SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Ist wenig kulturelles Verständnis besser als gar keins?: Problematik der Verwendung von Dimensionsmodellen zur Kulturbeschreibung

Rathje, Stefanie

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Rathje, S. (2003). Ist wenig kulturelles Verständnis besser als gar keins?: Problematik der Verwendung von Dimensionsmodellen zur Kulturbeschreibung. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, *2*(4), 1-20. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-452514

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

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Ist wenig kulturelles Verständnis besser als gar keins? - Problematik der Verwendung von Dimensionsmodellen zur Kulturbeschreibung

Stefanie Rathje - Berlin

Obwohl die Gefahr der Übergeneralisierung und Stereotypisierung kultureller Dimensionsmodelle bekannt ist, greift die Literatur zum interkulturellen Management bei der Beschreibung von Kulturen häufig immer noch auf Ansätze zurück, die versuchen, kulturelle Unterschiede anhand vorgegebener Kategorien zu standardisieren. Am Beispiel der Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Thailändern untersucht der Artikel daher die Wirksamkeit solcher Dimensionsmodelle für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit. Anhand des westlichen Gegensatzes aus Individualismus und Kollektivismus wird nachgewiesen, dass bekannte Dimensionsmodelle nicht nur an der Erklärung beobachteter Unterschiede scheitern, sondern eine Orientierung an solchen Dimensionsmodellen in der Praxis darüber hinaus Missverständnisse bei der Interpretation des fremden Verhaltens hervorrufen kann, die zu schwerwiegenden Kommunikationsstörungen führen können. Auf Basis der Ergebnisse wird gezeigt, wie mit Hilfe von alternativen Methoden (z.B. kulturelle Stilanalyse) ein Kulturverständnis entwickelt werden kann, aus dem sich sinnvolle Verhaltensanregungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ableiten lassen.

1. Einführung

Bei der Entwicklung praxisorientierter Konzepte zur Kulturbeschreibung im Rahmen des interkulturellen Managements stellt sich grundsätzlich die Frage, wie sich ein „möglichst hoher Kompaktheitsgrad der Darstellung am besten mit einem möglichst differenzierten Kategoriensystem bzw. mit einem niedrigen Niveau der Stereotypenverwendung vereinbaren“ lässt (Bolten 2001, S. 128). Innerhalb des bekannten Lehrmaterials zum interkulturellen Management werden hierzu immer noch vor allem Ansätze verwendet, die kulturelle Unterschiede auf Dimensionen reduzieren (vgl. Apfelthaler 1999).

Ziel solcher Ansätze ist im allgemeinen der Versuch, mittels Reduktion auf eine überschaubare Anzahl von Kategorien oder Dimensionen kulturelle Besonderheiten benennen zu können und vergleichbar zu machen. Bekannte Anwendungen dieser kulturvergleichenden Ansätze finden sich in der Anthropologie beispielsweise bei Hall (vgl. Hall 1989) und in der empirischen Sozialforschung bei Hofstede (vgl. Hofstede 1984). So bedienen sich beide trotz unterschiedlicher Ansätze der Datenerhebung[1] sogenannter Kulturdimensionen entlang derer einzelnen Gesellschaften ein bestimmter Platz innerhalb eines Gegensatzkontinuums zugewiesen wird. Die folgende Übersicht zeigt stellvertretende Beispiele solcher Kulturdimensionen nach Hall, Hofstede sowie Trompenaars (vgl. Trompenaars 1993 und Hampden-Turner/Trompenaars 1993).

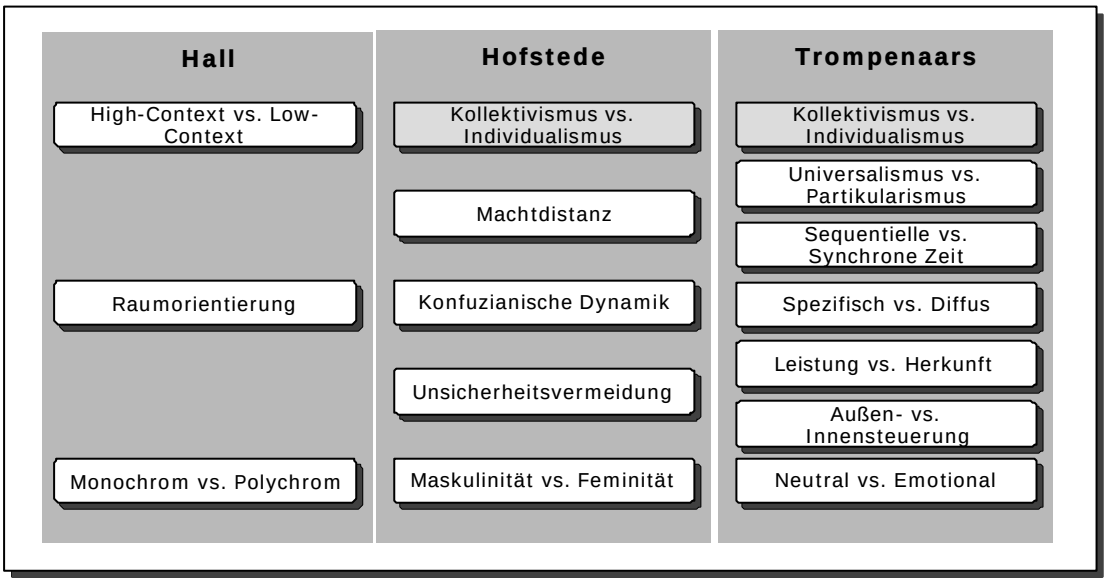

Abb. 1: Beispiele für Kulturdimensionen der vergleichenden Kulturforschung (nach Apfelthaler 1999)

