

### Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen: die historische Dimension

Fabbro, Rene del

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Fabbro, R. d. (2000). Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen: die historische Dimension. *Historical Social Research*, 25(3/4), 75-113. <https://doi.org/10.12759/hsr.25.2000.3/4.75-113>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## ARTICLES

---

### Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen - Die historische Dimension

*Rene Del Fabbro\**

**Abstract:** This essay examines the historical dimension of intercultural competence. Company records from BMW and Siemens archives are used as sources in order to check the most important theories and models of intercultural communication empirically. Theories of e.g. cultural standards, culture shock, and critical incidents are analysed in three sections: "Culture, cultural standards, and intercultural competence" (2), "Expatriates and intercultural personality" (3), and "Intercultural negotiations" (4). Each section contains a theoretical part, an empirical part, and an analysis how both fit together. A last section (5) shows the greater dimensions of "Historical Xenology" as new research field.

#### 1. Einleitung

Globalisierung bedeutet auch eine steigende Zahl interkultureller Kontakte. Fremde und Fremdes werden von der Ausnahme mehr und mehr zur Regel. Dies gilt insbesondere für weltweit agierende Unternehmen, ihre Vorstände, Manager, Ingenieure, Betriebsräte. Die damit verbundenen Probleme sind, historisch gesehen, nichts Neues. Bei aller Auseinandersetzung der letzten Jahre mit den Themen 'Fremdheit' und Interkulturalität' blieb die historische Perspektive fast völlig ausgeblendet. So fehlt sie beispielsweise in den Werken,

---

\* Address all communications to Rene Del Fabbro, Friedberger Str. 12, D-85247 Schwabhausen. Tel./Fax #49 08138 992778. E-mail: rene.delfabbro@aol.com.

Der Beitrag stellt erste Ergebnisse und weitere Vorhaben des Projekts 'Interkulturelle Kompetenz im Unternehmen. Entwicklung, Nutzung, Theoriebildung, Praxis 1895-1995' (IKU) dar, das von der Volkswagen-Stiftung im Forschungsschwerpunkt 'Das Fremde und das Eigene' gefördert wurde. Ich danke dem Projektleiter György Széll für die großzügige Unterstützung.

die die Thematik in Deutschland im Sinne eines Kulturthemas belebten.<sup>1</sup> Bezeichnend ist auch, dass die Historie im Gründungsauftrag für eine 'Academy for Intercultural Research' nicht zu Beiträgen aufgerufen wird, während die Disziplinen Anthropologie, Kommunikation, Linguistik, Philosophie, Psychologie, Soziologie, Wirtschaft und Training ausdrücklich angesprochen werden.<sup>2</sup>

Der Gedanke, historische Forschungen vor dem Hintergrund des Fremdbegriffs zu betreiben, findet sich schon lange. So bemerkte beispielsweise Werner Sombart, es sei eine reizvolle Aufgabe, "die gesamte Menschheitsgeschichte unter dem Gesichtspunkt 'des Fremden' und seines Einflusses auf den Gang der Ereignisse zu schreiben."<sup>3</sup> Zwar ist der relationale Begriff der Fremdheit bereits auf ur- und frühgeschichtliche Zusammenhänge anwendbar. Nicht zufällig dürfte sich der Einfall jedoch bei Sombart finden, da er in seinen historisch ausgerichteten Arbeiten über den Tellerrand der Nationalökonomien weit hinausblickte.

Neuerdings ist die deutsche Geschichtswissenschaft wieder stärker bestrebt, systematisch kulturvergleichend zu arbeiten. Dabei entdecken die Historiker in erster Linie methodische Defizite. So heißt es z.B. über die Teildisziplin Gesellschaftsgeschichte: "Für den Zivilisationsvergleich auf dem Gebiet der Sozialgeschichte gibt es kaum Vorbilder, keine Methodenlehre und kein Einverständnis über einen elementaren Themenkanon."<sup>4</sup> Gefordert wird ein globaler Problemhorizont der Historie.

Das Projekt IKU verfolgt hier den umgekehrten, wenn auch aufwendigeren Weg. Statt einen beliebigen Beitrag zur Historiographie mit globalem Problemhorizont – gleichsam als Selbstzweck – zu leisten, lässt es sich von einem aktuellen globalen Problemkreis, dem der Interkulturalität bzw. interkulturellen Kompetenz mit seinen theoretischen Implikationen, anregen, um diesen in seiner historischen Dimension empirisch auszuloten und gegebenenfalls in neue theoretische Zusammenhänge zu bringen. Die Umkehr der Denkrichtung zielt vor allem darauf, geistes- und gesellschaftswissenschaftliche Forschung mit neuer Legitimation zu versehen. Konkret heißt dies, dass bereits in der an das Forschungsobjekt anzulegenden Fragestellung eine Stoßrichtung für die praktische Verwertbarkeit der Forschungsergebnisse vorgegeben sein soll. Die Weis-

---

<sup>1</sup> Joachim Matthes (Hg.), *Zwischen den Kulturen? Die Sozialwissenschaften vor dem Problem des Kulturvergleichs*, Göttingen 1992; Alois Wierlacher (Hg.), *Kulturthema Fremdheit. Leitbegriffe und Problemfelder kulturwissenschaftlicher Fremdbegriffsforschung*, München 1993.

<sup>2</sup> Academy for Intercultural Research (AIR). Call for Papers and Proposals, in: *International Journal of Intercultural Relations* 3, 1997.

<sup>3</sup> Werner Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, Bd. 1,2: *Die vorkapitalistische Wirtschaft*, 2. Aufl. München/Leipzig 1916, S. 883.

<sup>4</sup> Jürgen Osterhammel, *Sozialgeschichte im Zivilisationsvergleich. Zu künftigen Möglichkeiten komparativer Geschichtswissenschaft*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 22, 1996, S. 143-164, 145; siehe auch den Literaturüberblick ders., *Transkulturell vergleichende Geschichtswissenschaft*, in: Heinz-Gerhard Haupt/Jürgen Kocka (Hg.), *Geschichte im Vergleich*, Frankfurt 1996, S. 271-313.

heit von der *historia* als *magistra vitae* könnte so konkret umgesetzt werden und der Geschichtswissenschaft spezifische Aufgaben bei der Bewältigung gesellschaftlicher Probleme zuwachsen. Wie ein solcher Weg aussehen kann, wird im Folgenden am Beispiel der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte gezeigt. Für die Verdeutlichung des Forschungswegs werden einige prägnante empirische Beispiele vorgestellt. Um gesicherte Erkenntnisse zu erzielen, ist die Auswertung einer breiten Materialbasis im Rahmen einer größeren Studie notwendig.

Das Projekt IKU lässt sich im Sinne praktizierter Interdisziplinarität von theoretischen Vorgaben aus Sozialwissenschaften, Psychologie, Anthropologie und Linguistik anregen, um deren einschlägige Hypothesen, Modelle und Theorien historisch-empirisch zu prüfen und sie in einem Rückkopplungseffekt entweder zu affirmieren, zu differenzieren oder gegebenenfalls zu verwerfen. Das Vorhaben verlässt demnach die unter Historikern hauptsächlich übliche Praxis, Forschungsfragen weitgehend aus vorhandenem Quellenmaterial zu entwickeln. Auf der anderen Seite bietet gerade das apriorische Vorhandensein historischer Quellen den Vorteil, Mängel auszugleichen, die aus den aposteriorischen Methoden sozialwissenschaftlicher Datengewinnung – Fragebögen und Interviews – resultieren. Die durch den Filter des gezielt fragenden Forschers und die subjektiv gefärbten Darstellungen der Befragten verbleibenden empirischen Dunkelzonen treten in den historischen Schriftquellen nicht im gleichen Maß auf. Denn einerseits ergeben sich bei ihrer Analyse neue Zusammenhänge, über die die Forschung bislang noch nicht reflektierte, nach denen folglich gar nicht hätte gefragt werden können. Andererseits bietet die Quantität des bereit stehenden Materials zahllose Beispiele für bestimmte Sachverhalte mit entsprechenden Kontrollmöglichkeiten. Daneben ist es ein Vorteil, dass das historische Material im Gegensatz zum aktuellen nicht mehr dem Datenschutz unterliegt, was der Forschung den meist verwehrten Zugang auf relevante Unternehmensdaten überhaupt erst ermöglicht. Die Methodik ist auch deshalb aufwendig, da erst eine Vielzahl von Fällen bzw. Fallstudien eine hohe Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse ermöglicht. Die Vorgehensweise impliziert das Risiko, zu einzelnen Teilbereichen auf nur wenige aussagekräftige Quellen zu stoßen. Freilich bietet die Methode auch große Chancen: einen Erkenntniszuwachs für die Historiographie selbst, die Möglichkeit der empirischen Überprüfung und Verfeinerung von Theorien anderer Wissenschaftszweige sowie Anwendungspotentiale in der Praxis.

Der vorliegende Beitrag arbeitet mit empirischen Beispielen aus der historischen Teildisziplin der Unternehmensgeschichte. Es handelt sich um einen an Bedeutung gewinnenden Sektor, in dem systematische Forschung mit konkreten erkenntnisleitenden Interessen weit weniger Anwendung fand als in anderen Teildisziplinen der Geschichtswissenschaft. Vor allem im letzten Jahrzehnt befreite sich die Unternehmensgeschichte durch eine Vielzahl seriöser Beiträge vom Image der oft schönfärberischen Jubiläums- bzw. Festschrift. Gerade von

der Unternehmensgeschichte sind Beiträge zur Erklärung gesellschaftlicher Zusammenhänge in einer globalisierten Welt zu erwarten, da die Unternehmen selbst treibende Kräfte dieser Entwicklung sind.

Zwar hat eine Vielzahl von Studien auch Formen der Unternehmenstätigkeit im Ausland zum Gegenstand. Dies erschöpft sich jedoch meist in der Deskription und gründet selten auf präzise dargelegten theoretischen Prämissen, die scharfe Fragestellungen an die Quellen heran tragen. Bezugspunkt ist in der Regel ein bestimmtes Unternehmen, selten werden Zusammenhänge in Querschnittsanalysen untersucht.<sup>5</sup> Angesichts jener Theoriearmut ist es nicht verwunderlich, wenn übergreifende Phänomene wie Interkulturalität bisweilen gar nicht als untersuchenswert erachtet werden. Der japanische Historiker Takenaka etwa wischt den Problembereich geradezu mit einem Federstrich zur Seite: "Was jedoch die kulturellen Unterschiede anbelangt, so bringt es im Grunde nichts, die historische Funktion solcher kultureller Faktoren zu diskutieren. Denn schließlich stellen sie in der Beziehung zwischen Japan und dem Westen ein Faktum dar, das unabhängig von der konkreten historischen Situation fortbestand."<sup>6</sup> Kulturelle Unterschiede zwischen Japan und dem Westen figurieren in diesem Verständnis als quasi-physikalische Konstante. Gerade die empirisch-historische Untersuchung von Problemen der Interkulturalität kann aber Kontinuität und Wandel kultureller Faktoren in ihrer wechselseitigen Bedeutung und für die Beziehungen unterschiedlicher Kulturkreise bzw. ihrer Repräsentanten erklären helfen.<sup>7</sup>

Im Folgenden werden drei mögliche Forschungsbereiche dargestellt. Im einzelnen handelt es sich um „Kultur, Kulturstandards und interkulturelle Kompetenz“ (2), „Auslandsentsendung und interkulturelle Persönlichkeit“ (3) und „Interkulturelle Verhandlungsführung“ (4). Abschließend deutet ein Ausblick zur „Historischen Xenologie“ (5) die größeren Dimensionen des Themas an. In den drei gewählten Untersuchungsbereichen finden sich jeweils die wichtigsten Theorieangebote zu Fragen der Interkulturalität aus den oben genannten humanwissenschaftlichen Disziplinen. Darauf folgen jeweils Beispiele aus der Empirie. In der jeweiligen Auswertung werden die theoretischen Postulate mit den empirischen Ergebnissen konfrontiert. Als Quellen dienen Unterlagen aus den Unternehmensarchiven der BMW AG und der Siemens AG. Ausführlicher zu analysieren sind die einzelnen hier nur exemplarisch aufgezeigten Felder in

---

<sup>5</sup> Einige Beispiele für die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg: Gerhart Jacob-Wendler, *Deutsche Elektroindustrie in Lateinamerika: Siemens und AEG (1890-1914)*, Stuttgart 1982; Walther Kirchner, *Die deutsche Industrie und die Industrialisierung Rußlands 1815-1914*, St. Katharinen 1986; Toru Takenaka, *Siemens in Japan*, Stuttgart 1996; Wilfried Feldenkirchen, *Werner von Siemens. Erfinder und internationaler Unternehmer*, 2. Aufl., München/Zürich 1996.

<sup>6</sup> Takenaka, S. 221.

<sup>7</sup> Den Wandel wechselseitiger Sichtweisen von Kulturkreisen seit dem 16. Jahrhundert verdeutlicht zum Beispiel Frank Böckelmann, *Die Gelben, die Schwarzen, die Weißen*, Frankfurt a.M. 1998.

spezielleren Beiträgen auf Basis des im Rahmen von IKU erhobenen umfangreichen Materials.

## 2. Kultur, Kulturstandards und interkulturelle Kompetenz

Vor der Frage, was interkulturelle Kompetenz ist, steht die Frage, was Kultur ist. Als Arbeitsbasis soll der schwer zu fassende Begriff vor allem mit Blick auf den Fragenkomplex der Interkulturalität zumindest partiell eingegrenzt werden. Die rein kulturellen Dimensionen sind in diesem Beitrag von ebenfalls kultur-geprägten Rahmenbedingungen etwa politischer, rechtlicher oder technologischer Natur getrennt zu sehen. Es wird insofern nur der harte Kern des Kulturphänomens untersucht.

### 2.1 Theorie

Grundsätzlich sind Kulturen als Antworten auf die großen universalen Daseinsfragen der Menschheit zu begreifen, welche verschiedenartig ausfallen können: die Einstellung zur Natur, zur Zeit und zu den Mitmenschen. Alle Kulturen müssen die im wesentlichen biologischen und psychologischen Bedürfnisse der Menschen befriedigen.<sup>8</sup> Im Laufe der menschlichen Entwicklungsgeschichte kristallisierten sich aus archetypischen Urkulturen differenzierte Lösungswege heraus. Da Kultur nicht statisch ist, sondern sich weiter entwickelt, setzt sie sich immer aus den beiden Faktoren Gewordenes und Werden zusammen.

Die kognitive Anthropologie fasst Kultur als "in sich konsistente Orientierungsmuster oder überzeitliche widerspruchsfreie, homogene und einsinnige Entitäten" auf. Dagegen charakterisiert Clifford Geertz sie "als arbiträre Symbol- und Interaktionszusammenhänge". Die kulturwissenschaftliche Xenologie führt diese beiden Kulturbegriffe zusammen und sieht sie "als sich wandelndes, auf Austausch angelegtes, kohärentes, aber nicht widerspruchsfreies und insofern offenes Regel-, Hypothesen- und Geltungssystem, das sichtbare und unsichtbare Phänomene einschließt."<sup>9</sup>

Eine Studie von Geert Hofstede trägt den programmatischen Untertitel 'Software of the Mind'.<sup>10</sup> Die Wendung spielt zwar auch auf das Unternehmen IBM an, in dem Hofstede die empirischen Daten für seine Untersuchung gewann, vor allem aber auf die kulturelle Prägung des Menschen, die gleichsam als Software erscheint, welche im Laufe der Sozialisation in die empfängliche Hardware des Gehirns eingespielt wird. Ihm zufolge ist Kultur die kollektive

---

<sup>8</sup> Elvin Hatch, *Theories of Man and Culture*, New York 1973, S. 324.

<sup>9</sup> Alois Wierlacher, *Kulturwissenschaftliche Xenologie. Ausgangslage, Leitbegriffe und Problemfelder*, in: ders. (Hg.), *Kulturthema Fremdheit*, S. 19-112,45.

<sup>10</sup> Geert Hofstede, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, London 1991.

