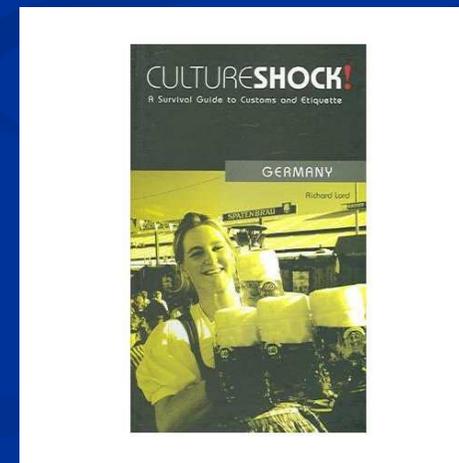


# Die Grenzen der interkulturellen Kulturstandards: Von der Erfindung der Nation



# International human Resource Management

- Neue Anforderung an die Führungskräfte:  
„interkulturelle Kompetenz“ >  
Neue Angebote „Cross cultural Trainings“ seit  
den 90er Jahren in Deutschland
- Grund: wirtschaftlicher Natur > Globalisierung,  
Unternehmenszusammenschlüsse, Entsendung  
von Führungskräften, Expatriaten, international  
besetzte Teams, Auswanderung...

# Interkulturelle Kompetenz

- **WIE?** empirische **Beobachtung und Fallstudien** > „interkulturelle Überschneidungssituationen“, „kritische Interaktionssituationen“ Scheitern aufgrund von **kulturellen Missverständnissen** > **Kosten in Milliardenhöhe** für die Unternehmen (DG S.2)
- **WOZU?** Weg von Stereotypen und Vorurteilen durch das **Bewußtwerden von „Kulturdimensionen“**, „Kulturstandards“ (die eigenen und die anderen), um den Ethnozentrismus zu überwinden und die **Toleranzgrenze** zu überwinden.
- „Führungskräfte, Vorgesetzte und Kollegen müssen Fähigkeiten zur **Bewältigung interkultureller Überschneidungssituationen** aufweisen.“ (BE, S.3)

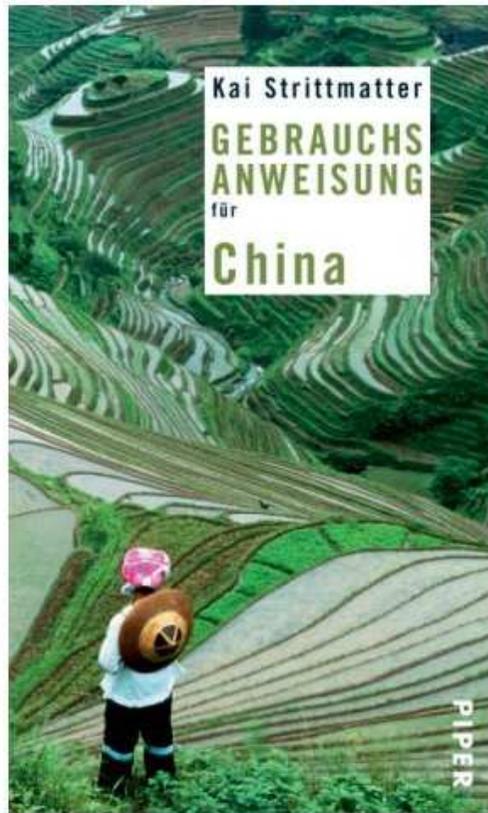
# Kulturdimensionen

- Universalien (JJ S.5), Grundeinstellungen, die für jede « Nationalkultur »/ Menschengruppe relevant sind > makroanalytisch
- Forschungsgebiete der Kulturwissenschaft (Modernisierung der Geisteswissenschaften (HK, S.10)) / Kulturanthropologie, Ethnologie, Sozialwissenschaft, kulturvergleichende Psychologie, Wirtschaftswissenschaft > **Pbl: Kulturdefinition / objektives distanzierendes Beobachtungsverhalten**

