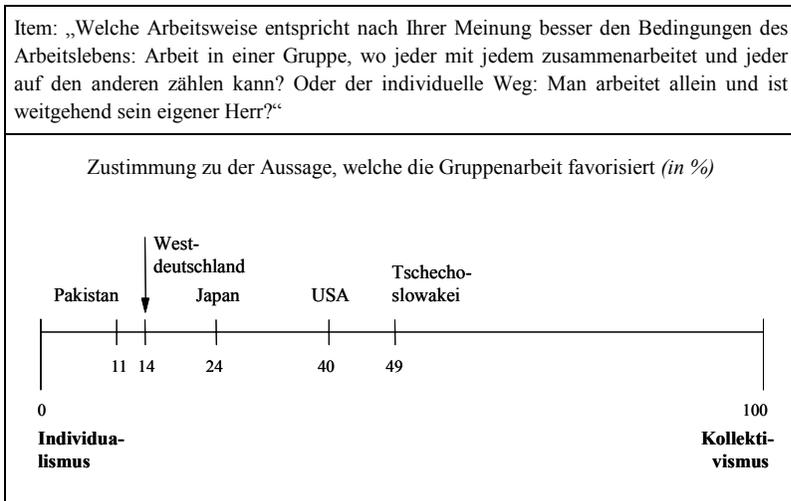
Anmerkung: Die Abb. 37, Abb. 38 und Abb. 41 geben nicht die Positionen aller untersuchten Länder wieder. Um Übersicht wahren zu können, beschränken wir uns dabei jeweils auf fünf Länder (die drei führenden Handelsnationen USA, Japan sowie Ost-/Westdeutschland und die beiden Extrempositionen).

4.4.2.2 Individualismus vs. Kollektivismus

Diese Kulturdimension thematisiert den Konflikt, der vielfach zwischen den Wünschen und Erwartungen des Einzelnen und den Interessen der sozialen Gruppe besteht, zu der er sich zugehörig fühlt: Konzentriert sich die Grundorientierung einer Gesellschaft auf das **Ich** oder auf die Ziele und Vorgaben der jeweiligen **Gemeinschaft**? Wie den in Abb. 38 dokumentierten Befunden zu entnehmen ist, fand das Plädoyer für eine kollek-

tive Arbeitsweise generell wenig Zustimmung. Selbst die Tschechen, die zum Zeitpunkt der Befragung von Trompenaars dieser Form der Arbeitsorganisation noch am meisten abgewinnen konnten, stimmten knapp mehrheitlich (51 vs. 49%) für den individualistischen Ansatz, d.h. „allein zu arbeiten und weitgehend sein eigener Herr zu sein“.

Abb. 38: Einstellung zur Art der Arbeitsorganisation



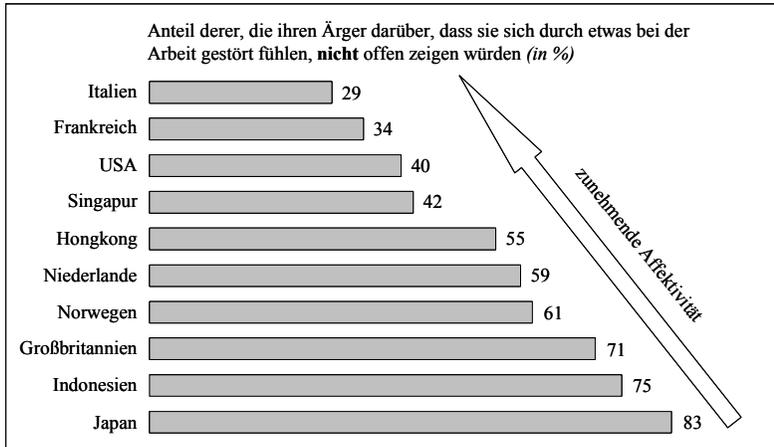
Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.78f.).