Programmierung des menschlichen Geistes, der die Angehörigen einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.<sup>11</sup> Während diese Vorstellung passivem Kulturerwerb gleich kommt, darf in einer Welt fragmentierter Sozialmilieus die Komponente einer aktiven Aneignung bestimmter Kulturelemente im Sinne eines 'Design of life' nicht außer acht gelassen werden. Kultur steht auch in partieller Deckungsgleichheit mit Mentalität. Wenn man Mentalität als Bereitschaft von Individuen oder Kollektiven deutet, in einer bestimmten Situation in der einen oder anderen Weise zu reagieren<sup>12</sup>, gewinnt dieser Faktor auch für kulturgebundenen Handeln an Erklärungskraft. Mentalitäten können Kulturen in ihrer Gesamtheit eigen, aber auch innerhalb von Kulturen an einzelne Individuen oder Gruppen gebunden sein.

Da Kulturen in ihrer Totalität schwerlich fassbar sind, beschriftet die interkulturelle Psychologie den Weg, einzelne wichtige Bestandteile zu isolieren, die mit dem Begriff 'zentrale Kulturstandards' umschrieben werden. Der Psychologe Alexander Thomas und seine Mitarbeiter definieren Kulturstandards als Merkmale eines Bedeutungs- und Orientierungssystems, die für die Mitglieder einer Gruppe bzw. Kultur zentrale Bedeutung besitzen: "Kulturstandards sind evolutionär entstanden aufgrund materieller und immaterieller, z.B. philosophischer Gegebenheiten und Strömungen und unterliegen daher auch einem stetigen Wandel. Sie sind als bewährte Muster historisch verwurzelt und nicht bloße Ad-hoc-Lösungen sich gegenwärtig stellender Probleme. Dabei bleiben sie nicht nur solange erhalten, wie ihre Funktion als Problemlösestrategie, womöglich nach rationalen Kriterien, als optimal erachtet wird. Auch in einer reinen Symbolfunktion erfüllen sie für eine Gruppe oder Kultur entscheidende Anforderungen nach Einhaltung einer gewissen Konformität, Ordnung und Definition eines Raumes geteilter Bedeutungen, die für die Mitglieder identitätsstiftend sein können [...]"<sup>13</sup> Hofstede's bereits genannte Studie arbeitet mit nichts anderem als einer Reihe weit gefasster Kulturstandards: 'power distance', 'collectivism versus individualism', 'feminity versus masculinity', 'uncertainty avoidance' und 'long term versus short term orientation'. Diese 'Meta-Kulturstandards' – wie man sie nennen könnte – werden in ihrer Bedeutung für verschiedene Kulturen untersucht.

---

<sup>11</sup> Ebd., S. 5.

<sup>12</sup> Volker Sellin, Mentalität und Mentalitätsgeschichte, in: Historische Zeitschrift 241, 1985, S. 555-598, 587.

<sup>13</sup> Alexander Thomas/Eberhard Schenk, Abschlußbericht 'Handlungswirksamkeit', S. 60-62 [unveröffentlicht], zitiert nach Alexander Thomas, Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile, in: IMIS-Beiträge 10, 1999, S. 91-130, 123f; auch ders. (Hg.), Kulturstandards in der internationalen Begegnung, Saarbrücken/Fort Lauderdale 1991; ders., Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen, in: Torsten M. Kühlmann (Hg.), Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen 1995, S. 85-118, 87f; Hartmut H. Holzmüller, Kulturstandards - ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements, in: Johann Engelhard (Hg.), Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsspezifische Konzepte, Wiesbaden 1997, S. 5574.

Dichotomische Gegensatzpaare wie hier bei Hofstede sind ein typisches Stilelement zur Beschreibung kultureller Differenzen bzw. Grundlage von Skalierungen. Weitere wichtige Beispiele sind Universalismus versus Partikularismus, Ethnozentrismus versus Xenozentrismus oder monochronische versus polychronische Zeitauffassung. Der Aufbau von binären Gegensätzen ist eine seit Jahrtausenden angewandte Technik des Kulturvergleichs. Dabei ist etwa der Gegensatz von Griechen und Barbaren als einer der bekanntesten anzusehen.<sup>14</sup>

Für den asiatischen Kulturraum gilt die Vermeidung des wechselseitigen Gesichtverlusts als ein zentraler, vielleicht sogar der zentrale Kulturstandard. Joachim Matthes verwendet ihn als Beispiel, um das Scheitern interkultureller Kommunikation zu verdeutlichen.<sup>15</sup> Ihm zufolge wird dieser Kulturstandard permanent nach westlichem Deutungsmuster ausgelegt und folglich auch ständig missverstanden. Bedeutet doch im Fernen Osten 'Gesicht wahren' nicht in erster Linie sein Gesicht wahren, sondern das des bzw. der anderen. Nicht Bewahren eines Gesichts, sondern Geben eines Gesichts lautet demnach der zentrale Kulturstandard.<sup>16</sup>

Neben der Isolation derartiger zentraler Kulturstandards fordert Thomas ihre kulturhistorische Verankerung mit Hilfe einer historischen Analyse ihrer Funktion.<sup>17</sup> Dabei ist zu bedenken, dass zentrale Kulturstandards fremder Kulturen in der eigenen – möglicherweise weniger zentral – ebenfalls vorhanden sind. Schließlich verliert man auch in westlichen Kulturen nicht gern sein Gesicht bzw. trägt zur Gesichtswahrung des Gegenübers bei.

Eine an Bedeutung gewinnende Sonderrolle im Rahmen der Kulturdefinition spielt die spezifische Unternehmenskultur, die in Organisationen herrscht. Viele Unternehmen wuchsen und wachsen mehr und mehr über den nationalen Rahmen hinaus und vereinen verschiedene Nationalkulturen in sich. Was für Großkonzerne bereits länger gilt, betrifft zunehmend auch mittelständische Unternehmen. Der Erforschung von Unternehmenskulturen kommt insofern eine teilweise Deckungsgleichheit mit Erkenntnissen über Phänomene der Interkulturalität zu, da diese mit zunehmender Internationalisierung zwangsläufig immer weniger Elemente nationaler oder gar regionaler Kultur enthalten. Am augenfälligsten drückt sich dieser Wandel darin aus, dass z.B. BMW nicht mehr

---

<sup>14</sup> Siehe auch die Gegensatzpaare zu Deutschland und Japan in Luis Frois, *Kulturgegensätze Europa - Japan* (1585). *Tratado em que se contem muito susinta e abreviadamente algumas contradicões e diferenças de costumes antre a gente de Europa e esta provincia de Japão*, herausgegeben von Josef Franz Schütte, Tokyo 1955 (zitiert bei Böckelmann, S. 229); ähnliche Gegensatzpaare existieren z.B. auch für Deutschland und Italien: Jens Petersen, *Italia - Germania: percezioni, stereotipi, pregiudizi, immagini d'inimicizia*, in: ders. (Hg.), *L'emigrazione tra Italia e Germania*, Bari/Rom 1993, S. 199-219.

<sup>15</sup> Joachim Matthes, *Verständigung über kulturelle Grenzen hinweg: Gelingen und Scheitern*. Vortrag vor dem Beirat des Universitätsbundes am 27. November 1992, (= Erlanger Universitätsreden 41, 1993), S. 7; auch ders., 'Das Gesicht wahren': eine kulturelle Regel im interkulturellen Vergleich, in: *Universitas* 46, 1991, S. 429-439.

<sup>16</sup> Matthes, *Verständigung*, S. 13.

<sup>17</sup> Thomas, *Kultur als Orientierungssystem*, S. 116.

mit dem einstigen Qualitätsmerkmal 'Made in Germany' operiert, sondern schlicht mit 'Made by BMW'.

Hofstede arbeitete einen fundamentalen Unterschied zwischen National- und Unternehmenskulturen heraus. Danach basieren Nationalkulturen vor allem auf Werten (values), während sich Organisationen, d.h. auch Unternehmen, in erster Linie über Verhaltensweisen (practices) definieren.<sup>18</sup> Organisations- bzw. Unternehmenskulturen sind ferner dadurch charakterisiert, dass sie historisch determiniert und schwer zu ändern sind: "[...] 'organizational culture' can be defined as the collective programming of the mind which distinguishes the member of one organization from another."<sup>19</sup>

Aufgrund des schwierig zu präzisierenden Begriffs Kultur ist die Definition der Begriffe Interkulturalität und interkulturelle Kompetenz noch wesentlich komplexer. Wie ein roter Faden zieht sich diese Einsicht durch die Literatur. Wierlacher stellt fest, eine "zureichende Konzeption" von Interkulturalität liege noch nicht vor, statt dessen werde der Begriff inflationär und trivialisierend verwendet, so dass er genau genommen "leer" bleibe.<sup>20</sup> Norman Dinges bemerkt zum Thema interkulturelle Kompetenz schlicht: "This is an ill-defined area".<sup>21</sup> Nicole Warthun bezeichnet die Definition von interkultureller Kompetenz als "geradezu waghalsig".<sup>22</sup>

Alfred Schütz beschrieb interkulturelle Überschneidungssituationen vor dem Hintergrund der Stereotypenbildung über bestimmte Gruppen: "Das fertige Bild von der fremden Gruppe, das sich innerhalb der Heimatgruppe des Fremden gebildet hat, beweist seine Inadäquatheit für den sich nähernden Fremden aus dem einzigen Grund, daß es nicht mit dem Zweck entworfen wurde, eine Antwort oder Reaktion der Mitglieder der fremden Gruppe hervorzurufen. Das Wissen, welches dieses Bild anbietet, dient nur als ein handliches Auslegungsschema und nicht als eine Anleitung zur Interaktion der beiden Gruppen. Seine Gültigkeit ist primär auf dem Consensus derjenigen Mitglieder der Heimatgruppe gegründet, die keine direkten sozialen Beziehungen zu den Mitgliedern der fremden Gruppe herstellen wollen. [...] Der sich nähernde Fremde wird sich jedoch der Tatsache bewußt, daß ein wichtiges Element seines 'Denkens-wie-üblich', nämlich seine Vorstellung von der fremden Gruppe, von deren Zivilisationsmuster und ihrem Lebensstil, sich nicht in seiner lebendigen Erfahrung und in der sozialen Interaktion bewährt."<sup>23</sup> Ex negativo liefert Schütz einen wichtigen Bestandteil einer Definition von Interkulturalität. Ihre Räume begin-

---

<sup>18</sup> Hofstede, S. 181 f.

<sup>19</sup> Ebd., S. 180.

<sup>20</sup> Wierlacher, Kulturwissenschaftliche Xenologie, S. 54.

<sup>21</sup> Norman Dinges, Intercultural Competence, in: Dan Landis/Richard W. Brislin (Hg.), Handbook of Intercultural Training, 3 Bde., New York 1983, Bd. 1, S. 176-202, 176.

<sup>22</sup> Nicole Warthun, Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft. Eine Studie zu den Erfahrungen deutscher Führungskräfte, Bochum 1997, S. 15.

<sup>23</sup> Alfred Schütz, Der Fremde, in: Arvid Brodersen (Hg.), Alfred Schütz, Gesammelte Aufsätze, Bd. 2: Studien zur soziologischen Theorie, Den Haag 1972, S. 53-69, 61 f.

nen jenseits der innerhalb der Ausgangskultur vermittelten Stereotypisierung. Um fremde Kulturstandards zu erkennen, muss zunächst die Barriere eventuell vorhandener Stereotype überwunden werden.

Neben dieser Abgrenzung können folgende Bestandteile als Grundlage einer Arbeitsdefinition dienen: "Interkulturelle Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, sich Orientierungswissen über fremde Kulturstandards anzueignen, die die eigene kulturelle Prägung reflektieren, kulturdivergente Handlungsschemata zu koordinieren und die Fähigkeit, sich in fremde Kulturen hineinzusetzen. [...] Zur interkulturellen Kompetenz gehören soziale Fähigkeiten wie Offenheit, Beweglichkeit, Anerkennung der Gastkultur und Einfühlungsvermögen, die unter den Begriff Empathie fallen."<sup>24</sup>

Dass bestimmte Situationen und Probleme von Angehörigen verschiedener Kulturen vielfach unterschiedlich gehandhabt werden, ist die zentrale Aussage, aber auch die Legitimation der Interkulturalitäts- bzw. Fremdeheitsforschung. Hierbei ergibt sich stets die Spannung, dass nicht alle Individuen eines Kulturkreises für das Ganze einer Kultur stehen können. Stets wird es mehr oder weniger große individuell oder milieubedingte Abweichungen geben, weshalb konkrete Aussagen über bestimmte Kulturen zwangsläufig Unschärfen aufweisen müssen. In der Tendenz sind Kulturen jedoch von zentralen Kulturstandards geprägt, welche einen Ansatzpunkt für ein historisch orientiertes Verständnis von Kultur bieten. Die wohl bekannteste interkulturelle Trainingsmethode, der 'Culture assimilator', vermittelt nichts anderes als zentrale Kulturstandards.<sup>25</sup>

Die Intercultural Psychology US-amerikanischer Prägung bedient sich infolge ihrer Konzentration auf das Individuum letztlich ahistorischer Konzepte, die die entwicklungsgeschichtliche Dimension der jeweils in Frage stehenden Kulturelemente und den gesellschaftlichen Entstehungskontext nicht berücksichtigen. In der Konsequenz reduziert sich fremdkulturelle Wissensvermittlung vielfach auf extrem fragmentiertes Rezeptwissen statt generalisierbare Handlungskompetenz aufzubauen. So gibt etwa ein "Culture Quiz" der "Cross-cultural training division of Princeton" konkrete Situationen vor, in denen sich fremdkulturelle Personen in Deutschland falsch verhalten, um dann prompt mit der passenden Antwort aufzuwarten. So erfährt der Fremde 'wichtige' Details, etwa dass man in Deutschland keine Chrysanthemen verschenken sollte, da sie ausschließlich für Beerdigungen benutzt würden.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Astrid Posiadlowski/Erika Spieß, Zur Evaluation eines interkulturellen Trainings in einem deutschen Großunternehmen, in: Zeitschrift für Personalforschung 1, 1996, S. 48-66, 49, 58.

<sup>25</sup> Alexander Thomas, Die Vorbereitung, S. 110.

<sup>26</sup> Valerie Frazee, Culture shock. Establishing Relations in Germany, in: Global Workforce, April 1997, S. 16-17, 17; weitere Beispiele in Gablers Magazin 2, 1996, S. 21. Wie sich in diesem Zusammenhang der Münchner Chrysanthemen-Ball zur Einführung höherer Töchter in die Gesellschaft erklärt, bleibt schleierhaft.

Das Projekt befindet sich demnach in dem Dilemma, dass ein brauchbarer Begriff von Interkulturalität, der alle ihre Komponenten erfasst, noch nicht vorliegt, ein Beitrag zu dessen Definitionsschärfung – vorerst für den Bereich von Unternehmen – aber erst nach Abschluss der umfangreichen empirischen Studien zu erwarten ist. Es gilt also in erster Linie, die nicht wenig zur Unschärfe des Interkulturalitätsbegriffs beitragenden Empiriedefizite zu beheben.