# No comment



# No comment



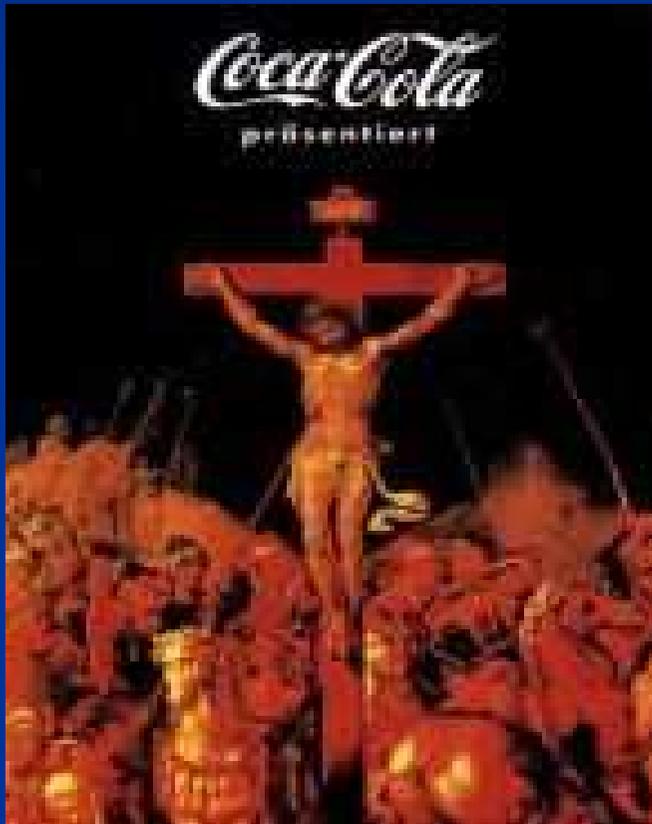
# Prämisse im Kulturdefinitionsdschungel

## Kultur = Nation



- „Aufgrund des schwierig zu präzisierenden Begriffs Kultur ist die Definition der Begriffe Interkulturalität und interkulturelle Kompetenz noch wesentlich komplexer. » (RF, S.22)
- theoretische Ansätze:  
**funktionalistischer und / oder mentalistischer**
- Hauptvertreter: Hall Hall (ab den 60er Jahren), Geert Hofstede (ab den 70er Jahren), Clifford Geertz (ab den 80er Jahren), Trompenaars Fons (ab den 90er Jahren), Thomas A. (Ende der 90er Jahre)

# Kultur > Werte (Sinn) (**bestimmt, determiniert, erklärt Pbl**) > Handeln (Tun) > Sozialisation



- ein **System** von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen, **Wertorientierungen**, die sowohl im **Verhalten und Handeln** der Menschen als auch in ihren **geistigen und materiellen** Produkten sichtbar werden. Ganz vereinfacht kann man sagen: Kultur ist die Art und Weise, wie die Menschen leben und was sie aus sich selbst und ihrer Welt machen ...das **Resultat von Standardisierungen**, also von **sozialen** Abstimmungen über die Kommunikation, das Denken, Empfinden und Verhalten. Diese Standardisierungen sind kognitive Schemata, welche das Individuum im Verlauf seiner **Sozialisation** durch Interaktion mit anderen Gruppen- beziehungsweise Gesellschaftsmitgliedern als Ordnungsmuster entwickelt (HA, S.33) > **Pbl essentialistisch, deterministisch, Kultur als System oder Prozess?**

# Unbewusste Kulturdimensionen > Konflikt / interkulturelle Überschneidungssituation software



- Mentale **Programmierung** des Individuums durch ein Kollektives (Hofstede)

Kultur ist demnach „[...] the collective programming of the mind which distinguishes one categorie of people from another.“(AL, S.3) > **Pbl:**