[1] So basieren die Forschungsergebnisse Halls eher auf qualitativen Beobachtungen, während Hofstede mit seiner quantitativen Datenerhebung bei über 100.000 IBM Mitarbeitern seine Kulturdimensionen durch statistische Faktorenanalyse erhält.

Das grundsätzliche Problem der Stereotypisierung solcher Ansätze liegt auf der Hand und ist in der Vergangenheit oft diskutiert worden. So kritisiert beispielsweise Bolten: „Das makroanalytische Arbeiten mit Kulturdimensionen führt zu Übergeneralisierungen: Man erhält abstrakte Durchschnittswerte, die über konkrete Individuen und konkretes alltagskulturelles Verhalten innerhalb einer Kultur und erst recht über interkulturelles Handeln nichts aussagen“ (Bolten 2001, S. 130). Als weiterer Kritikpunkt lässt sich anführen, dass die vorgestellten Dimensionen nur der Beschreibung kultureller Unterschiede dienen und darüber hinaus nicht in der Lage sind, gefundene Unterschiede auch zu erklären: „Damit werden kulturelle Spezifika registriert, aber nicht unbedingt auch verstanden“ (Bolten 2001, S. 130). Hansen bezeichnet das Dimensionsmodell Hofstedes gar als „Machwerk“ und „Katastrophe“ und für die moderne Kulturwissenschaft (Hansen 2000, S. 285):

> „Er [Hofstede] versündigt sich an allen Fortschritten, die seit den sechziger Jahren erzielt wurden. [...] Die Griffigkeit, die Hofstedes Kulturbegriff vorgaukelte, weckte [...] große Hoffnungen auf Operationalisierung, die sich aber nicht erfüllten.“ (Hansen 2000, S. 285)

Kritiker der Dimensionsmodelle fordern daher eine dimensions-unabhängige Kulturbeschreibung (z.B. kulturelle Stilforschung), die basierend auf der Analyse kultureller Manifestationen in einem iterativen Prozess nach Erklärungsmodellen für das Gefundene (z.B. in Form von bedeutungsgeschichtlichen Analysen) sucht. Jüngere Beispiele für diesen Ansatz finden sich innerhalb der interkulturellen Wirtschaftskommunikation bei Ammon (1989, 2001), Barmeyer (2001) und Bolten (2001, 1999).

Dieser Kritik wird von den Vertretern der Dimensionsmodelle häufig entgegengehalten, dass die Ansätze zwar vereinfachen, aber trotz ihrer Simplifizierung dennoch brauchbare Anhaltspunkte liefern, um sich in der fremden Kultur besser zurechtzufinden und zumindest ein grobes Verständnis zu entwickeln (vgl. beispielsweise Hofstede 1997, S. 366). Ein wenig kulturelles Verständnis wäre demnach also besser als gar keins.

Um diese Annahme zu testen, soll im folgenden die Wirksamkeit bekannter Dimensionsmodelle am Beispiel des kulturellen Gegensatzes von Deutschland und Thailand untersucht werden. Ausgehend von der Dimension aus Kollektivismus und Individualismus werden dabei mögliche Hypothesen bezüglich erfolgreicher interkultureller Verhaltensansätze für Deutsche im thailändischen Wirtschaftsleben abgeleitet, anhand von Erfahrungen deutscher Managern in Thailand überprüft und mit alternativen kulturellen Erklärungsmodellen verglichen.

2. Der thailändische Widerspruch aus Kollektivismus und Individualismus

Der Gegensatz von Individualismus und Kollektivismus ist Bestandteil zahlreicher Modelle, die zur Kulturbeschreibung vordefinierte Dimensionen verwenden. Beispielhaft seien hier die Modelle nach Hofstede (z.B. Hofstede 1997) und Trompenaars (z.B. Hampden-Turner/Trompenaars 1993) angeführt.

Nach Trompenaars sind kollektivistische Kulturen dabei vor allem durch eine starke Gruppenzugehörigkeit der Individuen gekennzeichnet, deren Stellenwert sich über die Gruppe definiert und aktualisiert (Trompenaars 1994, S. 51ff.). In individualistischen Kulturen gründet sich die Identität des Einzelnen eher im Individuum, seinen Eigenschaften und Fähigkeiten (Hofstede 1997, S. 90).