Als Monitum bleiben freilich Grenzen des Kulturverständnisses. Gewiss wird man sich durch Schulungen und Eigenstudium einen breiteren Zugang und ein größeres Verständnis fremder Kulturen erarbeiten können. Dennoch existieren Barrieren, die für den Fremdkulturellen für immer unüberschreitbar und damit Bereiche die ihm verschlossen bleiben. Diese Grenze tut sich selbst dem nach Verstehen Strebenden offenbar immer dann auf, wenn er mit einer Kultur bereits relativ gut vertraut ist. Grenzen des Kulturverständnisses erscheinen als ein inkommensurabler Rest kultureller Fremdheit und Eigenheit.<sup>27</sup>

## 2.2 Empirie

### 2.2.1 Das Gesicht verlieren

Im April 1956 befand sich der BMW-Exportmitarbeiter Walter Krüger zu geschäftlichen Verhandlungen in Tokio, die durch Spannungen zwischen den Partnern belastet waren. In dieser Situation erhielt Krüger vom deutschen Botschafter den Hinweis, dass es nicht geschickt sei, in der augenblicklichen Situation mit den Japanern zu verhandeln, falls man nicht das Gesicht verlieren wolle.<sup>28</sup> Diese den Landesfremden offenbar beeindruckende Mitteilung floss in ein knapp gehaltenes Kultururteil über Japan in einen wenige Wochen später vorgelegten Reisebericht Krügers ein: "Der Japaner", heißt es, "ist etwas begriffsstützig [!] und misstrauisch. Die grösste Gefahr in Japan ist, 'das Gesicht zu verlieren'." Bemerkenswert ist, dass dieses Urteil im selben Bericht ergeht, der eingangs folgende Stellungnahme enthält: "Asien ist für den Europäer eine andere Welt, in der Normen europäischen Denkens keine Gültigkeit mehr haben und die völlig andere Mentalität und Lebensweise dieser Völker zwingt andere Maßstäbe anzulegen und andere Gedankengänge zu gehen, um die Probleme eines Landes, seiner Menschen und ihrer Arbeit erfassen zu können und mit ihnen Geschäfte zu machen."<sup>29</sup>

Ein Dutzend Jahre später taucht der Begriff in neuen Zusammenhängen auf. BMW hatte den Lizenzvertrag mit seinem Importeur in Singapur im September

---

<sup>27</sup> Wierlacher, Kulturwissenschaftliche Xenologie, S. 48.

<sup>28</sup> Historisches Archiv der BMW AG, München, BMW UA 230, Aktennotiz über Reise Japan, 29.08.04.1956; alle weiteren Signaturen beginnend mit „BMW“ aus dem genannten Archiv.

<sup>29</sup> Ebd., Bericht über die Reise von Dr. Krüger nach dem Fernen Osten in der Zeit vom 21. Februar - 26. April 1956, 30.05.1956.

1968 gekündigt, versuchte aber eine in dessen Hand befindliche Montagelizenz für Malaysia zu erhalten. Der BMW-Exportchef Winkler erwähnt in einem Schreiben an die Zentrale, dass der in Singapur ansässige Vertragspartner Asia Motors "selbstverständlich" nicht daran interessiert sei, das Gesicht zu verlieren, und dementsprechend eine Rückgängigmachung der Vertragskündigung wünsche. Als Gegenleistung für die Übertragung der Montagelizenz auf BMW sollte ein Rückzug der Kündigung in Erwägung gezogen werden.<sup>30</sup>

Ein weiteres Schlaglicht findet sich in einem Artikel der Wochenzeitung 'Die Zeit'. Anfang 1981 war es zu Spannungen zwischen dem Volkswagen-Konzern und dessen japanischem Importeur Yanase gekommen. VW plante, die Produktion von Automobilen in Japan aufzunehmen und hatte seinen Händler erst in letzter Minute darüber informiert. Zwar bemühte sich die VW-Zentrale, nachdem sie bemerkt hatte, dass "in Tokio einiges Porzellan zer schlagen" worden war, um Schadensbegrenzung. Dies änderte aber nichts an der Tatsache, so das Urteil eines Branchenkenner, dass Yanase in Tokio sein Gesicht verloren habe. Dass "so etwas" auch ohne Gesichtsverlust ablaufen könne, hätten gerade die Bayerischen Motorenwerke dokumentiert. BMW hatte zum 1. April 1981 nach dreijährigen Verhandlungen seinen Importeur Balcom Trading Company übernommen und dessen Geschäftsführer in der Leitung belassen.<sup>31</sup>

Eine überraschende Wende in der Betrachtung Japans findet Anfang der 1990er Jahre statt. Der seit 1975 in Tokio lebende Ostasienkorrespondent Helmut Becker schildert in einem 1991 vor BMW-Führungskräften gehaltenen Vortrag, wie er zu Beginn der 1980er Jahre den Auftritt der deutschen Wirtschaft erlebte: "Ausgerechnet an der Schulter ihres schärfsten Wettbewerbers" habe sich die deutsche Industrie ausgeweint – "wohl in der falschen Hoffnung, bei den Gastgebern mit deutscher Offenheit und Demutsgebärden Rücksichtnahme und Sympathie zu erwecken." Im konfuzianisch geprägten Asien, besonders in Japan, komme weder Treuherzigkeit von Politikern noch das ehrliche Bekenntnis eines wirtschaftlichen oder technischen Rückstands gut an. Japan besitze ein ausgezeichnetes Gespür für Indizien des Niedergangs, für Signale der Selbstaufgabe, die ohne Zögern zum eigenen Vorteil ausgenutzt würden. Laut Becker waren die deutschen Vertreter auf dem besten Wege, in Japan ihr Image zu zerstören, "kurz: ihr Gesicht zu verlieren." Angeblich funktionierte die moderne japanische Industriegesellschaft auf der Prämisse, dass die Wahrung des sprichwörtlichen Gesichts absoluten Vorrang vor dem Prinzip Wahrheit genieße. Fehlentwicklungen und Krisen würden nicht "lustvoll [...] ans Licht der Öffentlichkeit gezerrt."<sup>32</sup> Die bereits erwähnte, 1981 mit der Gründung einer eigenen Vertriebsniederlassung begonnene BMW-Positionier-

---

<sup>30</sup> BMW UA 514, Reisebericht Singapur/Malaysia, 18.12.1968.

<sup>31</sup> Richard Gaul, Auf der falschen Spur, in: Die Zeit, 19.02.1981.

<sup>32</sup> Die Japan AG am Wendepunkt: Angstgegner mit Schwächen. Vortrag des Ostasienkorrespondenten Prof Helmut Becker, 19.09.1991, S. 1-3.

ung in Japan dagegen wird dargestellt als ein "Meilenstein deutscher Industriepolitik in Fernost [...]. Seit BMW in Nippon Flagge zeigt, lebt es sich dort als Deutscher ein wenig leichter."<sup>33</sup>

### 2.2.2 Arbeitsethos

In einem Vortrag des Siemens-Ingenieurs H. Eubell, in dem er unter anderem seine Tätigkeit in Indien vor dem Ersten Weltkrieg beschreibt, schildert er folgende Episode aus dem Jahr 1914: "Als Hilfsarbeiter standen mir bei der Montage Hindus zur Verfügung, eine faule schwächliche degenerierte Gesellschaft, die in ihrer Vorliebe für Untätigkeit selbst mit den Cigaretten oder Streichholzverkäufern am Potsdamer Platz konkurrieren [!] könnten. Bevor ich diese Maxima an Faulheit kannte, hatte ich mit analogen Arbeiterverhältnissen, wie Afrika sie mich gelehrt hatte, rechnen zu dürfen geglaubt, musste aber bald einsehen, dass zu einer gleichen von afrikanischen Negern verrichteten Arbeit ca die 4-5-fache Zahl an Indern erforderlich war. Ausser Hindus beschäftigte ich noch eine kleine Anzahl sogenannter Bathans, Leute eines [...] mohammedanischen Bergvolkes, ziemlich wilde und furchtbar schmutzige, von Ungeziefer starrende Gesellen, die bei der leichtesten Reiberei mit dem Messer bei der Hand sind. An Faulheit wetteifern diese Mohammedaner mit den Hindus. Ueberhaupt würde ein Orden für hervorragende Faulheit in Indien an ca. 80% der 300 Mill. Eingeborenen mit Recht verliehen werden müssen. Nachdem ich erst den glühenden Hass zwischen Mohammedanern und Hindus kennengelernt hatte, machte ich mir diesen Umstand des öfteren auf eine sehr einfache Weise zunutze. Sollten z.B. mehrere Bathans irgendein schweres Stück transportieren, so blähten sie sich zunächst auf, machten dicke Backen, das Stück rührte sich aber nicht von der Stelle. Es genügte nun, eine Anzahl Hindus herbeizuwinken. Näher als höchstens zehn Schritt kamen diese nicht heran und schon bewältigten die mohammedanischen Bathans rein aus Eifersucht die ihnen erteilte Arbeit."<sup>34</sup>

Seit den 1970er Jahren beschäftigte BMW in Südafrika überwiegend schwarze Arbeiter. Für deren Qualifikation eröffnete der Konzern ein gemischtrassiges Ausbildungszentrum. Den Schwarzen musste zunächst Lesen und Schreiben ihrer Stammessprache Tswana beigebracht werden, um sie darüber an das Englische heranzuführen, das wiederum Voraussetzung für die Weiterbildungsprogramme war. Zu den Leistungen der Schwarzen heißt es in der Werkszeitung: "Allgemein liegt der Leistungsstandard der Schwarzen noch

---

<sup>33</sup> Ebd., S. 28.

<sup>34</sup> Archiv der Siemens AG, SAA (Siemens Archiv Akte), 11 Lb 341, Vortrag des Herrn Diplom-Ingenieur H. Eubell über 'S 1/2 Jahre englischer Gefangenschaft in Indien', 25.06.1920; ähnliches Beispiel bei Christen G. Höst, Die elektrische Centrale Pará (Brasilien), in: Siemens & Halske AG (Hg.), Elektrische Central-Anlagen, Berlin 1900, S. 223-235, 228; alle weiteren Signaturen beginnend mit „SAA“ aus dem genannten Archiv.

erheblich unter dem der industriell erfahrenen Weißen. BMW Südafrika fördert auch aus diesem Grund die Qualifikation aller Mitarbeiter – gleich, welcher Rasse – bis zum Hochschulabschluß."<sup>35</sup>

## 2.3 Auswertung

### zu 2.2.1 *Das Gesicht verlieren*

In den nicht willkürlich gewählten, aber im Meer der Quellen doch eher zufällig gefundenen Beispielen zeigt sich die Vielschichtigkeit interpretativer Ebenen des Kulturstandards 'Gesicht wahren'. Zweierlei Bemerkenswertes kommt zum Ausdruck: zum einen wird, wenn es um Ostasien geht, der Ausdruck 'Das Gesicht verlieren' von Angehörigen der Fremdkultur sehr häufig angewandt; zum anderen ist nicht die peinliche Beachtung des zentralen Standards asiatischer Kulturen, nämlich die Wahrung des Gesichts des anderen, Tenor seiner Verwendung, vielmehr dominiert die Furcht, selbst das Gesicht zu verlieren. Folgt man den herangezogenen Quellen, so wird der Begriff in der Tat gemäß dem von Matthes herausgearbeiteten westlichen Deutungsmuster der Ich-Bezogenheit interpretiert.

Der im BMW-Exportgeschäft u.a. für Ostasien zuständige Krüger entwickelt auf den ersten Blick gewisse Sensibilität für die Andersartigkeit der asiatischen Kultur, indem er Asien als eine eigene Welt definiert, in der europäische Normen keine Gültigkeit hätten. Noch im Rahmen des selben Berichts bewertet er die japanischen Verhaltensweisen jedoch mit Maßstäben, die durch die eigene mentale Disposition vorgeprägt sind: "begriffstützig", "mißtrauisch". Handelt es sich demnach bei der vorgeblichen Kultursensibilität nur um ein Lippenbekenntnis? Ist sie gar eine Technik, um die Entscheidungsträger im Unternehmen auf die Größe der zu bewältigenden Aufgabe hinzuweisen? Besteht im Sinne der Schützschens These gar keine andere Möglichkeit als fremdkulturelles Verhalten zunächst vor eigenkulturellen Rastern zu bewerten? Oder deckt sich – auch diese Möglichkeit kann nicht außer Acht gelassen werden – Krügers Einschätzung mit der Realität?

In bezug auf den Kulturstandard 'Gesichtswahrung des Gegenüber' vermittelt bereits der deutsche Botschafter ein interpretiertes Bild, das der BMW-Mitarbeiter kritiklos übernimmt und in die Heimat weiterleitet. Sowohl beim Gewährsmann als auch in seinem eigenkulturellen Umfeld entsteht statt interkultureller Kompetenz eher das Gegenteil – interkulturelle Pseudokompetenz, wenn man so will. Letztlich erfolgt die Weitergabe und Bekräftigung eines Stereotyps bzw. die Genese eines neuen.

Folgt man den wenigen betrachteten Beispielen, dann geriet die Rede vom 'Gesicht verlieren' in Verbindung mit Ostasien zur Floskel des deutschen Jar-

---

<sup>35</sup> Bayernmotor 9, 1978, S. 11.

gons, die den Betrachter tieferen Nachdenkens enthob, lagen doch Erklärung der Fremdkultur und implizite Verhaltensanweisung scheinbar unzweideutig parat: So war Asia Motor "selbstverständlich" nicht daran interessiert, das Gesicht zu verlieren und Yanase hat in Tokio sein Gesicht verloren. Die ethnozentrisch determinierte Interpretation des (fremden) Kulturstandards verfestigt sich so gesehen zu einer Standardinterpretation der Ausgangskultur. Das Paradoxon besteht darin, dass die Fehlinterpretation nicht aus der Ferne, sondern gerade im Kontakt mit der Fremdkultur entsteht. Im Fall des singalesischen BMW-Vertreters wird der Standard sogar benutzt, um das zukünftige Verhalten des Verhandlungspartners einzuschätzen. Immerhin scheint in einem der angeführten Beispiele die kultursensible Interpretation des Gesichtgebens auf. Bei der Übernahme des japanischen Importeurs legt BMW (angeblich) gewissen Wert auf dessen Gesichtswahrung.

Wenn es eines Beweises für die These einer permanenten Fehlinterpretation bedurfte, so liefert ihn die Analyse des 'Japanexperten' Becker. Nach seiner Lesart war die deutsche Industrie durch die deutsche Art der Weinerlichkeit im Begriff, in Japan ihr Gesicht zu verlieren. Das im Zuge des 'Japanschocks' bereits angeschlagene Ego einer ganzen Nation stand demnach auf dem Spiel. Dem erfolgreichen Akteur BMW wächst schließlich das Verdienst zu, sowohl seinem japanischen Importeur das Gesicht belassen, als auch zur kollektiven Gesichtswahrung der Deutschen beigetragen zu haben. Vor dem Hintergrund der Gesichtswahrung geraten wiederum vermeintlich deutsche Kulturstandards wie Offenheit und Ehrlichkeit in die Diskussion.

Die Auslegung eines fremden Kulturstandards im Sinne des Eigenschutzes verdeutlicht ein bislang wenig reflektiertes Phänomen. In gewisser Weise findet dabei eine unbewusste Umkehrung der Denkrichtung, eine Inversion statt. Fremdes wird – im vorliegenden Fall wohl gemerkt vor dem Hintergrund falscher Interpretation – dem Eigenen inkorporiert, um sich gegen das Fremde zu wappnen. Daneben wird deutlich, dass ein fremder Kulturstandard, der in einer Kultur zentral ist, in der Regel nicht nur in dieser Kultur gilt, sondern auch in anderen Kulturen Bedeutung besitzt. Dabei ist es durchaus möglich, dass dieser im Verlauf der Geschichte einer Kulturgemeinschaft einmal stärker und einmal schwächer ausgeprägt war. Gesichtsverlust wird naturgemäß in allen Kulturen als unangenehm empfunden, weshalb das Gebot des Gesichtgebens in allen Kulturen präsent ist. Während in Deutschland jedoch die egozentrisch gesteuerte Angst vor dem Gesichtsverlust überwiegt, dominiert in Japan die altruistisch bestimmte Fürsorge, das Gesicht des Gegenübers zu wahren. Daraus folgt, dass die Bewertung eines bestimmten Kulturstandards vor dem Hintergrund der historisch gewachsenen Konnotatione einer Kultur erfolgen muss. 'Standards an sich' ohne historische Klärung ihres Bedeutungswandels bleiben hinsichtlich der Erkenntnis interkultureller Zusammenhänge statisch und wertlos, da sie einen Wertewandel ausklammern. Deshalb ist etwa zu fragen, wann das Konzept des

Gesichtsverlusts in der westlichen Wahrnehmung erstmals auftaucht und welchem historischen Bedeutungswandel es unterliegt.