## **Selbstentscheidung**

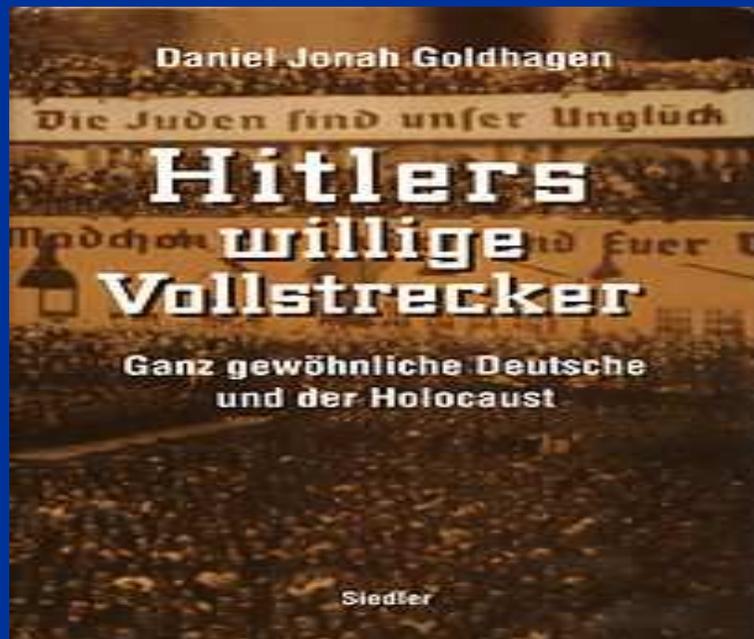
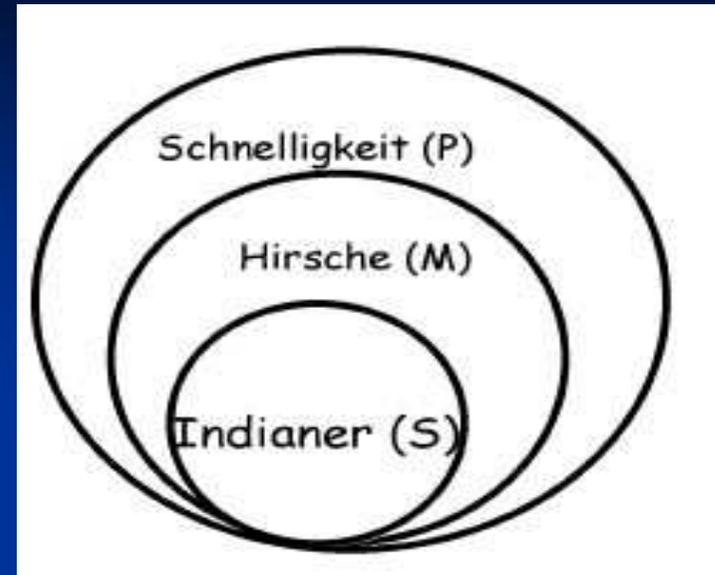
- In der internationalen Management-Literatur ist dieser Kulturbegriff, in Form einer „räumlichen Abgrenzung von Kultur entlang der Grenzen“ häufig zu finden.(AL S.4) > **Pbl: Nationalcharaktere**

# Kulturstandards von A. Thomas



„Kulturstandards sind die zentralen **Kennzeichen einer Kultur**, die als **Orientierungssystem** des Wahrnehmens, Denkens und Handelns dienen. Kulturstandards bieten den Mitgliedern einer Kultur Orientierung für das **eigene Verhalten** und ermöglichen zu entscheiden, welches Verhalten als **normal, typisch, noch akzeptabel** anzusehen bzw. welches Verhalten abzulehnen ist. ... Kulturstandards bestehen aus einer zentralen Norm und einem **Toleranzbereich**. Die Norm gibt den Idealwert an, der Toleranzbereich umfasst die noch akzeptierbaren Abweichungen vom Normwert.“ (AT, S.13) **Pbl Kulturdefinition**