Da in der kollektivistischen Kultur das Wohl der Gruppe Vorrang hat vor dem individuellen Wohl, „rangieren die Tugenden Harmonie und Gesichtwahren an erster Stelle“ (Hofstede 1997, S. 83). Das Verhalten der Gruppenmitglieder ist daher gekennzeichnet durch die Vermeidung von Regelübertretungen, um den eigenen Gesichtsverlust sowie den der Gruppe unter allen Umständen zu vermeiden (Hofstede 1997, S. 90). Konfrontationen mit anderen Personen oder offener Widerspruch gelten demnach als unerwünscht.

Nach Apfelthaler besteht in kollektivistischen Kulturen darüber hinaus eine sehr emotionale Bindung zum Arbeitgeber, Arbeitsplatzsicherheit wird im Gegensatz zu individualistischen Kulturen einer persönlichen Verwirklichung des Individuums vorgezogen (Apfelthaler 1999, S. 54).

In der Untersuchung von Hofstede schneiden die beiden Beispielländer Thailand und Deutschland hinsichtlich der Ausprägung von Kollektivismus bzw. Individualismus sehr unterschiedlich ab. Während Deutschland auf Platz 15 von 53 Ländern liegt und damit, nach Hofstede, zu den eher individualistischen Kulturen gezählt werden muss, erreicht Thailand Platz 39 und wird somit zu den kollektivistischen Kulturen zugerechnet (Hofstede 1997, S. 69f.).

Auf Basis des Studiums bekannter Dimensionsmodelle würde nun beispielsweise ein deutscher Manager erwarten, dass seine thailändischen Mitarbeiter sich in ihre Gruppe innerhalb des Unternehmens einordnen, sich an Werte und Normen des Unternehmens halten und dem Unternehmen absolute Loyalität entgegenbringen.

Forschungsergebnisse basierend auf problemzentrierten Interviews mit deutschen und thailändischen Mitarbeitern von 13 thailändischen Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen[2] zeichnen jedoch ein weitaus komplexeres Bild.[3]

- Kollektivistische Merkmale der thailändischen Wirtschaftskultur

Auf den ersten Blick scheinen die Ergebnisse der Befragung der deutschen Mitarbeiter in Thailand die Kollektivismus-Diagnose der Dimensionsmodelle zu bestätigen.

So identifizieren die befragten deutschen Manager beispielsweise eine ausgeprägte Gruppenorientierung ihrer thailändischen Mitarbeiter, die zunächst eine Kollektivismus-Diagnose unterstützen könnte. Die Gruppenorientierung manifestiert sich dabei zum einen in räumlicher Nähe und in gemeinschaftlichen Aktivitäten äußert und zum anderen in einem von den deutschen Managern als „Gruppenwärme“ charakterisierten Gemeinschaftsgefühl.

[2] Teilnehmende Unternehmen waren: Bayer AG, Bilfinger&Berger AG, BMW AG, Commerzbank AG, DaimlerChrysler AG, Degussa AG, H.C. Starck GmbH, Henkel KGaH, Leschaco GmbH, Liebherr GmbH, Phillip Holzmann AG, Siemens AG, ThyssenKrupp AG (Uhde)

[3] Die hier dargestellten Forschungsergebnisse basieren auf einer qualitativen Untersuchung, die im Frühjahr 2002 durchgeführt wurde (Rathje 2003). Ziel der Studie war die Erstellung eines Konzepts zur Entwicklung interkultureller Unternehmenskultur, innerhalb dieses inhaltlichen Rahmens wurde als Teilbereich der Aspekt des thailändischen Wirtschaftsstils untersucht. Die aufgezeichneten Gespräche wurden transkribiert und nach den Methoden der Grounded Theory nach Glaser/Strauss (vgl. Glaser/Strauss 1967) theoretisch kodiert und qualitativ ausgewertet. Im Anschluss daran wurden die empirischen Ergebnisse einer vergleichenden Literaturdiskussion unterzogen.

Dabei erscheint den deutschen Manager besonders das thailändische Zusammenarbeiten auf engstem Raum, das Suchen körperlicher Nähe zu anderen Mitarbeitern sowie der Umfang von Gruppen-Tätigkeiten, vom gemeinsamen Frühstücken, Mittagessen und Abendessen bis hin zu gemeinsamen Sport- und Feieraktivitäten außerhalb der Arbeitszeit als ungewöhnlich.

Als weiteres Merkmal thailändischer Gruppenorientierung heben die deutschen Manager die Wichtigkeit von Beziehungs-Netzwerken hervor, deren Funktionsfähigkeit durch ausdauernde Beziehungsfortschreibung gewährleistet wird. Als Äußerungsformen einer gründlichen und effektiven Beziehungsfortschreibung nach thailändischem Verständnis heben die deutschen Manager besonders die Gewährung von Gefälligkeiten hervor, die sich in Geschenken und Aufmerksamkeiten äußern kann, die nach bestimmten Regeln an Mitglieder des eigenen Netzwerks vergeben werden. Daneben wird auch das gegenseitige Erfüllen von Bitten sowie der Aufbau von Vertrauen als förderlich erfahren.