### *zu 2.2.2 Arbeitsethos*

Die beiden Beispiele zum Arbeitsethos fremdkultureller Bevölkerungen stehen idealtypisch für einen allenthalben feststellbaren Perspektivwandel innerhalb des letzten Jahrhunderts. Die Sicht des Siemens-Ingenieurs ist geprägt durch eine ethnozentrische, kolonialistische Herangehensweise. Eindeutig werden hier die Angehörigen einer fremden Kultur mit eigenkulturellen Maßstäben des Betrachters gemessen. "Maxima an Faulheit" konstatiert Eubell bei der indischen Bevölkerung und einen diesbezüglichen Wettstreit zwischen Hindus und Mohammedanern. Der Europäer benutzt zwei Vergleiche – Zigarettenverkäufer am Potsdamer Platz und die Arbeitsverhältnisse in Afrika -, um seinem Publikum den Grad an Faulheit zu verdeutlichen. So lautet das unterschwellige Urteil, Inder seien vier bis fünf Mal fauler als afrikanische Neger. Daneben bewahrt sich in diesem Fall das theoretische Postulat, dass Urteile über einzelne Individuen auf ganze Großgruppen projiziert werden: An 80% der Inder müsste ein Orden für hervorragende Faulheit verliehen werden. Im Gegensatz hierzu zeigt die Initiative der BMW AG in Südafrika geradezu xenozentrische Züge. Dahinter steht die Erkenntnis, dass die benachteiligte Gruppe der Schwarzen im südafrikanischen Apartheid-Staat noch nicht einmal in ihrer eigenen Sprache alphabetisiert ist und somit jeglicher Bildung westlicher Prägung unzugänglich.

Während im ersten Beispiel an die Angehörigen der Fremdkultur der deutsche Kulturstandard eines hohen Arbeitsethos angelegt wird, ohne die diesbezüglichen Standards dieser Gesellschaft zu befragen, beruht die Interpretation im zweiten Beispiel auf der Einsicht, dass die Angehörigen der Fremdkultur vorindustrielle Lebensweisen und Mentalitäten repräsentieren. Historisch gesehen, verdeutlichen diese beiden Beispiele einen fundamentalen Wandel.

## 3. Auslandsentsendung und interkulturelle Persönlichkeit

Die komplexen Problemkreise Auslandsentsendung und interkulturelle Persönlichkeit sind stark miteinander verflochten, da sich eine Person während einer Auslandsentsendung langfristig in einer fremden Kultur aufhalten und bewähren muss. Hierbei werden Anforderungen an etwa bereits vorhandene interkulturelle Kompetenz sowie deren permanente Weiterentwicklung gestellt. In erster Linie entscheiden persönliche Eigenschaften und kommunikative Qualitäten eines Mitarbeiters über Erfolg oder Misserfolg einer Auslandsentsendung. Bezüglich der Entsendung zeigen sich in der Forschung seit geraumer Zeit Ten-

denzen einer verstärkten Untersuchung spezifischer Teilbereiche. So finden zum Beispiel der Auslandsaufenthalt als Abschnitt der langfristigen Karriereplanung, finanzielle Aspekte, Rolle von Lebenspartner und Kindern sowie Reintegration nach dem Aufenthalt in der Fremde Beachtung.

### 3.1 Theorie

Eine Vielzahl von Phasenmodellen versucht, sich den Problemen des Auslandsaufenthalts von Mitarbeitern erkenntnistheoretisch zu nähern.<sup>36</sup> Dazu zählt etwa das klassische Stufenmodell von Oberg, das den Auslandsaufenthalt in vier Phasen unterteilt:

- 1) Honeymoon: Begeisterung und Faszination für die fremde Kultur,
- 2) Krise: Kulturdifferenzen werden als bedrohlich und ärgerlich empfunden, was einen Rückzug in die eigenkulturelle Kolonie mit sich bringen kann,
- 3) Erholung: mit besserer Orientierung verbessert sich die Einstellung gegenüber der Aufnahmekultur,
- 4) Anpassung: Akzeptanz der fremdkulturellen Gepflogenheiten.

Gemäß diesem und ähnlichen Modellen ist der Mitarbeiter zu Beginn der Entsendung voller Erwartungen bezüglich der neuen Lebenssituation, euphorische Gefühle ähnlich wie in einem Urlaub werden empfunden. Die psychische Krise der zweiten Stufe, von Oberg erstmalig als 'Kulturschock' bezeichnet, fand in der Forschung breites Echo. Sie sei mit ernsthaften physischen und psychischen Symptomen verbunden wie Schlafstörungen, Rückgang des Selbstvertrauens, Gefühl der Isolation, Selbstmitleid, Abkapselung, erhöhtem Alkoholkonsum u.a.m. Falls der Aufenthalt in der Fremdkultur in der Phase des Kulturschocks nicht abgebrochen wird, folge ein Abschnitt des Einlebens, der schließlich in eine Anpassung an die fremdkulturellen Gegebenheiten münde<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Percy S. Adler, The transitional experience. An alternative view of culture shock, in: *Journal of Humanistic Psychology* 15, 1975, S. 13-23; Michael J. Bennett, Towards ethno-relativism: A developmental model of intercultural sensitivity, in: R. Michael Paige (Hg.), *Crosscultural orientation. New conceptualizations and applications*, Lanham 1986, S. 27-69; A.C. Garza-Guerrero, Culture shock. Its mourning and the vicissitudes of identity, in: *Journal of the American Psychoanalytic Association* 22, 1974, S. 408-429; E.H. Jacobson, Sojourn research: A definition of the field, in: *Journal of Social Issues* 19, 1963, S. 123-129.

<sup>37</sup> Kalervo Oberg, Cultural Shock: Adjustment to new cultural environments, in: *Practical Anthropologist* 7, 1960, S. 177-182, 177; auch Adrian Furnham/Stephen Bochner, *Culture Shock. Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*, London 1986; bereits Robert Michels, *Materialien zu einer Soziologie des Fremden*, in: *Jahrbuch für Soziologie* 1, 1925, S. 296-319, 300, spricht von einer 'Repulsionsperiode' und einer 'Sympathieperiode', die Ausländer in der Fremde erleben, was in etwa Kulturschock bzw. Anpassung entsprechen dürfte.

Das Phänomen des Kulturschocks wird in gewisser Weise als Regelfall angesehen: "The foreigner usually experiences some form of culture shock. [...] In a way, the visitor in a foreign culture returns to the mental state of an infant, in which he or she has to learn the simplest things over again. This usually leads to feelings of distress, of helplessness, and of hostility towards the new environment."<sup>38</sup>

Den Modellen kongruent verläuft die auf der Zeitachse in Abhängigkeit von positiven oder negativen Gefühlen angelegte Akkulturationskurve. Je nach Aufenthaltsdauer in der Fremde können die Phasen unterschiedlich lang sein. In der Euphorie-Phase (Honeymoon) überwiegen die positiven Gefühle. Diese wenden sich in der Phase des Kulturschocks (Krise) rapide zum Negativen. Während der Akkulturation (Erholung) wenden sich die Emotionen wieder ins Positive, um sich auf einem, je nach Individuum unterschiedlich hohen, stabilen Niveau (Anpassung) einzupendeln.<sup>39</sup>

Grove und Torbiörn dagegen erklären den psychologischen Prozess der Anpassung anhand der beiden Variablen Orientierungsklarheit und Verhaltensangemessenheit sowie der Konstante Mindestanspruchsniveau. Letzteres kennzeichnet dabei die Anforderung an ein befriedigendes Ausmaß an Orientierungsklarheit und Verhaltensangemessenheit. Am Beginn des Aufenthalts liegt die Orientierungsklarheit, d.h. die Einschätzung, welche Verhaltensweisen angemessen sind, über dem Mindestanspruchsniveau, dagegen rangiert die Verhaltensangemessenheit, d.h. das Empfindungsvermögen, ob das Verhalten der sozialen Umgebung angepasst erscheint, weit unter dem Mindestanspruchsniveau. Während die Orientierungsklarheit im Sinne einer U-Kurve zunächst kontinuierlich sinkt, um dann langsam wieder anzusteigen, steigt die Verhaltensangemessenheit langsam aber stetig über das Mindestanspruchsniveau. Nach Abschluss des Anpassungsprozesses liegen Orientierungsklarheit und Verhaltensangemessenheit gleichauf über dem Mindestanspruchsniveau.<sup>40</sup>

In Anlehnung an den Kulturschock spricht die Forschung mittlerweile von einem Kontra-Kulturschock (culture shock reverse), der bei der Rückkehr in die Heimatkultur infolge der Anpassung an fremdkulturelle Gegebenheiten und ihrer Wertschätzung auftritt. Eine wesentliche Ursache dessen kann etwa sein, dass die Erfahrungen des Entsandten nach seiner Rückkehr im Stammhaus nicht wahr genommen werden. Dies führe oft zum Bruch mit dem Arbeitgeber, da sich bei dem Angestellten nach der meist größeren Selbständigkeit im Aufnahmeland ein "Big fish in small pond syndrome"<sup>41</sup> einstelle. Statistisch findet das Phänomen seinen Niederschlag darin, dass etwa in den USA von Aus-

---

<sup>38</sup> Hofstede, S. 209. Hervorhebung im Original.

<sup>39</sup> Ebd., S. 209f.

<sup>40</sup> C.L. Grove/Ingemar Torbiörn, A new conceptualization of intercultural adjustment and the goals of training, in: *International Journal of Intercultural Relations* 9, 1985, S. 205-233.

<sup>41</sup> David M. Noer, Integrating Foreign Service Employees to Home Organization: The Godfather Approach, in: *Personnel Journal* 53, 1974, S. 45-51, 46; Robert T. Moran, Corporations Tragically Waste Overseas Experience, in: *International Management* 1, 1998, S. 74.

landseinsätzen zurückgekehrte Manager ihre Unternehmen doppelt so oft verlassen wie Mitarbeiter ohne internationale Erfahrung.<sup>42</sup>

Jene schematischen Modelle sind einer Reihe von auf der Hand liegenden Kritikpunkten ausgesetzt, die Torsten Kühlmann zusammenfasste: nicht alle Menschen beginnen den Auslandsaufenthalt mit Begeisterung und Optimismus, die Phase der Unzufriedenheit muss nicht zwangsläufig auftreten, vielen gelingt es auch nach längerem Aufenthalt nicht, sich zufriedenstellend mit ihrer neuen Umgebung zu arrangieren.<sup>43</sup> Aus der empirischen Erhebungsmethode des Selbstberichts bzw. Interviews ergibt sich die Problematik, dass die Sichtweisen der fremdkulturellen Interaktionspartner weitgehend fehlen und Selbstdarstellungen breiter Raum geboten wird. Überwiegend standardisierte Fragebögen<sup>44</sup> schließen eine Vielzahl von Fragestellungen von vornherein aus. Multidimensionale und multimethodische Vorgehensweisen sind kaum realisiert.<sup>45</sup> Zusammenfassend konstatiert Kühlmann für die Forschung zur Auslandsentsendung eine phasendeskriptive Ausrichtung und die Anwendung isolierter sozialwissenschaftlicher Partialtheorien, die Dominanz von Querschnittstudien und ein nahezu völliges Fehlen von Längsschnittstudien. So lautet seine vor dem Hintergrund durchrationalisierter Betriebsabläufe etwas illusorisch klingende Abhilfe: "Erst eine Analyse der komplexen Wechselwirkung zwischen der Persönlichkeit des Auslandsmitarbeiters, seinem Arbeitsauftrag, den Mitarbeitern im Gastland, den Befugnissen, Möglichkeiten und Beschränkungen der neuen Position und den politisch-wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Gastland erlaubt eine verbesserte Vorhersage des Arbeits- und Anpassungserfolgs des entsandten Mitarbeiters."<sup>46</sup>

Von entscheidender Bedeutung bei der Definition von Zielen für die Auslandsentsendungen sind in erster Linie die Unternehmenskulturen der beiden betroffenen Partner. Während es bei einer bestmöglichen Integration des zu Entsendenden in die Auslandsgesellschaft geboten erscheint, eine Person zu finden, die eher der Unternehmenskultur der ausländischen Organisation nahe steht, sollten Vertreter der Stammhauskultur die Hauptrolle spielen, falls in dem neuen Unternehmen einschneidende Veränderungen vorgesehen sind.<sup>47</sup> Die Personalabteilungen großer Unternehmen besitzen in der Regel für ihre Auslandsentsendungen eigene detaillierte Richtlinien, um ihre 'Expats' vorzube-

---

<sup>42</sup> Valerie Frazee, Welcome Your Repatriates Home, in: Global Workforce 4, 1997, S. 24-28, 24.

<sup>43</sup> Torsten M. Kühlmann, Die Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften: Eine Einführung in die Schwerpunkte und Ergebnisse der Forschung, in: ders. (Hg.), Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen 1995, S. 1-20, 11.

<sup>44</sup> Beispiel für einen derartigen Fragebogen Warthun, S. 1-XI. Der Bogen enthält von insgesamt zwei 'offenen' Fragen eine, die auf die Schilderung von Problemen mit fremdkulturellen Partnern zielt.

<sup>45</sup> Kühlmann, S. 12.

<sup>46</sup> Ebd., S. 20.

<sup>47</sup> Günther K. Stahl, Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen, in: Kühlmann (Hg.), Mitarbeiterentsendung, S. 31-72, 47.

reiten und zu begleiten.<sup>48</sup> Gelegentlich entsteht bei der Lektüre dieser Richtlinien der Eindruck, die Entsandten bräuchten sich um kaum etwas mehr selbst zu kümmern und würden geradezu in gemachte 'Nester' gesetzt.

Im Gegensatz zu diesen vielfältigen Orientierungs-, Vorbereitungs-, Betreuungs- und Reintegrationsmaßnahmen werden langfristige Auslandsentsendungen in der betriebswirtschaftlichen Theorie schon lange eher als Übergangerscheinung angesehen. Langfristig gilt die Forderung, die teuren Auslandsmitarbeiter durch Einheimische zu ersetzen.<sup>49</sup> Der Siemens-Vorstand Gerd Tacke ging Anfang der 1970er Jahre davon aus, dass eine erfolgreiche unternehmerische Auslandstätigkeit einen Wissenstransfer auch hinsichtlich spezifischer Denkweisen, Bewusstseinslagen und Gesinnungen voraussetze. Für diesen 'mouth-to-mouth-transfer' vor Ort erkannte Tacke die Notwendigkeit, dass Angehörige der Mutterfirma in den jeweiligen Ländern in allen Schichten tätig sind, bis der Wissensstand und die Persönlichkeitsstruktur der fremdkulturellen Mitarbeiter das Niveau erreicht haben, um den Qualitätsstandard des Mutterlandes selbständig zu garantieren. Ungeachtet dessen besteht das Interesse der Zentrale, die in fremde Kulturen entsandten Mitarbeiter "so schnell wie möglich" durch Einheimische zu ersetzen, da sie kostspieliger sind, nur in Ausnahmefällen dauerhaft im Ausland arbeiten wollen und auch das Mutterhaus ausgewiesene Fachkräfte in der Regel nicht lange entbehren will.<sup>50</sup> Dieser Grundsatz wirkt wie ein ökonomisches Diktat, dessen Umsetzung auf der Personalseite eine zwangsläufige Entwicklung vom ethnozentrisch zum poly- oder gar geozentrisch organisierten Unternehmen impliziert.

Vor allem die Psychologie hat sich die Frage gestellt, welcher Menschentyp sich am besten als interkulturelles Medium eignet. Der Sektor der interkulturellen Persönlichkeit berührt somit den Kern interkultureller Kompetenz. Über das Stadium verschiedener Typologien von Individuen ist die Theoriebildung in diesem Bereich nicht hinaus gelangt. Bochner etwa beschreibt diesbezüglich vier Typen von Menschen:

- 1) Der Assimilationstyp lehnt die eigene Kultur radikal ab und übernimmt problemlos die Werte und Normen der Fremdkultur. Es kommt zum Verlust der eigenen kulturellen Identität, was eine Reintegration in die heimatliche Kultur erheblich erschwert.
- 2) Der Kontrasttyp erlebt die Unterschiede zwischen der eigenen und der fremden Kultur sehr deutlich. Er lehnt die Gastkultur radikal ab und betont vor dem Hintergrund der fremdkulturellen Erfahrungen den Wert

---

<sup>48</sup> Zum Beispiel: Claire Debrus, Die Vorbereitung von Mitarbeitern auf den Auslandseinsatz: Aus der Praxis der Henkel KGaA, in: Kühlmann (Hg.), S. 119-141 und dies., Die Betreuung von Mitarbeitern während des Auslandseinsatzes: Aus der Praxis der Henkel KGaA, in: ebd., S. 161-175.