4.4.2.3 Affektivität vs. Neutralität

Wer einer emotional neutralen Kultur angehört, tendiert dazu, seine Gefühle möglicherweise übermäßig zu kontrollieren. Zu den in weiten Teilen der Welt unbestrittenen Kulturstandards gehört, dass Gefühle im Arbeits- und Geschäftsleben nichts zu suchen haben, da es sich hierbei um eine rationale, auf Problemlösung ausgerichtete Interaktion handelt. F. Trompenaars erhob das Ausmaß, mit dem Emotionen sichtbar gemacht werden, lediglich in zehn Ländern. Unterschiede bestehen seiner Auffassung zufolge aber nicht nur in der **Intensität**, sondern auch in der kulturtypischen **Funktionalität**. „Amerikaner neigen dazu, Emotionen zu zeigen, sie aber von „objektiven“ und „rationalen“ Entscheidungen fern zu halten. Italiener und südeuropäische Völker neigen ganz allgemein dazu, sie bei jeder Gelegenheit zu zeigen. Niederländer und Schweden dagegen

wollen Emotionen weder zeigen noch bei bestimmten Fragen zulassen“ (Trompenaars 1993, S.99). Der Extremposition der japanischen Probanden (vgl. Abb. 39) entspricht das japanische Sprichwort: „Nur ein toter Fisch hat einen offenen Mund.“

Abb. 39: Affektive Tendenz in zehn Ländern



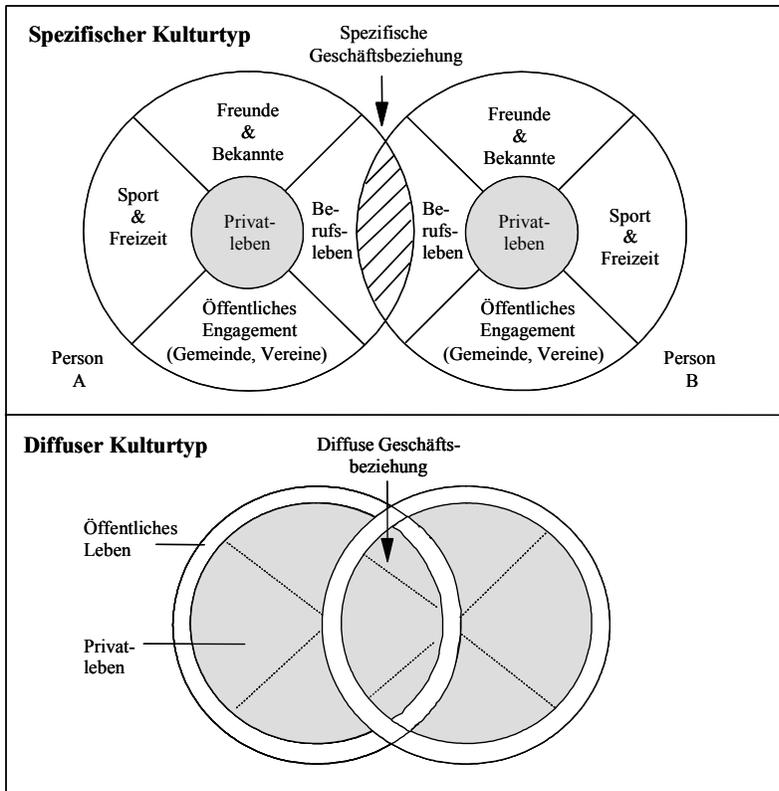
Quelle: Trompenaars (1993, S.96).

4.4.2.4 Spezifität vs. Diffusität

In diffusen Kulturen durchdringen und beeinflussen sich die verschiedenen Lebensbereiche wechselseitig. Dem „Herrn Direktor“ gebührt Respekt, wo immer man ihm begegnet. Spezifische Kulturen hingegen trennen die verschiedenen Lebensbereiche eindeutig voneinander (vgl. Abb. 40). Wie Abb. 41 zum Ausdruck bringt, tendieren vor allem Chinesen zu einer diffusen Lebensgestaltung (gefolgt von Nepalesen sowie den Bewohnern Burkina Fasos und Indonesien; vgl. Trompenaars 1993, S.118), während die Angehörigen des angelsächsischen und des deutschsprachigen Kulturraums den spezifischen Lebensstil bevorzugen.