Entscheidend beim Aufbau einer tragfähigen, auf Langfristigkeit ausgerichteten Beziehung im thailändischen Sinn ist darüber hinaus aus deutscher Sicht eine emotionale Komponente, die von den deutschen Managern nicht präzise verbalisiert werden kann, aber häufig mit dem Ausdruck des „guten Gefühls“ umschrieben wird. Die Wichtigkeit der Erzeugung eines solchen „guten Gefühls“ wird dabei von den Deutschen als zusätzliches Element von Geschäftsbeziehungen erlebt, das neben eher rationalen Aspekten berücksichtigt und gepflegt werden muss.

Die beschriebene Gruppenorientierung mit ihrem Aspekt ausgeprägter Beziehungsnetzwerke scheint dabei zusätzlich eingebettet in eine strenge Hierarchie, die oft mit Hilfe von ausgeprägten Generalisierungen und Übertreibungen beschrieben wird:

> „Ich sage immer, bei 60 Mio. Thailändern gibt es auch 60 Mio. Hierarchie-Stufen! Jeder schätzt sich ja aufgrund von Name, Geburt, Alter, Ausbildung irgendwo ein, ich weiß nicht wie die das hinbekommen, aber jeder ordnet sich sofort über oder unter jemandem ein.“ (Deutscher Geschäftsführer eines thailändischen Tochterunternehmens)

Aus deutscher Sicht manifestiert sich das als ausgeprägt empfundene Hierarchieverhalten in einer allgemeinen und beinahe ausnahmslosen Anerkennung der Überlegenheit des hierarchisch Höherstehenden durch die thailändischen Mitarbeiter. Daneben beobachten die deutschen Manager eine eingeschränkte Übernahme von Verantwortung durch den Untergeordneten. Die eingeschränkte Verantwortungsübernahme wird von deutscher Seite aus im Extremfall als ausgeprägte Dienstbarkeit bis hin zu übertriebenem Gehorsam empfunden.

- Individualistische Merkmale der thailändischen Wirtschaftskultur

Neben den oben beschriebenen Merkmalen einer eher kollektivistisch geprägten Kultur identifizieren die befragten deutschen Manager jedoch auch Verhaltensstandards, die unter Annahme des Kollektivismus-Individualismus-Gegensatzes widersprüchlich erscheinen.

So stellen die deutschen Manager in Thailand gleichzeitig beispielsweise einen stark ausgeprägten Individualismus fest, der aus deutscher Sicht im Gegensatz zu der beobachteten Gemeinschaftsorientierung steht und sich nicht ohne weiteres in das einerseits hierarchische, andererseits von Gruppenwärme und Zusammengehörigkeit geprägte Bild thailändischer Arbeitskultur einfügt. Ein deutscher Manager beschreibt diesen Widerspruch:

> "Insgesamt glaube ich, dass asiatische Kulturen wahrscheinlich eher kollektivistisch als individualistisch sind. ... Aber Thailand ist irgendwie speziell, weil es gleichzeitig auch sehr individualistisch sein kann." (Leiter für Human Resources in einem thailändischen Tochterunternehmen)

Der häufig erwähnte Begriff des Individualismus wird von den deutschen Managern vor allem im Zusammenhang mit einem Nicht-Einhalten oder Umgehen aufgestellter Regeln verwendet. Das Nicht-Beachten bestimmter Vorschriften wirkt dabei jedoch aus deutscher Sicht nicht im Sinne von Non-Konformismus zur individuellen Selbstdefinition, vielmehr scheint ihm in seiner thailändischen Ausprägung ein spielerisches, kreatives Element innezuwohnen:

> "Aus meiner Sicht sind die Thais im Unterschied zu einem typischen Unternehmensbild viel, viel stärkere Individualisten. Sie sehen zwar Regeln, diese Regeln werden aber nicht immer unbedingt befolgt, aber nicht, um die Regeln zu brechen, sondern man ist der Meinung, man kann ja auch mal etwas anderes versuchen." (Deutscher Geschäftsführer einer thailändischen Tochtergesellschaft)

Das spielerische Moment bei der Bearbeitung von Aufgaben findet sich in den Aussagen der deutschen Manager häufig als unterliegende Beziehungstonalität gegenüber den thailändischen Mitarbeitern, die eine Art Eltern-Kind-Verhältnis widerzuspiegeln scheint und sich in väterlich-wohlwollenden Äußerungen wie „meine Thais" oder ursprünglich Kind-bezogenen Bildern („quirlig", „wie ein Sack Flöhe") äußert. Dabei heben die Befragten einerseits das Improvisationstalent und den Ideenreichtum sowie eine damit einhergehende Neugier der thailändischen Mitarbeiter hervor, die sich nach deutscher Sicht in einem starken Lernwillen äußert. Andererseits wird von den deutschen Mitarbeitern eine ausgeprägte Verspieltheit des thailändischen Arbeitsalltags konstatiert, die sich nicht nur in der Ausstattung der Schreibtische mit Stofftieren und anderem Spielzeug, in Bürodekorationen mit Wänden voller bunter Grußkarten, aufwendigem Weihnachtsschmuck und glitzernden Girlanden manifestiert, sondern sich auch in der Verbindung von Arbeitstätigkeiten oder -veranstaltungen mit Wett- oder Glücksspielen zeigt. So scheint beispielsweise kein gemeinsames Team-Essen ohne „Lucky Draw" (eine Art Julklap) abgehalten zu werden.