<sup>49</sup> Stahl, S. 64.

<sup>50</sup> SAA 8017, Vortrag des Herrn Dr. Gerd Tacke vor der Mitgliederversammlung des Bayerischen Bankenverbandes, 25.10.1972, S. 12f.

der eigenen Kultur. Die Folgen dieser Haltung sind eine Verstärkung ethnozentrischer Tendenzen bis hin zum Chauvinismus.

- 3) Der Grenztyp erfährt beide Kulturen als Träger bedeutungsvoller Werte und Normen. Da diese aber für ihn inkompatibel sind und ihm keine Integration gelingt, schwankt er unentschlossen zwischen beiden Kulturen. Dies kann einen belastenden Identifikationskonflikt zur Folge haben, aber auch in Reformbestrebungen und Bemühungen um sozialen Wandel einmünden.
- 4) Der Synthesetyp kann die für ihn bedeutsamen Elemente beider Kulturen so zu einer 'neuen Ganzheit' verschmelzen, dass dies für ihn zu einer Bereicherung seiner Persönlichkeit führt. Für die Gesellschaft entstehen aus dieser Haltung Chancen zur interkulturellen Verständigung und zur Entwicklung einer multi-kulturellen Identität oder kulturellen Universalität. Der Synthesetyp bietet wohl als einziger die Chance, das zu verwirklichen, was häufig unter Begriffen wie 'third culture mind' oder 'world identity' bezeichnet wird, nämlich eine Identifizierung mit Werten und Normen, die nicht mehr einer Kultur allein zu eigen sind, sondern mehrere Kulturen überspannen. Eine wirklich produktive Lösung des durch fremdkulturelle Einflüsse erzwungenen Wandels scheint tatsächlich nur dem Synthesetyp zu gelingen.<sup>51</sup>

Thomas definiert vier spezifische Anforderungen an Personen in kulturellen Überschneidungssituationen:

- 1) Erkennen der fremdkulturellen Bedingungen bzw. Kulturstandards,
- 2) Entwicklung von Verständnis,
- 3) Erkennen der Merkmale des eigenkulturellen Orientierungssystems,
- 4) Anerkennen, dass auch die fremdkulturellen Orientierungssysteme vernünftig sind.<sup>52</sup>

Auch die unter 2.1 angeführten Eigenschaften wie Offenheit, Empathie, Einfühlungsvermögen etc. werden stets erwähnt. Über die genannten Eigenschaften hinaus stellt man an Manager mit fremdkulturellen Erfahrungen die Anforderung, im Idealfall Synergieeffekte zu erzielen, indem originelle, innovative Problemlösungen durch Integration verschiedener Kulturstile umgesetzt werden.<sup>53</sup> Daneben wird ins Feld geführt, dass die soziale Stellung Einfluss auf die interkulturelle Begegnungssituation hat. Je abgesicherter die Machtposition,

---

<sup>51</sup> Alexander Thomas/Katja Hagemann, Training interkultureller Kompetenz, in: Nils Bergemann/Andreas L.J. Sourisseaux (Hg.), Interkulturelles Management, Heidelberg 1992, S. 173-199, 179; weitere Typisierungen bei Dinges, S. 180-187.

<sup>52</sup> Thomas, Die Vorbereitung, S. 92.

<sup>53</sup> Alexander Bergmann, Interkulturelle Managemententwicklung, in: Matthias Haller u.a. (Hg.), Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart/Wien 1993, S. 193-216, 197.

umso gelassener kann man sich auf Fremdheit einlassen.<sup>54</sup> "Soziale Identität und kulturelle Identität sind eng miteinander verflochten und bedingen sich gegenseitig."<sup>55</sup> Das Ergebnis zahlreicher Forschungsarbeiten zur interkulturellen Persönlichkeit besteht in der Feststellung, dass für den Einsatz in fremden Kulturen zielstrebige, karriereorientierte Personen weniger geeignet sind, während Personen, denen Karriere zweitrangig ist, die dafür aber über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz mit entsprechendem Einfühlungsvermögen verfügen, dafür bessere Voraussetzungen mitbringen.<sup>56</sup> Das führt zu der Frage, welche Rolle soziale und interkulturelle Kompetenz im Verhältnis zueinander spielen und ob sie nicht in gewisser Weise deckungsgleich sind. Soziale Kompetenz ist offenbar eine Voraussetzung für den Erwerb interkultureller Kompetenz, reicht aber aufgrund unterschiedlicher Kulturstandards allein für die Bewältigung interkultureller Begegnungs- und Konfliktsituationen nicht aus. Robert Michels umschrieb den Kreis derer, die zum erweiterten Verständnis des Fremden in der Lage seien, als kleine Elite: "Die Fähigkeit, zu innerem und innigem Verständnis des Fremden vorzudringen, ist stets nur wenigen gegeben. Die Studierstube präpariert zu diesem Behufe, aber habilitiert noch nicht zu ihm. Es gehört persönlicher Kontakt, reichliche und reife Überlegung dazu. Es ist eine Frage der Rezeptivität. Aber zugleich auch eine des Temperamentes."<sup>57</sup>

Insbesondere die Typologien von Persönlichkeiten sind kritisch zu würdigen. Selbst wenn jemand die eigene Kultur wirklich "radikal" ablehnt, nützt diese Feststellung für die in Frage stehende Analyse wenig, bleibt der Betreffende durch seine Sozialisation doch stets ein Vertreter seiner Kultur. Wer übernimmt auf der anderen Seite schon "problemlos" Werte und Normen einer Fremdkultur und wie geht dies überhaupt vor sich? Etwa indem jemand sich selbst oder eine unsichtbare Hand eine neue mentale Software einlegt? Gewiss gibt es Assimilation, aber gerade bei den in Rede stehenden gut ausgebildeten und damit in einer bestimmten Kultur fest verwurzelten Personen, deren Status in der Fremde Hermann Levy mit dem Begriff 'Persönlichkeitsausländer' umschrieb<sup>58</sup>, wird sie in aller Regel nicht über Nacht in einem Akt des Abwerfens der Eigenkultur stattfinden. Selbst wenn es solche Personen gäbe, dürften sie gesamtgesellschaftlich allenfalls eine irrelevante Minderheit darstellen, die für die alltäglichen Abläufe im Unternehmen vernachlässigbar ist.

---

<sup>54</sup> Alexander Thomas, Fremdheitskonzepte in der Psychologie als Grundlage der Austauschforschung und der interkulturellen Managerausbildung, in: Wierlacher (Hg.), S. 257-281, 266.

<sup>55</sup> Ebd., S. 270.

<sup>56</sup> Zum Beispiel Alfred Großschädl, Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Aus der Praxis des Bereichs "Öffentliche Kommunikationsnetze" der Siemens AG, in: Kühlmann (Hg.), S. 73-84, 73, 80.

<sup>57</sup> Michels, S. 301.

<sup>58</sup> Hermann Levy, Der Ausländer. Ein Beitrag zur Soziologie des internationalen Menschen-austausches, in: Weltwirtschaftliches Archiv 2, 1913, S. 273-298, 273; siehe auch Rudolf Heberle, Theorie der Wanderungen, in: Schmollers Jahrbuch 75, 1955, S. 1-23, 7.

## 3.2 Empirie

### 3.2.1 Ein Monteur für Argentinien

Die Entsendung von Mitarbeitern ist auf der Unternehmensebene bereits an Beispielen aus dem 19. Jahrhundert zu beobachten und bis heute weiter verfolgbar. Ein Grundproblem, vielleicht sogar *das* Grundproblem, lässt sich an einem Fall studieren, der sich während der Jahre 1888/1889 bei den Schuckert-Werken in Nürnberg ereignete.

Ende 1888 lief bei Siegmund Schuckert folgendes Telegramm aus Buenos Aires ein: "Limiten riesenmord zweijahre freireisen". Es handelt sich um das Vertragsangebot für einen Monteur, der von Deutschland nach Argentinien kommen sollte. Schuckert hatte seinen argentinischen Partnern zuvor erklärt, dass sich ein Monteur nicht leicht entschieße, nach Südamerika zu gehen, ohne über Bedingungen und Garantien Bescheid zu wissen. Er wollte in Erfahrung bringen, welcher Verdienst zu erwarten sei, welche Sprachkenntnisse erwünscht seien und teilte mit, dass freie Hin- und Rückfahrt erwartet würden.<sup>59</sup> Schließlich telegrafierte er zwei Wochen später nach Buenos Aires, dass ein Monteur disponibel sei und bat nochmals um die Konditionen.<sup>60</sup> Daraufhin lief das obige Telegramm ein, welches im Klartext lautete: "Monteur bekommt M 480,- Gehalt, muß sich für zwei Jahre verpflichten und hat freie Her- und rück [!] Reise."<sup>61</sup> Mitte Januar 1889 gaben die Geschäftspartner in Buenos Aires ihrer Hoffnung Ausdruck, dass auf die "gute Offerte" hin ein tüchtiger Mann abgesandt worden sei, den man in 14 Tagen erwartete.<sup>62</sup>

Nachdem das Gehaltsangebot eingetroffen war, traten neue Probleme auf. Der betreffende Monteur ließ anfragen, ob in dem genannten Gehalt alles inbegriffen sei oder für seine etwaigen auswärtigen Arbeiten noch besondere Vergütungen wie Ersatz von Reise- oder Logiskosten zu erwarten seien.<sup>63</sup> Offenbar war dies nicht der Fall, denn wenige Tage später schrieb Schuckert nach Argentinien, er habe unter seinen Monteuren keinen gefunden, der die Stelle zu den angebotenen Bedingungen übernehmen wollte. Ein geeigneter Monteur, der bereit war, nach Argentinien zu gehen, erklärte, er könne gemäß selbst eingezogener Erkundigungen mit einem Gehalt von 480 Mark nicht auskommen und müsse mindestens 50 Mark mehr beanspruchen; das Gehalt müsse am Tag seiner Abreise beginnen und das Reisegeld als Vorschuss gewährt werden; zudem sollte Schuckert für einen Engagementsvertrag zwischen ihm und Parcus y Kexel garantieren. Auf letzteres ließ sich der Nürnberger Industrielle nicht ein.

---

<sup>59</sup> SAA 6624, Schuckert an Parcus y Kexel, 05.12.1888.

<sup>60</sup> Ebd., Parcus y Kexel an Schuckert, 22.12.1888.

<sup>61</sup> Ebd., Parcus y Kexel an Schuckert, 24.12.1888.

<sup>62</sup> Ebd., Parcus y Kexel an Schuckert, 14.01.1889.

<sup>63</sup> Ebd., Schuckert an Parcus y Kexel, 01.02.1889.

Schuckert resümierte, "dass es sehr schwer ist, Jemand zur Aufgabe einer guten Stelle hier zu bewegen, wenn er dort nicht mit Sicherheit etwas Besseres zu erwarten hat. Es ist deswegen bedauerlich, dass Sie trotz meiner wiederholten Bitte, sich nicht klar und deutlich ausgesprochen haben, was sie dem Monteur bieten wollen. Ich kann natürlich nicht die Verantwortlichkeit auf mich nehmen, die Leute zur Annahme einer Stelle zu bewegen, auf die Gefahr hin sie in ihren Erwartungen getäuscht zu sehen."<sup>64</sup> Schuckert wollte sich dennoch weiter nach einem geeigneten Mann umsehen, mahnte aber: "Die Leute wollen genau wissen, was sie bezahlen, in welcher Währung sie bezahlen, – Sie sprachen von 480 M, sagen aber nicht, welchem Geldeswert nach deutschen Verhältnissen dies in Argentinien entspricht, und wie viel Wert Sie auf den argentinischen Dollar nehmen. Sie sagen ferner nicht, welche tägliche Arbeitszeit Sie beanspruchen, ob Sie für auswärtige Montagen eine gewisse Auslösung geben, wie das hier der Fall ist, ob Sonntagsarbeit bei Ihnen üblich ist oder nicht, und lauter solche Details, über die ein Mann informiert sein will, ehe er eine sichere Stelle für eine unsichere aufgibt."<sup>65</sup>

Von Mitte März 1889 existiert noch eine letzte Notiz Schuckerts zu diesem Betreff, bevor der Vorgang wegen einer Lücke in der Aktenüberlieferung nicht mehr weiter verfolgt werden kann. Darin ist vermerkt, er werde seine Bemühungen, „einen Mann für Sie zur Auswanderung zu bringen“ nach einer Rückäußerung auf seine Schreiben vom 5. und 7. Februar wieder aufnehmen.<sup>66</sup> Das den Lohnsatz betreffende Codewort war infolge eines telegrafischen Übermittlungsfehler verstümmelt angekommen. Daher ist bekannt, dass der für die Entsendung in Aussicht genommene Monteur ohne Kenntnis des zu erwartenden Kohns nicht zur Abreise bereit war.<sup>67</sup>

### 3.2.2 Siemenssche Personalpolitik

In einem Positionspapier über die Exportorganisation des Hauses Siemens, das sich auf die Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg bezieht, vermerkt Hermann Reyss, dass die in Europa mit Ausnahme Russlands bestehenden Siemens-Gesellschaften mit wenigen Ausnahmen von Staatsangehörigen der betreffenden Länder geleitet wurden und auch in außereuropäischen Ländern außereuropäisches Personal in großer Zahl herangezogen wurde. Schon der Kosten wegen bemühte sich Siemens, deutsches Personal so wenig wie möglich zu verwenden und erforderliche Mitarbeiter vor Ort auszubilden.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Ebd., Schuckert an Parcus y Kexel, 02.02.1889.

<sup>65</sup> Ebd., Schuckert an Parcus y Kexel, 07.02.1889.

<sup>66</sup> Ebd., Schuckert an Parcus y Kexel, 11.03.1889.

<sup>67</sup> Ebd., Schuckert an Parcus y Kexel, 28.12.1888; ähnlicher Fall in SAA 8092, Compania Platense an SBU (Siemens Bauunion), 06.07.1926.

<sup>68</sup> SAA 7561, Auslandsgeschäft, Personalpolitik der SSW im Auslande, 13.11.1946.

### 3.2.3 Ingenieure für China

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts versuchte die Siemens AG, in China, das schon damals als Zukunftsmarkt galt, Fuß zu fassen. Der 50-jährige Oberingenieur Hermann Meyer wurde als Vorstand des 1904 gegründeten Technischen Büros Shanghai nach China entsandt. Aus einem Schriftwechsel mit dem Stammhaus erschließen sich eine Reihe von interkulturellen Problemen mit China im besonderen und Ostasien allgemein.

Die Korrespondenz beginnt mit einer Kritik des seit Anfang 1908 im Stammhaus der Siemens-Schuckert-Werke (SSW) in der Central-Verwaltung Ueberssee (CVU) tätigen Hermann Kessler an Meyer. Anlass war die Kündigung des Vertrages mit dem Importeur C & C (Carlowitz & Co.). Die CVU machte Meyer Vorhaltungen. Sie habe erwartet, dass er mit chinesischen Behörden und Privatkundschaft persönlich Fühlung nehme und nach der Auflösung des Importeurvertrags sofort die Reorganisation der Büros und deren Besetzung mit chinesischem Personal, vor allem tüchtigen Compradores, angehe. Dazu sollte ein weiterer Siemens-Mitarbeiter, der gerade nach China entsandte Fritz Wilhelm, stärker eingebunden werden.<sup>69</sup>

In seiner Erwiderung wies Meyer auf die räumlichen Dimensionen Chinas und die Probleme bei der Personalbeschaffung hin: "Ich kann mich doch nicht auf jahrelange Reisen begeben, um die zwischen Kitin an der Grenze von Sibirien, Canton in der Nähe von Tongking und Chengtu an der Grenze von Thibet verstreute Kundschaft zu besuchen." Einen selbstständigen Einsatz Wilhelms hielt Meyer nicht für angebracht: "Herr W. kann, wie schon wiederholt geschrieben, wegen der Kuerze seines Aufenthalts in China [...] kein abschließendes Urteil ueber die beste Form des chinesischen Geschaeftsverfahrens haben. Ein Teil seiner Anschauungen halte ich direct fuer unrichtig."<sup>70</sup>

Kessler entgegnete darauf, dass die Personalfrage in allen Filialen "immer und überall" die heikelste bleibe. Es läge an Meyer, wenn er die ihm zur Verfügung gestellten Mitarbeiter nicht richtig zu beurteilen und zu behandeln wisse, sie nicht in die richtige Position setze und nicht zu einer gewissen Selbständigkeit erziehe, die in einem so ausgedehnten Gebiet wie China notwendig sei. "Außerdem" – so Kessler weiter – "habe ich entschieden den Eindruck erhalten, dass sie von Ihrem Personal niemand neben sich aufkommen lassen wollen, es ängstlich vermeiden eine Stellvertretung neben sich heranzuziehen." Wilhelm werde im übrigen seine "nur für Deutschland passenden Manieren" verlieren, da er jung und klug genug sei, seine Ziele den asiatischen Gewohnheiten anzupassen.<sup>71</sup> Kurz darauf erfolgte allerdings die Versetzung Wilhelms nach Japan, was als ein Vorbereitungsstadium für den Chinadienst dargestellt wurde.