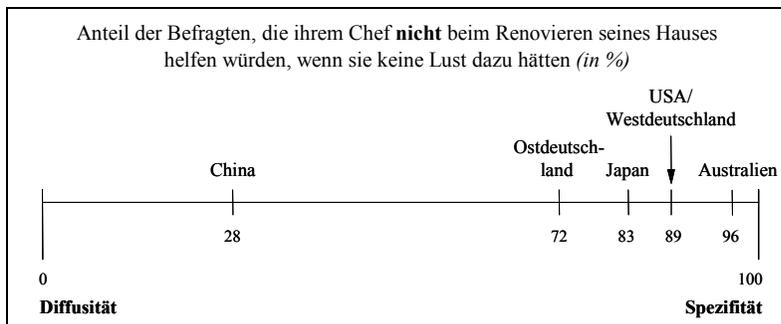
„Beim Empfang anlässlich einer akademischen Feier wurde ich als *Dr. Trompenaars* vorgestellt, doch bei der Party wenige Stunden später für fast den gleichen Personenkreis als *Fons Trompenaars*. Ich bin auch schon so vorgestellt worden: »Ich möchte Sie alle bekannt machen mit meinem sehr guten Freund *Fons* ... wie war eigentlich Ihr Nachname?« In Amerika ist ein Titel ein spezifisches Etikett für einen spezifischen Job an einem spezifischen Ort“ (Trompenaars 1993, S.111).

Abb. 40: Struktur zwischenmenschlicher Beziehungen



Quelle: Lewin (1936); Trompenaars (1993, S.110), modifiziert.

Abb. 41: Tendenz zur Spezifität in ausgewählten Ländern



Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.118).

4.4.2.5 Zugeschriebener vs. selbst erworbener Status

Der errungene soziale Status erwächst aus dem **eigenen Handeln**, der zugeschriebene Status aus dem **gesellschaftlichen Sein**. Auf's Ganze gesehen sind solche Gesellschaften ökonomisch erfolgreich, welche die individuelle Leistung sowohl ökonomisch als auch sozial belohnen: durch einen höheren Status derer, die Teil der 'achieving society' (McClelland 1950) sind. Operationalisiert wurde diese Dimension mithilfe zweier Fragen (vgl. Abb. 42). Neben ihren norwegischen (63%) und amerikanischen Kollegen (55%) bekennen sich lediglich kanadische Manager mehrheitlich (= 53%) dazu, dass ihnen Erfolg wichtiger ist als (idealistisch verstandene) Selbstverwirklichung. In welchem hohem Maße die USA eine erfolgsorientierte Kultur sind, gibt auch ihr Spitzenplatz bei der zweiten Teilfrage zu erkennen. In der Überzeugung, dass der individuelle Status nicht vom sozialen Ansehen der Familie abhängt, werden sie nur noch von den Dänen übertroffen.

Abb. 42: Tun oder Sein?

Item A: „Das Wichtigste im Leben ist, so zu denken und zu handeln, wie es einem selber am meisten entspricht, selbst wenn man damit nicht immer Erfolg hat.“			Item B: „Das Ansehen eines Menschen hängt stark von seinem familiären Hintergrund ab.“*	
Rang	Ablehner (in %)	Zugeschriebener Status („Sein“)	Rang	Ablehner (in %)
1. Ägypten	(= 13)		1. Ostdeutschland	(= 21)
17. Japan	(= 28)		23. Westdeutschland	(= 65)
30. Westdeutschland	(= 39)		36. USA	(= 77)
37. USA	(= 55)		38. Dänemark	(= 87)
38. Norwegen	(= 63)			
		Selbsterworbener Status („Tun“)		

* in Japan nicht erhoben

Quelle: Auswahl aus Trompenaars (1993, S.140f.).

Welche **Konflikte** zu erwarten sind, wenn beide Traditionen (zugeschriebener vs. errungener Status) in interkulturellen Interaktionen kollidieren, beschreibt eindrucksvoll das **Fallbeispiel**, das der Autor zur Verdeutlichung seiner These berichtet.