# Theoretische und ideologische Grenzen



## Deutsche Kulturstandards (SM)

kulturelles Verhalten wird national erklärt anhand einer historischen Begründung « sowohl theoretisch wie vor allem praktisch höchst problematisch » (CLA)

- Sachorientierung
- Regelorientierung  
(Aufwertung von Strukturen)
- Direktheit/Wahrhaftigkeit  
(Konfliktkonfrontation)
- Distanziertheit zu anderen  
Personen
- Verinnerlichte  
(regelorientierte) Kontrolle
- Zeitplanung
- Trennung von  
Lebensbereichen
- Protestantismus Moral und  
Kapitalismus **Pbl**
- Kleinstaatereistruktur **Pbl**
- Hegemonie Preußen **Pbl**
- Preussische Tugenden **Pbl**
- Romantik /Pessimismus **Pbl**

# Theoretische Grenzen der Kulturstandards

## « sophisticated stereotypes »

- Welcher **Gegenstand**? « **Die Deutschen existieren nicht** » > Verallgemeinerung Prädikatenlogik > **die deutschen Manager = die deutsche Gesellschaft = die deutsche Nation** / Ost- und Westdeutschland? Elite und « Unterschicht »
- **Bilaterale Vergleiche** > **gegenseitiges Beeinflussen** (ein Apfel ist einem Ball ähnlicher als einer Banane, wenn man als Kulturstandard « runde Form » postuliert)
- Welche **Methode**? (KPH, S2) Statistiken > **Mittelwerte** (Durchschnittsnote von 11,5: 18 Hören und 5 Schreiben) entstellen die Wirklichkeit / **Falscher Schluss** von **Korrelation** zw. 2 Variablen auf **Kausalität** von Variable a auf Variable b (Krämer zitiert nach CK, S.6) (schlechte Note=schlechter Student > faul /krank?)
- Wenn Kausalität Denken und Verhalten von Kulturen, Organisationen zugrunde liegt, dann auch vorhersehbar



# Ideologische Grenzen der Kulturstandards 1

- **Holistische** Ideologie der **Nationalcharaktere** (Herder) > essentialistische Kulturdefinition > Werte und Verhalten durch die Geschichte, Religion, Moral von einer Generation zur anderen vermittelt = abgeschlossenes System/ »**althergebrachte Stereotypen**« unter dem Deckmantel von Kst (LCA) « Die Ergebnisse der Kstmethode korrespondieren mit vielen Aussagen auf der Ebene von **Stereotypen**« (GLU, S.25) PB Goldhagen « Hitlers willige Vollstrecker », **das deutsche Wesen!**
- **Kulturalisierung des Politischen, des Wirtschaftlichen** (ALa S.15) > Protestantismus und Kapitalismus, Leitkulturdebatte in Dd + Ausländerfragebogen > Migrantenmanagement, Kulturclash Huntington > Aussenpolitik, « osteuropäische Kulturdimensionen », « asiatische Kulturdimensionen »...



# Ideologische Grenzen der Kulturstandards 2

- **Politik** als Kampf zwischen **Wertesystemen** (BS)
- « Gefahr „**Kulturen, die die Entwicklung des Menschen fördern und andere nicht** ... Der Westen ... als eine Kultur, für die immer schon Aufklärung, Individualismus, Demokratie, Menschenrechte, Religionsfreiheit ...selbstverständlich gewesen sein soll (...) während die Kulturen des Orients, Afrikas und Asiens durch partikularistische Werte, religiösen Dogmatismus, autoritär-zentralistische Regime, Korruption ... gekennzeichnet sind. „ (TH, S.14)

# FAZIT > Für ein anderes Kulturverständnis

- „Der (junge) japanische Arzt hat mit seinem (jungen) amerikanischen Kollegen wahrscheinlich mehr kulturelle Ähnlichkeit als mit einer japanischen (alten) Bäuerin“ (frei nach ALS14) > Ulrich Beck  
Identitätszuschreibungen
- "Das gesellschaftliche Sein bestimmt das Bewusstsein" ?