---

<sup>69</sup> SAA 13 Lc 332, Kessler an Meyer/Technisches Büro Shanghai, 05.02.1909.

<sup>70</sup> Ebd., Meyer an Kessler, 09.06.1909.

<sup>71</sup> Ebd., CVU an Meyer, 19.07.1909.

Im Herbst 1909 wandte sich Meyer direkt an den die CVU leitenden Carl Friedrich von Siemens. Er teilte mit, dass er den Eindruck gewonnen habe, die Bewertung des Stammhauses hinsichtlich der Entwicklung in China sei viel zu optimistisch. Zwar stand für Meyer "ganz unweigerlich" fest, China werde einmal einen ganz vorzüglichen Markt abgeben. Diejenigen aber, die behaupteten, dies würde bald eintreten, irrten sich. Nach einer längeren Analyse der verworrenen Zustände im Reich der Mitte, schätze er die Verhältnisse folgendermaßen ein: "Wie schon oben erwäht, muss einmal eine grosse Entwicklung Chinas eintreten. [...] Ob aber diese Entwicklung infolge einer Einwirkung der Regierung, also auf ordnungsgemäessem Wege, oder auf revolutionärem Wege von unten, also aus dem Volke heraus oder schliesslich auf Grund des Eingreifens der civilisierten Mächte von aussen her stattfindet, das lässt sich augenblicklich nicht absehen. [...] Es gibt wohl kaum ein Land, ueber welches so verschiedene und falsche Urteile gefällt werden wie ueber China."<sup>72</sup> Nach einer zweiwöchigen Pause, die Meyer während der Abfassung des Briefs wegen einer Infektionskrankheit hatte einlegen müssen, fügte er hinzu: "Kenner Chinas sagen [...] Je länger man in China weilt und je eingehender man sich in das Wesen der Chinesen zu vertiefen sucht, desto rätselhafter und unverständlicher wird es." Schließlich verwies er auf die Lektüre der 'Chinese Characteristics' des Missionars A.H. Smith als das Beste, was über das chinesische Wesen geschrieben worden sei. Jeder, der eine gewisse Zeit in China war, würde dessen Schilderungen bestätigen können.<sup>73</sup>

Im selben Schreiben moniert Meyer Vergleiche zwischen China und Japan. Unter der Hervorhebung 'Vergleiche zwischen China und Japan' heißt es: "Es ist wiederholt in der Correspondenz des Stammhauses China mit Japan verglichen worden. [...] China und das jetzige Japan haben nichts weiter gemein, als dass beides Länder in Ostasien sind, die von Angehörigen der Gelben Rasse bewohnt werden. Ausserdem haben die Bewohner noch die gleiche oder wenigstens doch eine ähnliche Religion. Weitere Vergleiche zwischen beiden Ländern sind unmöglich und müssen, falls sie doch angestellt werden, unbedingt zu falschen Schlussfolgerungen führen. [...] In Japan giebt es eine geordnete Verwaltung, diejenige Chinas, wenn man überhaupt von einer solchen sprechen kann, befindet sich in den Händen einer durch und durch corrup-

---

<sup>72</sup> Ebd., Meyer an Carl Friedrich von Siemens, 05.10.1909.

<sup>73</sup> Ebd., Meyer an Siemens, 19.10.1909. Smith bemerkt in seinem Buch, Sir Robert Hart, der Generaldirektor des chinesischen Zolldiensts habe geäußert: "China ist wirklich ein schwer zu verstehendes Land. Vor ein paar Jahren glaubte ich, endlich so weit gekommen zu sein, etwas von seinen Angelegenheiten zu wissen, und ich suchte meine Ansichten darüber zu Papier zu bringen. Heute komme ich mir wieder wie ein vollkommener Neuling vor. Wenn ich jetzt aufgefordert würde, drei oder vier Seiten über China zu schreiben, würde ich nicht recht wissen, wie ich dies anfangen sollte." A.H. Smith, Chinesische Charakterzüge, Würzburg 1900 (zitiert nach Thomas, Die Vorbereitung, S. 96); ähnlich urteilt Richard Wolf, Chinesen, Berlin 1943, S. 34: "In China ist es so: an jedem Tage sieht man mehr - und begreift weniger."

pierten Beamtenschaft. Der Japaner will vorwaerts, legt sein Geld an und arbeitet mit diesem; der wohlhabende Chinese verbirgt es im Kasten aus Furcht, die Beamten koennten von seinem Vermoegen hoeren und ihn aussaugen. Es ist thatsaechlich unmoeglich, Punkte herauszufinden, in welchen sich die Laender im wesentlichen gleichen oder sich wenigstens so aehneln, dass ein Vergleich moeglich ist."<sup>74</sup> Offensichtlich waren diese Erklärungen auf den in der CVU tätigen Kessler, den einzigen Japanexperten unter den Siemensianern, gemünzt, obwohl dieser einige Wochen zuvor im Zusammenhang mit dem Wechsel Wilhelms nach Japan eingeräumt hatte, es bestehe "noch immer ein Unterschied zwischen dem China- und Japangeschäft."<sup>75</sup>

Eine Episode aus der Geschichte der Siemens AG trägt zu einer vertieften Beurteilung der Persönlichkeit des 1870 in das Unternehmen eingetretenen Hermann Meyer bei. Robert Maass, ebenfalls eine zentrale Figur interkultureller Kompetenz der Siemens AG, schildert eine Begebenheit, die sich zwei Jahrzehnte vor Meyers Einsatz in Shanghai ereignete: Im Park der Kunstausstellung am Lehrter Bahnhof 1889 war zur Energieversorgung der Beleuchtung eine Dampfmaschine von Siemens & Halske aufgestellt. Ausgerechnet während der Eröffnung erhitzte sich das Kurbelzapfenlager der Anlage und begann schließlich zu brennen. Es schien geboten, die Maschine schnellstens abzustellen. "Der einzige", so Maass, "der im Gefühl der übernommenen grossen Verantwortung und in der Erkenntnis dessen, was für die Firma Siemens & Halske hierbei auf dem Spiele stand, die für solche Ereignisse erforderliche Kaltblütigkeit nicht verlor, war Hermann Meyer. Er liess den Betrieb nicht unterbrechen, sondern ordnete an, dass einer seiner Leute eine Kanne mit Oel, ein anderer eine Giesskanne mit Wasser herbeibrachte und dass abwechselnd das Lager unter Oel und Wasserbehandlung genommen wurde. [D]as Schwungrad lief in einer tiefen Grube, welche sich allmählich mit Oel und Wasser fuellte. Bald riss der in der Flüssigkeit laufende Riemen diese mit sich fort und schleuderte sie in grossem Bogen im Maschinenhause umher. Der Maschinenraum, das Schaltbrett und alle vorhandenen Gegenstände und Personen wurden über und über besprengt, der Raum glich allmählich einer Hölle und die anwesenden Personen den bösen Geistern der Unterwelt. Hermann Meyer bewegte sich vergnügt und lachend in dem Chaos, wie der oberste Beelzebub [...] 'Herr Meyer ist ein Teufelskerl', hatte Dr. Otto Lainsdorff seinerzeit gesagt. Hier traf es zu, aber er hielt den Betrieb aufrecht und rettete die Ehre der Firma." Maass spricht von der "männlichen Tat" des – wie er zur Unterscheidung genannte wurde – "Montagemeyer".<sup>76</sup>

Fritz Wilhelm, dessen China betreffende Anschauungen Meyer teilweise für unrichtig hielt, wurde 1914 als für Japan ungeeignet aus den Diensten von

---

<sup>74</sup> Ebd., Meyer an Siemens, 19.10.1909.

<sup>75</sup> SAA 13 Lc 332, CVU an Meyer, 19.07.1909.

<sup>76</sup> SAA 12 Li 564, Robert Maass, Die auswärtigen Geschäftsstellen der Siemens-Schuckertwerke und ihre Vorgeschichte. Ein Erinnerungsblatt an Wilhelm von Siemens, S. 153.

Siemens entlassen.<sup>77</sup> Wilhelm führte nach dem Ersten Weltkrieg einen Prozess auf Entschädigung gegen seinen früheren Arbeitgeber. In einem Schriftsatz der Siemens-Anwälte heißt es über ihn: "Gleich seine erste Geschäftstätigkeit in Ostasien, die Anbahnung von Geschäftsverbindungen in China, war ein recht kostspieliger Mißerfolg. Er hatte sich in China durch die Art seines Auftretens so unbeliebt gemacht, daß an seine nutzbringende Verwendung in China nicht zu denken war."<sup>78</sup>

### 3.2.4 Kulturschock in Russland und Japan?

Während der engen Kooperation deutscher und sowjetischer Militärstellen in den 1920er Jahren wurden von BMW Flugmotorenmonteure nach Russland entsandt. Hans Seufert, der bereits über beachtliche internationale Erfahrung verfügte, befand sich von Mitte September bis Ende des Jahres 1928 zur Betreuung von BMW-Flugmotoren in Sebastopol. Über das feindliche Klima, das ihm entgegen schlug, berichtet der Entsandte, dass er trotz viermaliger Vorsprache beim Stab auch nach zehn Tagen noch keine Zutrittserlaubnis zur Reparaturwerft erhalten habe und niemand an seiner Anwesenheit großes Interesse zeigte. Seine Vorschläge wurden gebilligt, aber gleichgültig wieder vergessen. In dieser Situation fragte er in München an, ob die Zeit seines Auslandseinsatzes vom Datum seiner Abreise in München (25. August) oder der Ankunft in Sebastopol (16. September) zähle.<sup>79</sup> Nachdem er drei Wochen später gelegentlich einer Motorenüberprüfung "völlig ignoriert" wurde, stellte er sich resigniert die Frage: "Ich möchte bald selbst wissen, für was ich hier bin und warte."<sup>80</sup> Aufgrund postalischer Schwierigkeiten hatte Seufert wochenlang keine Instruktionen des Stammhauses erhalten. Ende Oktober bat Seufert nochmals, über die Dauer des weiteren Aufenthalts baldmöglichst Bescheid zu bekommen.<sup>81</sup> Mitte November reiste er via Moskau aus und bemerkte kurz vor seiner Heimkehr nach München: "Ich kann nicht behaupten, daß man mir besonders entgegenkam in Sebastopol, meine Schuld war es jedenfalls nicht. Anders hier in Moskau." Dort erfuhr Seufert eine sehr zuvorkommende Behandlung.<sup>82</sup>

1907 schrieb der Siemens-Direktor Dr. Berliner über deutsche Mitarbeiter in Japan: "Ein Teil unserer älteren Ingenieure wohnt in [...] japanischen Häusern und fühlt sich wohl und behaglich in denselben, nur unsere neu angekommenen Herren erklären es für menschenunwürdig, in ein japanisches Haus zu ziehen,

---

<sup>77</sup> SAA 13 Lc 518, Abschrift Klage Wilhelm gegen Siemens, 02.09.1921

<sup>78</sup> Ebd., Schriftsatz der Verteidigung, undatiert [1921].

<sup>79</sup> BMW UA 508, Berichtschrift Hans Seufert 2, Bericht Nr. 2, 25.09.1928. Die Zeitdiskrepanz erklärt sich aus einem davor liegenden Aufenthalt in Italien.

<sup>80</sup> Ebd., Bericht Nr. 3, 16.10.1928.

<sup>81</sup> Ebd., Bericht Nr. 4, 30.10.1928.

<sup>82</sup> Ebd., Bericht Nr. 6, 18.11.1928.

und sie verlangten für sich europäische Häuser. [...] Unter den drüben neu angekommenen Herren habe ich auch nicht einen gefunden, der sich für den Auslandsdienst eignete. Leute, die auf dem Standpunkt stehen, dass nur das, was ein Ausländer tut und lässt, was er isst und nicht isst, dumm und absurd finden, solche Herren eignen sich nicht dafür, herausgeschickt zu werden. Leute, die erklären, sie können nur leben, wenn sie ganz bestimmt zubereitete Speisen bekommen, die verlangen, eine ganz bestimmte Arbeitszeit zu haben und zu einer ganz bestimmten Zeit ihren Kaffee bekommen müssen oder zum täglichen Leben mindestens 6 Flaschen Bier gebrauchen und ewig erklären, dies und jenes könnten sie doch verlangen, sonst hätten sie nicht nötig, draussen zu sein, solche Leute eignen sich nicht fürs Ausland, solche Leute müssen in Berlin bleiben oder da, wo sie sonst gelebt haben. Der Japaner – und das sind ja Millionen – lebt mindestens ebenso gut wie wir, nur eben auf andere Weise. Nur Leute mir engem Horizont erklären das, was sie in einem fremden Lande Neues und Ungewohntes sehen, für absurd und unpassend.“<sup>83</sup>

### 3.3 Auswertung

#### *zu 3.2.1 Ein Monteur für Argentinien*

Am Beispiel des von Schuckert zu vermittelnden Monteurs tritt eine in der Theorie kaum gewürdigte Problematik auf: das Vorfeld der Auslandsentsendung. Wer nimmt überhaupt ein Auslandsengagement an, und welche Eigenschaften und Motivationen spielen dabei eine Rolle? In den Vorgängen Ende der 1880er Jahre geht es nur am Rande um die fremde Kultur, aber vorrangig um Bezahlung und Sicherheit. Für Fachkräfte galten nicht dieselben Bedingungen wie sie etwa für Migranten maßgebend waren, die aufgrund einer spezifischen Not- oder Mangelsituation eine Chance in der Fremde suchten. Die Schuckert-Monteurs befanden sich demnach eher in einer Position vergleichbar den englischen Werkmeistern, die Mitte des 19. Jahrhunderts aufgrund ihrer Fachkenntnisse in Deutschland gesucht und hoch bezahlt waren. Eine starke Verhandlungsposition der ins Ausland zu entsendenden technischen Fachkräfte ist demnach kein Phänomen der letzten Jahrzehnte, sie findet sich bereits im 19. Jahrhundert.

Anhand der Reaktion auf das argentinische Angebot werden deutsche Kulturstandards der Vergangenheit greifbar, die in einer Kontinuität bis zur Gegenwart zu sehen sind: Versicherungsmentalität und Gründlichkeit sprechen aus den Quellen. Daneben treten aber auch möglicherweise kulturbedingte Probleme auf. Trotz der wiederholten Bitte Schuckerts wurden keine klaren Informationen über Bezahlung (Währung, Wechselkurs zur Mark), tägliche Arbeitszeit, Konditionen für auswärtige Montagen, Sonntagsarbeit etc. übermit-

---

<sup>83</sup> SAA Lb 341, Vortrag des Herrn Dr. Berliner, 14.10.1907.

telt. Der Detailfragen betreffende Standard beider Kulturen divergierte offensichtlich. Was präzise Informationen anbelangt, bleibt die argentinische Seite für das deutsche Verständnis zu vage. Da es vorgeblich einige Interessenten für die ausgelobte Stelle gab, scheiterte eine zügige Entsendung an diesen ungeklärten, aber wichtigen Detailfragen.