„Ein leistungsorientierter schwedischer Manager hatte ein Projekt in Pakistan zu leiten. Eine Stelle musste neu besetzt werden, und nach sorgfältiger Prüfung wählte er einen seiner beiden meistversprechenden pakistanischen Mitarbeiter zur Beförderung aus. Beide Kandidaten verfügten über eine hervorragende Ausbildung, waren promovierte Maschinenbau-Ingenieure und galten in Pakistan als Autoritäten auf ihrem Gebiet. Obwohl beide auf hervorragende Leistungen zurückblicken konnten, wurde Herr *Kahn* aufgrund jüngster Erfolge ausgewählt. Herr *Saran*, der verschmähte Kandidat, war über den Lauf der Ereignisse sehr verärgert. Er ging schnurstracks zu seinem schwedischen Chef und bat um Aufklärung. Doch die ihm gegebenen Begründungen, die sich an den spezifischen Bedürfnissen der Arbeit orientierten, konnten ihn nicht beruhigen. Wie durfte ein solcher Gesichtsvorstellung erlaubt sein? Der schwedische Manager warb um Verständnis dafür, dass nur einer der beiden befördert werden könne, weil nun einmal nur eine Position offen sei. Einer von beiden müsse sich verletzt fühlen, auch wenn beide wertvolle Mitarbeiter seien. Der Zurückgesetzte blieb uneinsichtig. Schließlich erfuhr der Schwede den Grund: Herr *Saran* hatte zwei Jahre vor Herrn *Kahn* an der gleichen amerikanischen Universität promoviert. Deshalb wurde der Status *Sarans* höher eingeschätzt als der seines Kollegen. Seine Familie würde das niemals verstehen. Was sollte man von dieser westlichen Methode halten, die so leichtfertig mit Statusfragen umging? Spielten denn nur die Leistungen der letzten paar Monate eine Rolle?“ (Trompenaars 1993, S.150).

4.4.2.6 Zeitverständnis

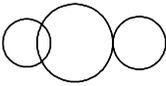
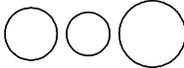
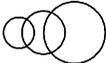
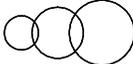
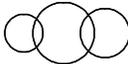
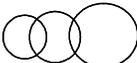
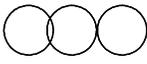
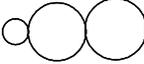
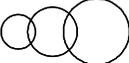
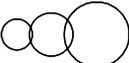
Die Auffassung von Zeit, die sich eine Kultur zu eigen gemacht hat, und der Umgang mit ihr sind aus einem sehr pragmatischen Grund bedeutsam: für die **Koordination** des täglichen Lebens und die **Organisation** wirtschaftlicher Abläufe. Wichtiger noch dürfte aber die grundsätzliche Funktion des Zeitverständnisses sein: Ist eine Kultur vorrangig vergangenheitsorientiert und somit bspw. mehr an der Traditionspflege als an der Zukunftssicherung interessiert? Oder dominieren Gegenwarts- bzw. Zukunftsorientierung (vgl. Kap. B 4.3). Die empirischen Befunde, die *F. Trompenaars* hierzu präsentiert, basieren auf dem von Cottle (1967) entwickelten **Kreistest**.

„Stellen Sie sich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft als Kreise vor. Zeichnen Sie bitte in den vorgesehenen Rahmen drei Kreise, die für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft stehen sollen. Ordnen Sie diese Kreise nach eigenem Belieben so an, dass sie am besten zeigen, wie Sie sich die Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft denken. Sie dürfen dabei verschieden große Kreise verwenden. Wenn Sie damit fertig sind, kennzeichnen sie jeden Kreis so, dass man sieht, ob er für die Vergangenheit, die Gegenwart oder die Zukunft steht“ (Trompenaars 1993, S.165).

In Abb. 43 sind **drei Konstellationen** zu erkennen, die sich aus dieser Versuchsanordnung ergeben haben:

- Fehlen von Wechselbeziehungen (z.B. Russland),
- Überlappen der Zeitzonen (z.B. Malaysia),
- keine Überschneidung der Zonen (z.B. Belgien).