Daneben berichten die deutschen Manager darüber hinaus von zahlreichen Fällen von „Zweckindividualismus", bei dem sich das spielerische Nicht-Achten von Regeln zur Wirtschaftskriminalität mit dem Ziel, den eigenen Vorteil egoistisch zu maximieren, ausweitet. Als verbreitete Ausprägungen ungesetzlichen Verhaltens wird von deutscher Seite dabei Unterschlagung, Steuerhinterziehung und Erpressung genannt, wobei die Schilderungen von Beispielen häufig drastisch ausfallen:

> „Ein Thai, [...], denkt zunächst nur an seine eigene Person und an sein eigenes Portemonnaie. Das zweite, woran er denkt, ist die Familie. Das Unternehmen ist nur ein Mittel zum Zweck, um Geld zu verdienen, und um die Steuern nicht zu bezahlen und den Staat zu bescheißen." (Deutscher Geschäftsführer eines thailändischen Tochterunternehmens)

Insgesamt zeichnet sich auf Basis der Interviewergebnisse ein aus westlicher Sicht widersprüchliches Bild. Die allenthalben diagnostizierte thailändische Gruppenorientierung in Verbindung mit einer der ausgeprägtesten Gesellschaftshierarchien beschreibt eine Kultur, in der sich das Individuum vollständig der Gemeinschaft unterordnet. Der von den Befragten beobachtete thailändische Egoismus sowie Manifestationen persönlicher Unabhängigkeit mit ihren Ausprägungen von Spontaneität und spielerischer Aufgabenbearbeitung legt eher eine Diagnose von Individualismus nahe.

Westliche Kulturwissenschaftler haben auf diesen Widerspruch hingewiesen (Slagter/Kerbo 2000, S. 11), ihn aber unter Verwendung der Dimension Kollektivismus-Individualismus nicht vollständig erklären können. Die frühesten Arbeiten zu diesem Thema, die thailändischen Individualismus im Vergleich zu asiatischen Nachbarstaaten als Besonderheit herausstellen, prägten hierfür den Terminus einer „loosely structured society“ (vgl. Embree 1950, Phillips 1966)[4], ein Konzept, das im Hinblick auf die auffallende Kontinuität thailändischer Gesellschaftsentwicklung jedoch nicht aufrechterhalten werden konnte. Jüngere Ansätze gehen demgegenüber eher von einer heterogenen Mischung kollektivistischer und individualistischer Merkmale[5] aus (vgl. Cohen 1991, S. 36ff., Girling 1981, S. 41), die unverbunden nebeneinander gestellt werden und die thailändische Gesellschaft charakterisieren als:

> “… first and foremost hierarchically structured where individualism and social relations are of the utmost importance” (Komin 1991, 131ff.).

Das aus westlicher Sicht nicht erklärbare Zusammenspiel kollektivistischer und individualistischer Elemente wird dabei wenig hilfreich als Anormalität oder Inkonsistenz bewertet:

> “Societies with well-defined hierarchies normally do not feature such individualistic behavior. Japan … is more consistent in this respect” (Slagter/Kerbo 2000, S. 4).

---

[4] Vgl. auch Wichiencharoen, der Thais als Individualisten und Einzelgänger beschreibt (Wichiencharoen 1976), Meesok et al., die innerhalb der Diagnose thailändischen Individualismus vor allem Aspekte von Egoismus und sozialer Unverantwortlichkeit hervorheben (Meesok et. al. 1973, S. 3) und Weggel, der Gesellschaften des Theravada-Buddhismus grundsätzlich „Vereinzelungscharakteristik“ zuschreibt (Weggel 1989, S. 302).

[5] Zum Widerspruch von Individualismus und Hierarchie innerhalb thailändischer Sprichwörter vgl. auch Rabibhadana 1996.

Insgesamt erbringt die Verwendung der universellen Dimension aus Kollektivismus und Individualismus also kein schlüssiges Erklärungsmodell, aus dem sich sinnvolle Handlungsanweisungen für ein interkulturelles Management ableiten lassen. Die Anwendung „kollektivistisch"-ausgerichteter Strategien, wie beispielsweise eine verstärkte hierarchische Machtausübung oder die Aufstellung fester Gruppenregeln, scheint im Gegenteil zu Widerstand und fluchtartigen Kündigungen auf Seiten der thailändischen Mitarbeiter zu führen, oft verbunden mit Unterschlagungsvorfällen, die deutsche Manager häufig zu einer stereotypen Diagnose thailändischer Faulheit und Hinterhältigkeit verleiten. Die Kommunikation zwischen Deutschen und Thais ist in diesem Fall nachhaltig gestört, das Betriebsklima leidet und die Produktivität sinkt. Beispielhaft hierfür lässt sich die resignierte Aussage eines deutschen Managers anführen:

> „Wenn man ... Druck ausübt, finden sie [die thailändischen Mitarbeiter] sofort bei der nächsten Gelegenheit wieder einen Weg, von der Richtung wieder abzuweichen. Das ist absolut unmöglich. [...] Man kann sie nicht zwingen. Das wäre genauso, wie wenn man versuchen würde, Wasser zu komprimieren, es geht einfach nicht." (Geschäftsführer einer deutschen Tochtergesellschaft in Thailand)

3. Dimensions-unabhängige Erklärungsmodelle

Als Beispiel für ein alternatives Erklärungsmodell, dass sich besonders durch den Versuch einer Kulturbeschreibung ohne vorgeprägte Kulturdimensionen auszeichnet, lassen sich die anthropologischen Studien von Mulder (vgl. Mulder 2000, 1990, 1979) anführen, die im folgenden kurz skizziert werden.