Aus dem Beispiel geht Unsicherheitsvermeidung als langfristig zurück verfolgbarer, die Verhandlungen bestimmender Faktor im Vorfeld der Auslandsentsendung hervor. Entsendestrategien der jüngeren Vergangenheit und Gegenwart sind konsequenterweise durch starke Komponenten der Unsicherheitsvermeidung gekennzeichnet. Im Zuge dieser Maßnahmen ist eine mehr oder weniger starke Abschottung von der Fremdkultur kaum zu vermeiden, mit der eine Förderung des Status als Persönlichkeitsausländer im Levyschen Sinne einhergeht. Bei Siemens etwa wurde hieraus spätestens seit den 1930er Jahren die Erkenntnis gezogen, dass in der Fremdkultur direkt angeworbene Fachkräfte effizienter und kostengünstiger sind. Wie Beispiel 3.2.2 verdeutlicht zeigte sich dieser Gedanke in der Siemensschen Auslandsorganisation in Argentinien bereits vor dem Zweiten Weltkrieg als durchgesetzt.

### *zu 3.2.3 Ingenieure für China*

An den untersuchten Beispielen lassen sich für den Bereich der interkulturellen Persönlichkeit einige theoretische Postulate empirisch nachvollziehen, andere wiederum bestenfalls in Anklängen verifizieren. Bochners Typologie vor Augen, stellt sich die Frage, welchen geschilderten Persönlichkeitstypen etwa Hermann Meyer oder Fritz Wilhelm zuzuordnen sind. Könnte Wilhelm noch relativ eindeutig als Kontrasttyp gelten, der vor allem die Eigenkultur betonte, fällt die Einordnung Meyers bedeutend schwerer. Ein Grenztyp, der einen Identifikationskonflikt mit sich herumschleppte? Ein Synthesetyp, der Fremdes mit Eigenem verschmolz? Meyers im weiteren Sinne kolonialistische Einordnung der europäischen Kultur als "civilisierte Mächte" ist deutlich dem Bereich des Ethnozentrismus zuordenbar. Dennoch drückt sich in seinen Sichtweisen die Auseinandersetzung mit der fremden Kultur und ein erhebliches Maß an Sensibilität ihr gegenüber aus. Die Lektüre Smith' Buch, die Feststellung eines fehlgehenden Vergleichs zwischen China und Japan oder die Einschätzung der politischen Lage, die später tatsächlich sich ereignende revolutionäre Umbrüche einschloss, sind dafür beredtes Zeugnis.

Um einzelne, im interkulturellen Kontext agierende Personen im Hinblick auf ihre mentalen Positionen besser einschätzen zu können, ist es wichtig, sie mittels der Quellen in ihrer langfristigen individuellen Entwicklung auch in der Eigenkultur zu beobachten. Meyers "männliche Tat" angesichts des Maschinendefekts bei der Kunstaussstellung am Lehrter Bahnhof erschließt einen selbstständig-praktischen Wesenszug seiner Persönlichkeit. Insofern erscheint es eher zweifelhaft, dass Meyer sich – wie Kessler ihm vorwarf – bei der Kon-

taktaufnahme mit Einkäufern und Kunden zur Bearbeitung des chinesischen Marktes, in Kautelen erging. Seine Mahnungen bezüglich der eigentümlichen Probleme Chinas basierten offensichtlich auf einem erweiterten Verständnis der chinesischen Kultur. Dennoch ist keine Verneinung der Eigenkultur zu erkennen. Der Konflikt mit dem Stammhaus scheint eher daraus zu resultieren, dass ein Japanexperte für kompetent gehalten wurde, die Vorgänge in China zu beurteilen und zu dirigieren. Das Schicksal Wilhelms dagegen bestätigt die Annahme, dass ausgeprägt karriereorientierten und dabei ethnozentrischen Mustern folgende Personen in fremden Kulturen wenig Erfolg beschieden ist.

Anhand der untersuchten Beispiele wird deutlich, dass die groben Raster für die Bewertung personenbezogener interkultureller Kompetenz vor allem für Unternehmen, in denen eine gewisse Affinität für die Auslandsentsendung vorhanden sein muss, nur begrenzt brauchbar sind. Wie das Beispiel Meyer verdeutlicht, ist die Realität wesentlich komplizierter als die Typologien in ihrer Simplifizierung glauben machen wollen. Eine Frage, die übrigens von der Interkulturalitätsforschung kaum gestellt wird, ist die nach Kulturhybriden, den 'sujets mixtes' wie sie Michels nannte<sup>84</sup>, bikulturell aufgewachsenen Menschen also.

#### *zu 3.2.4 Kulturschock in Russland und Japan?*

Die im Rahmen des Projekts IKU konsultierten Quellen enthalten keine konkrete Schilderung einer Person, die einen Kulturschock erlitt. Vordergründig könnten die Anfragen und Appelle aus der Sowjetunion des ohne Verbindung zu seinen Vorgesetzten gebliebenen Monteurs Seufert als Symptom dafür interpretiert werden. Dem offensichtlichen Rückkehrwunsch des – im übrigen sehr auslandserfahrenen – Mechanikers lagen aber weniger kulturelle Gegebenheiten zugrunde, vielmehr das Gefühl überflüssig und schlicht fehl am Platze zu sein. Dass es nicht um ein in erster Linie kulturell bedingtes Phänomen ging, bestätigt das positive Vergleichsurteil über den Aufenthalt in Moskau.

Empirisch relativ häufig feststellbar ist dagegen Abschottung oder der Rückzug in die Eigenkultur in der Fremde. Diese Feststellung stellt die dargestellten Phasenmodelle stark in Frage. Weder Wilhelm noch die Siemens-Angestellten aus Berliners Bericht durchliefen die genannten Entwicklungsstufen. Während "ältere" Siemens-Ingenieure fremdkulturelle Elemente übernahmen, etwa in japanischen Häusern wohnten und sich dort "wohl und behaglich" fühlten, versuchten die später Hinzugekommenen von Beginn an soweit wie möglich ihre Eigenkultur zu importieren und darin weiter zu leben, ja, sie finden die fremdkulturellen Verhaltensweisen sogar "dumm und absurd". Genau genommen durchlaufen sie somit keine der genannten Phasen, sondern verharren in ihrem zu Beginn der Entsendung gezeigten Verhalten. Der Raum für die-

---

<sup>84</sup> Michels, S. 316.

se Haltung ist offensichtlich umso weiter, je größer die Kolonie von Angehörigen der Eigenkultur in der Fremde ist.

Das wiederum muss nicht heißen, dass die Phasenmodelle für einen bestimmten Typ des Entsandten keine Gültigkeit besäßen: namentlich für jene, die bereitwillig und mit einer positiven Erwartungshaltung in die fremde Kultur kommen, dann unerwarteten Problemen gegenüberstehen, die sie letztlich meistern und aus dieser Krise gestärkt hervor gehen. Grundproblem der Phasenmodelle ist, dass sie regelmäßig von Anpassung oder zumindest der Notwendigkeit hierzu ausgehen. Gerade für Persönlichkeitsausländer ist aber Anpassung oft eher ein voluntaristisches als ein erzwungenes Phänomen.

Der Rückzug in die Eigenkultur wird zwar als eines der Symptome des Kulturschocks beschrieben. Als gewollter Akt scheint er allerdings eine wesentlich größere Rolle zu spielen als bislang wahrgenommen. Dennoch sollte das psychologische Phänomen des Kulturschocks nicht voreilig als theoretische Legende abgetan werden. Die Gefahr ihm zu unterliegen, könnte für Entsandte, die mit konkreten Aufgaben betraut sind, weniger relevant sein als etwa für mitgekommene Partner und Familienmitglieder. Ferner ist denkbar, dass viele Symptome des Kulturschocks in die Quellen der Unternehmen keinen Eingang fanden. Eine historisch orientierte Soziologie der Auslandsentsendung könnte hierzu genauere Aufschlüsse erbringen.

#### 4. Interkulturelle Verhandlungsführung

Einer der Bereiche, der interkulturelle Kompetenz im Unternehmen erfordert, ist die Verhandlungsführung in interkulturellen Situationen.<sup>85</sup> Meist befinden sich die beteiligten Unternehmensvertreter dabei in bilateralen Verhandlungen mit fremdkulturellen Partnern. Gerade in diesem Bereich ist es äußerst schwierig, empirische Forschung zu betreiben, da es weder Wissenschaftlern gestattet ist, die Verhandlungen zu begleiten, noch spezielle Protokolle geführt werden, die sich über die wörtliche Wiedergabe des Gesprochenen hinaus auch auf die diversen Äußerungen kulturgebundenen Handelns und kultureller Differenzen angemessen konzentrieren. So müssten neben der Intonation auch Gestik und Mimik der Teilnehmer protokolliert werden.<sup>86</sup> Die Nachwelt ist hier auf eher

---

<sup>85</sup> Dazu Bernd-Dietrich Müller, Die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation für die Wirtschaft, in: ders. (Hg.), Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, München 1991, S. 2751.

<sup>86</sup> Einer der raren Beiträge zur internationalen Verhandlungsführung in der Wirtschaft Jochen Rehbein, International Sales Talk. On Some Linguistic Needs of Today's Business Communication in European Settings, Hamburg 1992, S. 18, beklagt: "Since 1979, I myself have attempted - in vain - to gather verbal recordings of international business negotiations; [...] for only an analysis of verbal recordings will fully demonstrate the distinctive activities of the negotiation partners involved."

zufällig tradierte Versatzstücke angewiesen. Alles andere entzieht sich einer quellenmäßigen Belegbarkeit. Insofern bildet gerade der Bereich Verhandlungsführung den größten weißen Fleck der Interkulturalitätsforschung. Neben einer Befragung von Zeitzeugen bietet die Benutzung historischer Dokumente oft die einzige Zugriffsmöglichkeit auf empirisches Material. Allerdings hat die Recherche gezeigt, dass ergiebige Quellen zu kulturellen Faktoren in der Verhandlungssituation rar sind. Zur Erstellung einer hinreichenden Materialbasis ist daher erheblicher Aufwand notwendig.

#### 4.1 Theorie

In interkulturellen Verhandlungen können zunächst keine Annahmen über gemeinsame Werte und Ziele der Beteiligten gemacht werden. Jeder Teilnehmer folgt seinen eigenen Regeln.<sup>87</sup> Es handelt sich zwar um Fachgespräche, in denen es zum Beispiel um Projekte und/oder Produkte geht, aber der Kommunikationsprozess findet in kulturellen Kontexten statt, der die fachlichen Determinanten überformt.<sup>88</sup> Dabei entsteht ein Großteil der Irritationen durch (vermeintlich) fehlendes oder unerwartetes, nicht einordenbares Feedback des Partners.<sup>89</sup> Zentral ist demnach die Hypothese, dass Konflikte in der interkulturellen Verhandlungssituation nicht auf der Themen-, sondern auf der Interpretationsebene entstehen.<sup>90</sup>

Theoretische Überlegungen, die den interkulturellen Kommunikationsprozess bzw. mögliche Gründe seines Scheiterns zu erklären versuchen, kreisen größtenteils um sogenannte 'critical incidents', d.h. Situationen, in denen es aufgrund divergierender kultureller Hintergründe der Interaktionspartner zu Missverständnissen bzw. kritischen Situationen kommt. Die Verhandlungen werden erklärt als Aktion und unbewusst/bewusst undurchsichtige Reaktionen/Gegenaktionen.<sup>91</sup>

Nach Triandis besteht nur ein Ausweg aus diesem Dilemma. Eine Person müsste die Fähigkeit besitzen, so genannte 'isomorphe Attributionen' zu bilden. Im Idealfall bedeutet dies, dass sie sich in einer interkulturellen Überschneidungssituation so verhalten könnte wie jemand, der in der fremden Kultur aufgewachsen ist, die selben Erfahrungen wie sein Gegenüber gemacht hätte und sich genauso verhalten könnte.<sup>92</sup> Entwicklungspsychologisch ist es je-

---

<sup>87</sup> Hofstede, S. 225.

<sup>88</sup> Müller, S. 33.

<sup>89</sup> Ebd., S. 34.

<sup>90</sup> Thomas, Die Vorbereitung, S. 104.

<sup>91</sup> Bei der Critical incident-Technik handelt es sich um eine auch in anderen Bereichen angewandte Methode der Psychologie. Siehe John C. Flanagan, The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin 51, 1954, S. 327-358.

<sup>92</sup> Harry C. Triandis, Culture Training, Cognitive Complexity and Interpersonal Attitudes, in: Richard W. Brislin u.a. (Hg.), Cross-cultural Perspectives an Learning, New York 1975, S. 39-77,41.

doch utopisch, dass ein Kulturfremder, der seine kindliche Sozialisation in Kultur A erfahren hat, isomorphe Attributionen derart vorzunehmen in der Lage ist, dass er sich hinsichtlich seiner mentalen Software von Angehörigen einer Kultur B nicht mehr unterscheidet.<sup>93</sup> Demnach würden in kulturellen Überschneidungssituationen permanent divergierende Attributionen entstehen.<sup>94</sup> Die Attributionstheorie legt nahe, dass an fremden Personen beobachtete Handlungen, jeweils der Person selbst zuzuordnen sind, während diese die Situation aus der Sicht von Situationsmerkmalen wahrnimmt. Das als fremd erlebte Verhalten würde demnach stets auf die Person zurückgeführt statt auf die situativen Gegebenheiten. Die Suche der Ursachen in der fremden Person führe folglich in die falsche Richtung, da die Kontextbedingungen vernachlässigt würden.<sup>95</sup>

Der Linguist Jan Blommaert kritisierte die monolithische, statische und transzendente Sichtweise von Kultur in verschiedenen Ansätzen der Interkulturalitätsforschung: "The perspective underlying these approaches is that whenever culturally different interlocutors meet, their cultures meet, and whenever they have a conflict their cultures collide."<sup>96</sup> Als Lösung schlägt er ein interaktiv-situatives Modell vor. Dem gemäß figuriert interkulturelle Kommunikation zunächst als interpersonale Kommunikation, die auch als solche beschrieben werden kann. Der einzige Unterschied besteht in der verschiedenen Kulturzugehörigkeit der Beteiligten, was folgende Konsequenz birgt: "The object of the study of intercultural communication is not the culture-specific categories and ways of interaction of the interlocutors, but the way in which those categories etc. contribute to the construction of a situation-dependent consensus. [...] The process of accommodation is a two way process in which both interlocutors (consciously or not) have an active input. 'Awareness' and 'sensitivity' are no miracle solutions, since every consensus is subject to situation-specific negotiations between the participants."<sup>97</sup>

Nach Blommaert zeigen sich in der interkulturellen Kommunikation drei Muster von Kultur: die ethnische Haltung der Beteiligten als Repräsentanten ihrer Kultur, der Prozess der gegenseitigen Entwicklung eines situationspezifischen Konsenses durch die Unterdrückung gewisser kulturspezifischer Elemente sowie die Benutzung bzw. Ausnutzung von Kultur als strategischem Faktor. Während das erste Element stets vorhanden ist (Makroebene), sind die

---

<sup>93</sup> Thomas, Die Vorbereitung, S. 95.

<sup>94</sup> Ein konstruiertes Beispiel für divergierende Attributionen in einer interkulturellen Überschneidungssituation zwischen einem Griechen und einem US-Amerikaner in ebd., S. 93. Das von Thomas übersetzte Beispiel stammt aus Harry C. Triandis/Vasso G. Vassiliou, A Comparative Analysis of Subjective Culture, in: Harry C. Triandis (Hg.), The Analysis of Subjective Culture, New York 1972, S. 299-335.

<sup>95</sup> Thomas, Fremdkonzepte, S. 267.

<sup>96</sup> Jan Blommaert, How much Culture is there in Intercultural Communication?, in: ders./ Verschueren, Jef (Hg.), The Pragmatics of International and Intercultural Communication, Amsterdam 1991, S. 13-31, 18f.