Abb. 43: Zeitstruktur in ausgewählten Ländern

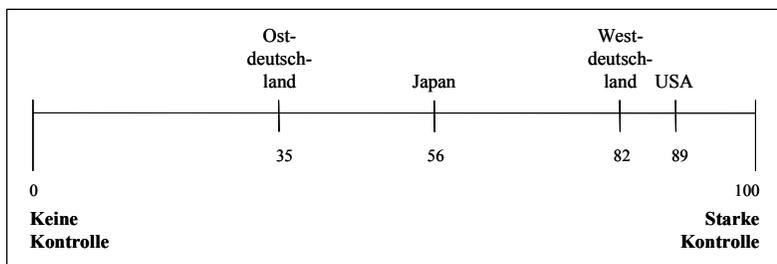
Indonesien		Russland	 V G Z ¹⁾
Malaysia		China	
Südkorea		Venezuela	
Frankreich		Großbritannien	
Belgien		Niederlande	
West deutschland		Spanien	
USA		Italien	
Legende: 1) V = Vergangenheit; G = Gegenwart; Z = Zukunft 2) Die Kreisfläche symbolisiert die subjektive Wichtigkeit			

Quelle: Trompenaars (1993, S.166).

- A: Was mir geschieht, steht in meiner eigenen Verantwortung.
 B: Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich nicht genug Kontrolle über den Lauf meines Lebens habe.

Im Einklang mit dem nationalen Mythos („Jeder Amerikaner kann Präsident werden“) sind neun von zehn Amerikanern überzeugt davon, ihres Glückes Schmied zu sein. Diese Auffassung, die für **interne Kontrollüberzeugung** steht, wird auch von der weit überwiegenden Mehrzahl der Westdeutschen vertreten. Hingegen meinen zwei Drittel der Ostdeutschen, extern kontrolliert zu sein (vgl. Abb. 45).

Abb. 45: Kontrolle über das eigene Leben?



Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.184).

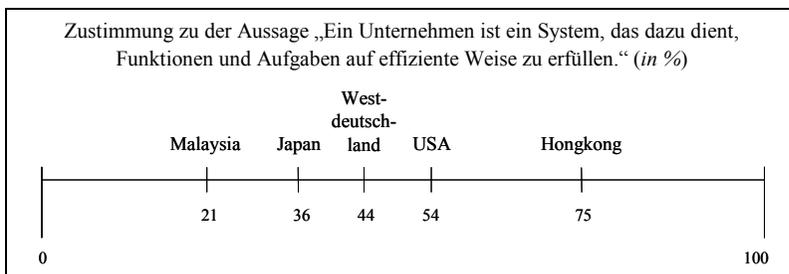
4.4.3 Kritische Würdigung

(1) Die **wissenschaftliche Bedeutung** dieser eher populärwissenschaftlichen Arbeit ist begrenzt. Dass sie nicht auf einer Stufe mit der Hofstede-Studie steht, liegt zunächst an dem Versäumnis, das Forschungskonzept offen zu legen; neben anderem vermisst der Leser die übliche exakte **Dokumentation** von Forschungs-Design, Vorgehensweise, Angaben zum Untersuchungszeitraum sowie zur Zusammensetzung der Stichprobe oder zu Validität und Reliabilität der Befunde. Auch unterlässt F. Trompenaars es, sein **theoretisches Fundament**, falls es ein solches gibt, kritisch zu diskutieren. Seine wenigen Alibi-Zitate beziehen sich auf höchst allgemeine Weise auf klassische Forschungsarbeiten aus den frühen fünfziger Jahren. Hinzu kommen, wie sich am Beispiel der Dimension „spezifisch contra diffus“ zeigen lässt, verschiedene **Unstimmigkeiten**. Nach dem von Lewin (1936) entwickelten Modell der Persönlichkeitsschichten, auf das der Autor sich lediglich per 'name dropping' bezieht, sind die

USA „spezifisch“ und Deutschland „diffus“. F. Trompenaars indessen klassifiziert beide als spezifische Kulturen, ohne den Widerspruch zu diskutieren. Im Übrigen steht hinter vielen Aussagen nicht mehr als die These: „Westliche Länder sind Erben des christlichen Abendlandes und östliche Länder sind durch Konfuzianismus und Buddhismus geprägt“.