# Kultur als « **Fluxus** » (Hüsken) >jenseits des Nationalen, **Identifizierung** durch **Selbstentscheidung/ Selbstgefühl (CLA)**

- Forschung von **Kulturfeldern** z. B. Nationalität, Organisation, Religion, Geschlecht, Generation, Familie (multiple and often conflicting identities“), **Kultur als Phänomen im Kontext**
- Wegen Mobilität **keine Raumkonstanz**
- Traditionelle Werte unterliegen einem immer rascheren **Wandel**  
> nicht messbar
- **Individuen** > die Fähigkeit zur individuellen **Stellungnahme, Distanzierung gegenüber kulturellen Bedeutungsmustern** (TH, S.19) Identifizierung an verschiedenen Kollektiven > homosexuelle Heirat in Spanien/ legalisierte Prostitution in Deutschland, **Identifizierung an mehreren Kollektiven**

# Aber auch Kultur als **Konstrukt/** **Diskurs** « Il n'y a pas de hors-texte » (Derrida)

- 1986 « Writing Culture » Kultur nicht gleich mit ihren literarischen **Produktionen** von durch Ethnologen geschaffenen Bildern
- Ein **geordnetes Wissen** bildet **nicht die Wirklichkeit** ab; keine Handlungsanweisungen möglich (ASC S.85), deutende Konstruktion der Wirklichkeit > Clifford **Geertz** „**selbstgesponnene Bedeutungsgewebe**“ in denen der Mensch „verstrickt ist“ (CLA)
- Diskurse > **historisch bestimmt**, produzieren **soziale Gegenstände wie Wahrheit, Realität, Normalität** (Foucault) (GL, S.48) > „**Die Erfindung der Nation**“ B. Anderson
- „Das geordnete Wissen und die Zuweisung von Sinn und **Bedeutung** erfolgt mit **Gewalt**“ (ASC, S.85)
- „**Wer die Macht hat, definiert den Diskurs.**“ (GL,S.48)

# Hypothese 1: **Kulturstandards als Machtkonstrukt**

- „**Metadiskurse** der Moderne sind nicht wahre Repräsentation von Realität, sondern **privilegierte Diskurse spezifischer sozial und historisch situierter Gruppen**...Es gibt Mechanismen und Instanzen, die eine Unterscheidung von wahren und falschen Aussagen ermöglichen und den Modus festlegen, in dem die einen oder anderen sanktioniert werden.“ (HGH S12)
- « Die meisten **interkult. Begegnungen** sind durch **Machtasymmetrien** gekennzeichnet » (ALaS.22)
- Unterscheidung als Instrument zur Legitimation von **ungleichen Machtverhältnissen** (ALa S.22)

## Hypothese 2: Gegen die Globalisierung

- > Ulrich Beck> das Lokale, Etnische, Nationale als Re-lokalisierung gegenüber der Globalisierung (CLA)
- « Globalisierung schafft das paradoxe Phänomen, dass sowohl Kosmopolismus als auch aggressiver Provinzgeist wachsen können » (TH, S.20)

# Hypothese 3: Auf der Suche nach wirtschaftsrelevanten Kulturen?

- (Glu S.183) > wirtschaftsrelevante Persönlichkeitsdimensionen! > Erwartungen bzgl. eignungsdiagnostische Persönlichkeitsdimensionen bei osteuropäischen Mitarbeitern im Vergleich zu westeuropäischen Mitarbeitern:
- - geringere Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme (vgl. Wunderer, 1990a; Teckenberg, 1991)
- bzw. höhere Kontrollablehnung (vgl. Frese et al., 1994, 2000)
- - geringere Selbständigkeit (vgl. Ladensack, 199, 1994)
- - geringere Eigeninitiative (vgl. Schultz-Gambard, 1994)