<sup>97</sup> Ebd., S. 23.

beiden anderen stark situationsabhängig (Mikroebene).<sup>98</sup> Die Mikroanalyse vollzieht sich demnach innerhalb einer umrahmenden Makroebene. Insofern handelt es sich um ein Wechselspiel zwischen a priori vorhandenen und situationsspezifischen kulturellen Einflüssen.<sup>99</sup>

Der Vorschlag Blommaerts impliziert naturgemäß eine starke Relativierung der kulturellen Komponente. Durch den ausgehandelten Konsens, der zwischen Verhandlungspartnern zu Stande kommt, die aus unterschiedlichen Kulturen stammen, impliziert die Theorie jedoch Interkulturalität im Sinne des Worts.

## 4.2 Empirie

### 4.2.1 Siemens in Argentinien

Fünf Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs knüpfte die Siemens AG erneut Kontakt zu ihrer argentinischen Auslandsgesellschaft, der Siemens Platense, vertreten durch Herrn Cimaschi. Nach Gesprächen in Erlangen reiste eine Siemens-Delegation nach Buenos Aires. Am 23. Oktober 1950 fand ein erster Besuch bei Siemens Platense statt. Vorgesehene Verhandlungsgrundlage bildete eine von der Dachgesellschaft DINIE gefertigte spanische Übersetzung der Protokolle, die von den Gesprächen in Erlangen erstellt worden war. Laut den Verhandlungsteilnehmern Herlt und Wegner enthielt diese derartige "Abweichungen und Verdrehungen", dass von einer Übersetzung keine Rede mehr sein konnte. Die deutsche Delegation reklamierte, dass das Papier nicht als Wiedergabe der gemeinsamen Niederschrift angesehen werden könne und daraus der Schluss gezogen werden müsse, die DINIE akzeptiere die gemeinsam niedergelegten Gedankengänge nicht. Cimaschi zeigte sich daraufhin sehr verlegen, denn es stellte sich heraus, dass sämtliche Fragen von der DINIE ohne Rücksicht auf seine in Erlangen gegebenen Zusagen entschieden worden waren.

Cimaschi hatte bereits vor dem Eintreffen der Siemens-Delegation ein Essen veranstalten lassen, um die Wiederaufnahme der Beziehungen zum Stammhaus zu feiern. Das Bankett war in ganz Buenos Aires bekannt geworden und entsprechende falsche Schlüsse konnten daraus gezogen werden. In Kenntnis dieser Ereignisse lehnten die Deutschen die Begrüßung der im Nebenraum versammelten Abteilungsleiter und Gruppenführer ab, um den Eindruck zu vermeiden, es sei bereits Einigkeit erzielt worden. Selbst die ausdrückliche Bitte Cimaschis, gemeinsam mit den Gruppen- und Abteilungsleitern ein Glas Wermut zu trinken und eine Ansprache zu halten, wurde abschlägig beschieden. Schließlich hieß es: "Im übrigen führten wir die Verhandlungen so, dass keine Tür zugeschlagen wurde, sondern bei den DINIE-Herren möglichst die Mei-

---

<sup>98</sup> Ebd., S. 25.

<sup>99</sup> Ebd., S. 27.

nung bestehen blieb, dass früher oder später noch eine Einigung erzielt werden könnte."<sup>100</sup>

#### 4.2.2 Verhandlungsführung in China

Über die Verhandlungsführung mit chinesischen Geschäftspartnern berichtete Hermann Meyer 1909 der CVU: "Wie ich schon schrieb kann man einen solchen [Compradore] nicht durch Zeitungsannoncen ausfindig machen, sondern muss gelegentlich als zuverlaessig erkannten Chinesen gegenueber ein Wort fallen lassen, dass man vielleicht einen C. gebrauchen koenne. Eben habe ich mich wieder fuer mindestens eine halbe Stunde mit dem mir von frueher bekannten Chef Compradore Hoch Errh Mei [...] unterhalten. Er empfiehlt mir einen sehr guten Compradore, doch beansprucht dieser ausser seiner Commission 300 Tls. Gehalt, welche Forderung ich noch hoffe druecken zu koennen. Damit vergehen aber wieder mindestens ein bis zwei Wochen, weil hierzu mehrere Besuche noetig sind. Bei diesen wird erst fuer eine ganze Weile von allen moeglichen anderen Sachen gesprochen, bis ich schliesslich leicht durchblicken lassen kann, dass ein Gehalt von 300 Tls. mir reichlich hoch erscheint."<sup>101</sup>

### 4.3 Auswertung

#### zu 4.2.1 Verhandlungsdelegation in Argentinien

Die Verhandlungen in Argentinien beinhalten eine Anzahl von Vorfällen, die als critical incidents angesehen werden können:

- 1) die Vorlage der "Abweichungen und Verdrehungen" enthaltenden Übersetzung,
- 2) der 'Affront' des in Buenos Aires veranstalteten Banketts,
- 3) die in Verlegenheit mündende (unbeabsichtigte) Bloßstellung Cima-schis aufgrund seiner nicht eingehaltenen Zusagen,
- 4) die Weigerung der deutschen Delegation, die argentinischen Führungskräfte zu begrüßen und
- 5) die spätere Ablehnung, mit ihnen ein Getränk einzunehmen.

Es stellt sich die Frage, welches der Vorkommnisse kultur- und welches situationsbedingt war. Während die drei letztgenannten critical incidents relativ eindeutig der spezifischen Verhandlungssituation zuzuschreiben sind, ergibt sich

---

<sup>100</sup> SAA 8092, ZU 8 an Direktor Tacke, Bericht über den Besuch in Buenos Aires vom 22.-28.10.1950 (Dr. Herlt/Wegner), 30.12.1950.

<sup>101</sup> SAA 13 Lc 518, Meyer an Kessler, 02.03.1909.

für die ersten beiden die Möglichkeit kultureller Gebundenheit. Trompenaars charakterisiert die Rolle des Übersetzers in vorwiegend kollektivistischen Kulturen, zu denen nach seinen Erhebungen auch die argentinische zählt, mehr als Interpreten denn als neutralen Mittler.<sup>102</sup> Obwohl Trompenaars konkret die Funktion des Dolmetschers als Verhandlungsteilnehmer meint, besteht die Möglichkeit, dass der schriftlichen Übersetzung ins Spanische ein derartiges Verständnis zu Grunde lag, welches von der deutschen Seite nicht als Auslegung, sondern Verdrehung empfunden wurde. Im Falle des Festbanketts ist zwar die kulturunabhängige Interpretation der deutschen Seite, die es als taktisches Manöver einordnete, als wahrscheinlich anzusehen. Dennoch besteht die Möglichkeit, dass mit dem Essen nicht beabsichtigt war, die Einigung in den Verhandlungen zu manifestieren, sondern um gute Beziehungen anzubahnen bzw. guten Willen zu dokumentieren. Nur falls letzteres zutrifft, hätte hier ein kulturbedingtes Missverständnis vorgelegen, das sich auf der Interpretationsebene entzündete. Dessen ungeachtet, basiert die Ausrichtung eines Festbanketts, also die Gegebenheit der Situation als solcher, mit hoher Wahrscheinlichkeit auf kultureller Eigenart, denn in Deutschland wäre eine Feier beim gegebenen Stand der Verhandlungen wohl kaum angesetzt worden, ob taktisch motiviert oder nicht. Insofern war es kulturabhängig, dass die deutsche Delegation überhaupt mit einer derartigen Situation konfrontiert wurde. Insgesamt verhielt sich die Siemensseite – soweit ihrer Darstellung zu entnehmen – instinktiv geschickt. Weder eigene Positionen wurden aufgegeben, noch "Türen zugeschlagen".

Das Beispiel zeigt, dass Blommaerts Unterscheidung nach situations- und kulturgebundenen Aspekten für die Analyse durchaus sinnvoll ist. In Fällen wie dem betrachteten ist es natürlich wünschenswert, Motivationen und Sichtweisen der fremdkulturellen Seite rekonstruieren zu können. So kann genauer geklärt werden, welche Aspekte durch kulturelle Divergenzen gekennzeichnet sind. Auf der anderen Seite ist stets die Untersuchung der Frage geboten, ob gleichartige oder ähnliche Missverständnisse nicht auch kulturimmanent aufgetreten wären.<sup>103</sup>

#### zu 4.2.2 *Verhandlungsführung in China*

Hermann Meyer schildert aus seiner Erfahrung Standards des chinesischen Kulturkreises, die in Verhandlungen relevant sind, etwa die adäquate Form der Gesprächsanbahnung, die Gepflogenheit, nicht direkt 'auf den Punkt' zu kommen, und das eigentliche Anliegen zunächst andeutungsweise vorzubringen.

---

<sup>102</sup> Fons Trompenaars, Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht, Düsseldorf/Wien/New York/Moskau 1993, S. 87.

<sup>103</sup> Warthun, S. 165, hält interkulturelle Kommunikation im Unternehmen nicht für "per se schwieriger oder problembelasteter" als intrakulturelle. Vielmehr wirke es erschwerend auf per se schwierige Situationen, wenn die Partner aus verschiedenen Kulturen stammen.

Zumindest bezüglich der angeführten Punkte sind critical incidents nicht zu erwarten, da das Kulturmuster bereits bekannt ist. Meyer näherte sich demnach durch Erfahrungen in der Fremdkultur den sogenannten isomorphen Attributionen.

Allgemein handelt es sich beim Bereich 'Interkulturelle Verhandlungsführung' um denjenigen, der am schwierigsten durch aktuelles wie auch historisches empirisches Material abzudecken ist. Falls hier keine zufälligen Quellenfunde Abhilfe schaffen, bieten sich mehrere Ansatzpunkte, dieses Defizit eventuell auszugleichen:

- der Begriff Verhandlungen kann auch auf längere Schriftwechsel zwischen fremdkulturellen Partnern, die aus Akten mit kulturrelevanten Inhalten hervorgehen, ausgedehnt werden;
- durch den Einbezug weiterer Quellengattungen – etwa filmisches Material oder Tondokumente – kann der Mangel an schriftlichen Quellen gemildert werden;
- die zu entwickelnden theoretischen Elemente der Interkulturalität aus den vorgestellten Bereichen unter 2 und 3 sind teilweise auch auf die Verhandlungssituation anwendbar.

Vorerst bietet sich deshalb für die historische Forschung eine Konzentration auf die unter 2 und 3 vorgestellten Bereiche an, um diese gegebenenfalls auf den Sektor der interkulturellen Verhandlungsführung auszuweiten.

## 5. Historische Xenologie

Die im vorliegenden Beitrag verwendeten Beispiele aus der Unternehmensgeschichte deuten an, dass in den Archiven der Welt ein Schatz an interkulturellen Erfahrungen liegt, der mit spezifischen interdisziplinären Fragestellungen zu heben ist. Sinnvoll interpretiert, kann er Wege weisen zum globalen interkulturellen Verständnis und, in theoretische Zusammenhänge gebracht, auch die Grundlage von Entscheidungshilfen für praktisches Handeln bilden. Für die unternehmensgeschichtliche Perspektive gilt dies in doppeltem Sinne, denn die transnationalen Unternehmen sind nicht nur Hüter ihrer interkulturellen Geschichte, sondern treten im Zuge globaler Expansion und Fusionen auch als interkulturelle Multiplikatoren auf, indem sie die Nationalstaaten als 'Welt Aktiengesellschaften' überlagern. Ähnliche interkulturelle Erfahrungsträger sind z.B. auch die internationale Politik und internationale Organisationen.

Der historischen Forschung bieten sich in dem vorgestellten Feld vielfältige Möglichkeiten, Kontinuitäten und Diskontinuitäten aufzuzeigen und strukturelle Parallelen zu entdecken. Es gilt also zu fragen, was im Bezug zur Gegenwart und im Verlauf der Geschichte gleich, ähnlich oder anders, erfolgreicher oder weniger erfolgreich war, welche strukturell vergleichbaren Situationen wieder-

holt auftreten, wo und in welcher Form sich interkulturelle Konflikte äußern. Die Historiographie steht vor der Aufgabe, bekannte Kulturstandards in ihrer geschichtlichen Entwicklung zu verfolgen, sie einzelnen oder mehreren Kulturen relativierend zuzuordnen, ihre Bedeutung und ihren Bedeutungswandel im interkulturellen Kontakt zu ergründen, möglicherweise sogar unbekannte oder erst in der Kulturkonfrontation sich herauschälende Kulturstandards zu benennen.

Einen ersten Schritt stellt die Sammlung empirischen Materials dar. Für das Projekt IKU wurde eine derartige Sammlung zu den Branchen Luftfahrt-, Kraftfahrzeug- und Elektroindustrie angelegt. Es bestehen hier natürlich keine Begrenzungen, was die Ausweitung der Beispielsammlung durch weltweite Recherchen auf weitere Branchen und andere Teildisziplinen der Historie anbetrifft. Schon um die Gefahr einzudämmen, dass der Forscher zu stark eigenkulturellen Interpretationen unterliegt, ist die Quellensuche auf den Blickwinkel der anderen Kultur auszudehnen. Anzustreben ist, aus diesen Beispielen in einem zweiten Schritt eine global gültige Typologie strukturell wiederkehrender interkultureller Probleme zu entwickeln. Hieraus schließlich könnten historisch-empirisch fundierte Theorieelemente in eine interdisziplinäre humanwissenschaftliche Theorie der Interkulturalität einfließen.

Nach Fundierung der Studien zum engeren Kulturbegriff der Grundannahmen, Normen und Werte stellt sich als weitere Herausforderung, die Untersuchungen auf die materielle Kultur, d.h. die Produkte menschlichen Wirtschaftens, auszudehnen. Hier steht die Frage im Vordergrund, ob nach aller kulturellen Differenzierung, die aus den Urkulturen hervor ging, eine weltweit einheitliche Globalkultur der Menschheit im Entstehen begriffen ist. Eine evidente Entwicklung bei Produkten und Dienstleistungen in dieser Richtung lässt noch keine signifikanten Schlüsse auf die Wechselwirkungen zwischen immer stärker uniformierten Außenbereichen der Kulturen und ihren Kernen zu.

Die Möglichkeit eines Praxisbezugs in allen Stadien der Forschung – Materialsammlung, Typisierung, Formulierung von Theorieelementen und Entwicklung einer interdisziplinären Theorie – liegen für das Thema Unternehmensgeschichte in der interkulturellen Wissensvermittlung. Es ist vorstellbar, dass die gewonnenen Erkenntnisse auf zwei Arten Anwendung finden: als einzelne Bausteine von Trainingsmaßnahmen oder als eigenständiges Training, das auf den im Wechselspiel zwischen Historie und anderen Humanwissenschaften gewonnenen empirischen und theoretischen Erkenntnissen basiert.

Aus dem Dargelegten ergeben sich an die künftige Forschung drei zentrale Anforderungen:

- 1) Fremdheit und Interkulturalität gestalten eine neue Perspektive historischer Fragestellungen. In der Historischen Xenologie spiegelt sich die Geschichte kultureller Diversität der Menschheit. Die Arbeit des Historikers wird dadurch insofern verändert, als nicht mehr ein eng abgestecktes, chronologisch abgegrenztes Spezialthema im Mittelpunkt

steht. Der Forschungsraum ist vielmehr kultur- und epochenübergreifend und deckt chronologisch grundsätzlich die gesamte durch Quellen tradierte Geschichte der Menschheit ab.

- 2) Die Historische Xenologie wird interdisziplinäres Arbeiten nicht nur als Lippenbekenntnis, sondern als zwingende Voraussetzung für die Aktualität und Originalität ihrer Fragestellungen sowie als hermeneutisches Wechselspiel beinhalten. Fragen und Ergebnisse aller sich mit Phänomenen der Interkulturalität beschäftigenden Humanwissenschaften sind immer wieder an das historische Material zu stellen, auf diesem Wege empirisch zu überprüfen und erneut in allgemeine Zusammenhänge einzubringen.
- 3) Die jeweiligen Forschungsvorhaben haben stets einen oder mehrere praktische Aspekte im Blickfeld, welche neben dem innerwissenschaftlichen Wechselspiel der Interdisziplinarität das zweite Wechselspiel, jenes von Wissenschaft und Praxis, darstellen. Im weitesten Sinne werden Erkenntnisse aus den skizzierten Forschungen ihren praktischen Einsatz im Rahmen der Wissensvermittlung rund um die Themen Internationalität, Interkulturalität und Globalität in Institutionen entsprechender Ausrichtung finden.