Während klassische Thailand-Studien vor allem auf die buddhistische Religion als Erklärungsmuster für kulturelle Eigenschaften zurückgreifen (vgl. Benedict 1952), bezieht Mulder, um den beobachteten Widerspruch aus Kollektivismus und Individualismus zu erklären, konsequent die zweite Seite thailändischen Glaubens, den verbreiteten Animismus mit seinen zahlreichen Geisterkulten in seine Betrachtungen mit ein.

Die einzigartige thailändische Verbindung aus Theravada-Buddhismus und Animismus liefert dabei seiner Ansicht nach überzeugende Antworten auf elementare menschliche Fragestellungen, die sich aus für die thailändische Gedankenwelttypischen Gegensätzen von Freund und Feind, Ordnung und Chaos, Sicherheit und Gefahr, oder Macht und Machtlosigkeit ergeben (Mulder 2000, S. 36).

Aus der buddhistischen Vorstellung von einem Leben als Leid, das bestimmt wird durch oberflächlichen Schein, und der animistischen Vorstellung von einem Leben, das unberechenbaren Geisterkräften unterworfen ist, leitet Mulder grundsätzliche Gemeinsamkeiten zwischen buddhistischem und animistischem Glauben ab, wie beispielsweise die Konzepte von Vergänglichkeit und Instabilität der umgebenden Welt. Während der Buddhismus innerhalb eines durch Unsicherheit geprägten Lebens zwar Moral, aber kein sicheres Zentrum anbieten kann, verspricht hingegen der amoralische Animismus zumindest temporäre Sicherheit im Kreis der eigenen sozialen Gruppe, mit Hilfe derer man sich gegen böse Mächte der Außenwelt schützen kann (Mulder 2000, S. 36). Aus der Verbindung dieser zwei Wurzeln entsteht daher eine ontologische Diagnose fundamentaler Dualität. So identifiziert Mulder zwei Bereiche innerhalb der thailändischen Vorstellungswelt: die Dimension moralischer Güte (*khuna*), innerhalb derer Sicherheit und Ordnung herrscht, und die Dimension amoralischer Macht (*decha*), innerhalb derer Unberechenbarkeit und Chaos herrscht. Beide Bereiche bestehen nebeneinander, ohne wie nach christlicher Vorstellung in einer Gottsynthese zusammengeführt zu werden (Mulder 2000, S. 31ff.). Die *decha*-Dimension ist dabei bestimmt durch amoralische Geisterkräfte (*saksit*), die als „both potentially beneficent and harmful“ (Mulder 2000, S. 25) erfahren werden. Der Machtsphäre der *decha*-Dimension muss dabei nach genau bestimmten Regeln begegnet werden. So können die geisterhaften Mächte des *saksit* durch die korrekte Ausführung von Zeremonien und Ritualen besänftigt werden, Schutz bieten oder auch Wünsche erfüllen. Das Individuum geht dabei zu seinem Schutz oder Vorteil einen temporären Vertrag mit der jeweiligen Macht ein, deren Unberechenbarkeit auf diese Weise gebändigt wird (Mulder 2000, S. 28).

Aufgrund des mechanistischen Charakters animistischer Geisterkulte gilt ein Nichteinhalten des geschlossenen Vertrags seitens des Individuums daher nicht als moralische Schuld: „Insult to *saksit* forces is by no means sinful, but merely stupid" (Mulder 2000, S. 28).

Im Gegensatz zur *decha*-Dimension der Macht wird die *khuna*-Dimension demgegenüber bestimmt durch moralische Güte. Während *saksit*-Macht häufig in Form übernatürlicher Kräfte erfahren wird, manifestiert sich die Güte der *khuna*-Dimension eher in menschlichen Symbolen, wie beispielsweise dem Bild der aufopfernden Mutter oder der Hingabe des gütigen Lehrers. Die Beziehungsqualität, die innerhalb der *khuna*-Dimension vorherrscht, entspricht daher einem sogenannten *bunkhun*-Loyalitätsverhältnis (Mulder 2000, S. 32). Während *decha*-Beziehungen auf vertraglich-mechanistischem Geben und Nehmen beruhen, müssen die Projektionen der moralischen *bunkhun*-Beziehung Dankbarkeit nicht einfordern. Undankbarkeit innerhalb einer *khuna*-Beziehung wird daher als „Versündigung" gegen die moralische Ordnung verstanden und kann zu schweren Schuldgefühlen führen. Auf der anderen Seite werden individualistische Verhaltensweisen innerhalb der von Vertrauen, Wohlwollen und Vergebung geprägten *khuna*-Dimension sozial abgefangen:

> „The solidarity of near persons serves as a refuge that is felt to be sure, inalienable and permanent; because of this safety-net function, a person may allow himself [...] personal independence" (Mulder 2000, S. 62).