(2) Weiterhin ist **nicht** wirklich **nachvollziehbar**, nach welchem Kriterium bzw. welchem Algorithmus der Autor die 16 Aussagen seines Fragebogens den sieben Kulturdimensionen zugeordnet hat. Die angebliche **dimensionale Struktur** dieses Ansatzes ist somit völlig offen. Auch fragt sich der Leser, wie die zwei bis drei Fragen pro Kulturdimensionen gewichtet, d.h. zu einem (Index-)Wert zusammengefasst wurden, zumal viele Länder auf den einzelnen Subskalen höchst unterschiedlich abschneiden. So nehmen die USA auf der Kulturdimension Individualismus-Kollektivismus den ersten Rang ein (zusammen mit Kanada), wenn die Einstellung zu individueller Freiheit die Meßlatte ist. Nach Maßgabe der Bereitschaft zur Übernahme individueller Verantwortung landen die USA jedoch auf Rang 23, nahezu gleichauf mit Indien (!). Noch erstaunlicher: Als die größten Individualisten entpuppen sich nunmehr ausgerechnet vier ehemalige Vertreter des kollektivistisch-planwirtschaftlichen Lagers: Polen, Rumänien, Russland und Tschechoslowakei. Schließlich **interkorrelieren** einige „Dimensionen“ signifikant (bspw. Universalismus-Partikularismus und Individualismus-Kollektivismus mit $r = 0,43$). Auch lassen sich manche Fragen, wie die nach dem „Wesen von Unternehmen“ (vgl. Abb. 46), keiner Dimension zuordnen. Hinzu kommt, dass für die einzelnen Länder zwar deren Positionen bei den 16 Fragen, aber nicht auf den sieben Kulturdimensionen mitgeteilt werden.

Abb. 46: Wesen von Unternehmen



Quelle: auf Basis von Trompenaars (1993, S.34).

(3) Wie *G. Hofstede* kann der Autor auf eine beeindruckende Datenbasis verweisen: 15.000 Manager aus 47 Länder. Da es sich bei ihnen aber jeweils um Teilnehmer an den interkulturellen Trainingsseminaren des Autors handelte (vgl. Schmid 1996, S.270), sind gravierende **Stichprobenprobleme** unausweichlich. Außerdem besteht Unklarheit über den **Untersuchungszeitraum**.

(4) Schließlich sind die **Konsequenzen**, die *F. Trompenaars* unter der Überschrift „Praktische Tipps für das Handeln in neutralen und affektiven Kulturen“ aus seinen Beobachtungen und Analysen für die **Praxis** zieht, großteils von geringer Aussagekraft. Bisweilen erscheinen sie geradezu naiv bzw. trivial, wie die stellvertretend für den Umgang mit Menschen aus emotional neutralen bzw. affektiven Gesellschaften ausgewählten Ratschläge zeigen:

- „Anspannung kann sich gelegentlich in der Miene Haltung zeigen.
- Feststellungen werden in fließender, dramatischer Rede deklamiert.
- Zeigen Sie guten Willen, dann reagiert man darauf mit Wärme.
- Wenn Sie sich gründlich vorbereiten, ist es leichter für Sie, »bei der Stange zu bleiben«, d.h. die Themen der anderen zu diskutieren“ (Trompenaars 1993, S.106f.).



Die wichtigsten Kulturstudien unterscheiden sich danach, ob sie primär auf die grundlegenden Werte, die sozialen Beziehungen oder den kulturellen Wandel eingehen. *Trompenaars* vertritt mit dem problemlösungs-orientierten Ansatz der Kulturforschung einen vierten Typus, indem er Kultur als Weg begreift, auf dem menschliche Gesellschaften Probleme lösen. Welche Bedeutung besitzen bspw. Regeln und Gesetze (Universalismus) in Relation zur Wichtigkeit konkreter sozialer Beziehungen (Partikularismus). Weitere elementare Kulturdimensionen dieses Konzepts thematisieren den Gegensatz zwischen individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften, den Umgang mit der Natur, die Kontrolle von Emotionen, das Zeitverständnis und den gesellschaftlichen Status des Einzelnen. Dieser Status kann entweder auf eigenen Erfolgen oder auf „Zuschreibung“ beruhen (z.B. aufgrund der Zugehörigkeit zu einer angesehenen Familie oder einem führenden Clan).