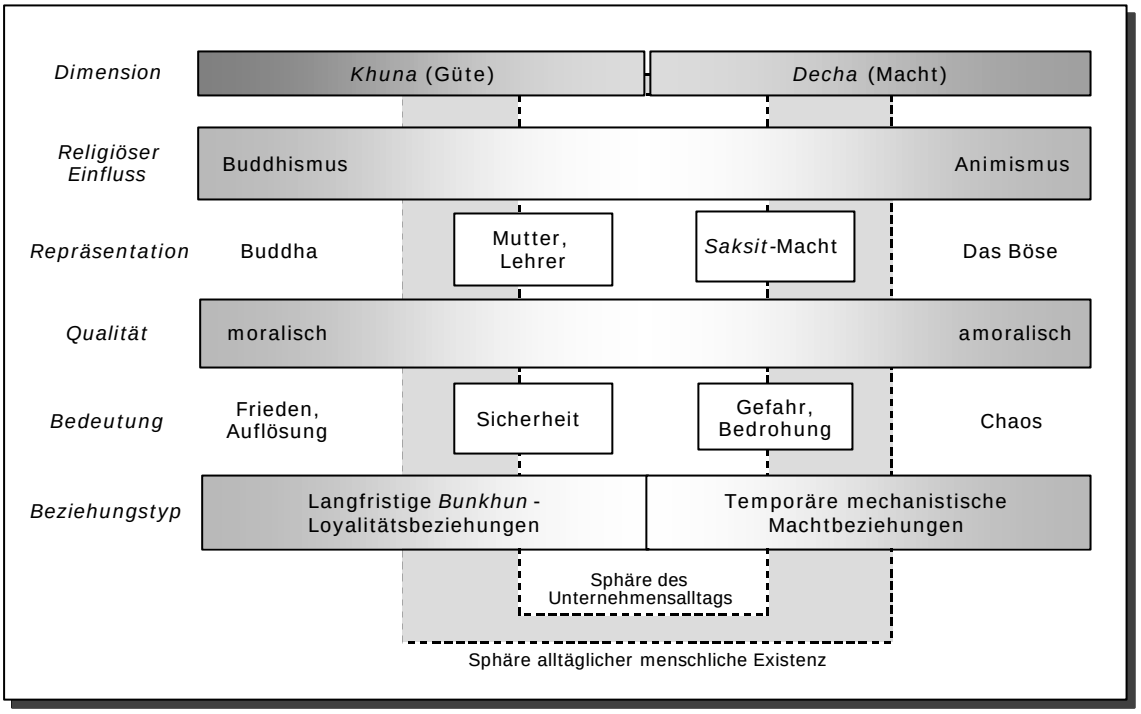

Abb. 2: *Khuna*- und *decha*-Dimensionen thailändischer Vorstellungswelt (Modell nach Mulder 2000, erweitert um Unternehmenssphäre)

Das anthropologische Modell von Mulder (siehe Abbildung) als Beispiel für dimensions-unabhängige Erklärungsansätze liefert zahlreiche Anhaltspunkte, um dem beobachteten Widerspruch zwischen Kollektivismus und Individualismus beizukommen. Versteht man den Unternehmensraum als Zwischenwelt angesiedelt inmitten der *khuna*- und *decha*-Dimensionen thailändischer Vorstellungswelt, lassen sich die Beziehungsstrukturen innerhalb eines Unternehmens als fluktuierend zwischen sicheren, durch Wohlwollen und Ehrerbietung gekennzeichnete *bunkhun*-Verhältnissen mit moralischer Verpflichtung und eher unberechenbaren *saksit*-Machtverhältnissen verstehen, deren Machtfiguren, ähnlich bösen Geistern, oberflächlich besänftigt werden müssen, aber auch zum eigenen Schutz und Vorteil betrogen werden können.

So scheint es berufliche *bunkhun*-Beziehungen zu geben, die jeweils auf moralischer Verpflichtung beruhen. Die Unterscheidung zwischen *bunkhun* oder *saksit* wird dabei nicht aufgrund kontextueller Rahmenbedingungen, sondern aufgrund der individuellen Beziehungsstruktur getroffen. Auf diese Weise erhält die Beobachtung von widersprüchlichem Verhalten innerhalb der Unternehmen mit ausgeprägter Rücksichtnahme und Gruppeneinordnung auf der einen Seite und Individualismus, Rücksichtslosigkeit und Egoismus auf der anderen Seite eine plausible Erklärung: Je nach vorhandener Beziehungsstruktur, die eine Geschäftsführung zu ihren Mitarbeitern aufbaut, wird der Unternehmensraum einmal als *khuna* oder einmal als *decha* interpretiert und das eigene Verhalten in entsprechender Weise einerseits an die herrschende Atmosphäre der Sicherheit und des Wohlwollens oder andererseits an ein Klima unberechenbarer Machtkonzentration angepasst.

So kann mangelnde Authentizität deutschen Einsatzwillens und deutscher Fürsorge bei den thailändischen Mitarbeitern zur Diagnose der Unmöglichkeit führen, *bunkhun*-Beziehungen aufzubauen. Das Beziehungsgefüge verbleibt in diesem Fall in der bedrohlichen *decha*-Dimension. Der Aufbau eines Loyalitätsgefühls unterbleibt, so dass der deutsche Chef als unberechenbarer „böser Geist“ dementsprechend zum eigenen Vorteil und Schutz hintergangen werden kann. Als eine weitere Folge lässt sich häufig eine hohe Fluktuation beobachten: Innerhalb des *decha* zählt nur, was einem selbst nützt. Falls sich außerhalb des Unternehmens bessere Möglichkeiten auftun, wird ohne Zögern der Job gewechselt.

Auf der anderen Seite fördert der Aufbau einer Atmosphäre von Wohlwollen und Vergeben die Herausbildung stabiler *bunkhun*-Beziehungen zwischen den deutschen Managern und ihren thailändischen Mitarbeitern und führt damit aus der bedrohlichen *decha*-Dimension in die verbindliche *khuna*-Dimension. Als direkte Folge sinkt die Fluktuation drastisch und Rechtsvergehen gegenüber dem Unternehmen kommen kaum noch vor. Innerhalb dieser Sicherheitszone tritt dann allerdings auch das beschriebene Phänomen des thailändischen Individualismus auf mit seiner Tendenz zu spielerischer Spontaneität und kreativer, flexibler Regelauslegung, die nur im Rahmen einer *khuna*-Umgebung auslebbar sind.

Ein spielerisches Umgehen mit aufgestellten Regeln in diesem Zusammenhang als Anzeichen für mangelnde Motivation oder Undiszipliniertheit zu deuten, ist somit eine deutsche Fehlinterpretation. Vielmehr weist abweichendes, individualistisches Verhalten von thailändischer Seite ganz im Gegenteil auf das Vorhandensein eines stabilen Sozialgefüges hin, das durch starke Loyalität und Einsatzwillen geprägt ist.

4. Schlussfolgerungen

Das beschriebene Beispiel des vermeintlichen thailändischen Widerspruchs zwischen Individualismus und Kollektivismus zeigt deutlich die Grenzen von dimensionsabhängigen kulturellen Erklärungsmodellen auf. Als häufig unterschätztes Grundproblem erweist sich dabei die kulturelle Bedingtheit der verwendeten Bewertungsparameter – hier: Kollektivismus und Individualismus – die zwar nach westlicher Vorstellung als Gegensätze begriffen werden, innerhalb der thailändischer Vorstellung jedoch als theoretische Konzepte in dieser Form gar nicht existieren.

Als Folge bleibt die Interpretation des thailändischen Verhaltens aus deutscher Sicht anhand der Kollektivismus-Individualismus-Skala widersprüchlich, eine Ableitung von sinnvollen Verhaltensweisen auf Basis der Dimensionen ist schlechthin nicht möglich. Deutsche Versuche, das Verhalten der thailändischen Mitarbeiter über feste Regeln und Gruppendruck auf vermeintlich kollektivistische Art zu kontrollieren, schlagen nicht nur fehl, sondern erweisen sich als kontraproduktiv, wenn thailändische Mitarbeiter in Scharen die Firma verlassen, um dem Druck auszuweichen.

Die Vorteile der Verwendung dimensions-unabhängiger Modelle liegen demgegenüber klar auf der Hand. So ermöglichen sie eher als Dimensionsmodelle die Ableitung konkreter Verhaltensweisen, die bei der erfolgreichen Bewältigung des interkulturellen Unternehmensalltags helfen können, da sie ihre Erklärungsversuche direkt auf die Vorstellungswelt der beschriebenen Kultur gründen und konkrete kulturelle Manifestationen als Ausgangspunkt verwenden. Obwohl die hier vorgestellten Studien von Mulder dabei nur ein mögliches Beispiel für eine solche Herangehensweise darstellen, lassen sich schon auf Basis ihrer Einzelergebnisse konkrete Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche deutsch-thailändische Zusammenarbeit ziehen.

So müsste einem deutschen Manager in Thailand zunächst einmal zur Zurückstellung kurzfristiger Unternehmensziele geraten werden. Anstatt eine „kollektivistische“ Strategie zu verfolgen und durch feste Gruppenregeln und Umsetzungsdruck Widerstand und/oder Kündigungen hervorzurufen, sollte zunächst eine deutliche Demonstration von Güte und Nachsicht mit den thailändischen Mitarbeitern angestrebt werden. Ein solches Verhalten kann sich beispielsweise in öffentlichem Lob, sowie persönlichem Engagement und authentischem Bemühen um das Wohlergehen der Mitarbeiter äußern. Ziel des Verhaltens sollte die Ausbildung und die Erhaltung von *bunkhun*-Verhältnissen sein, um die Unternehmenswelt nach Mulderschem Modell aus der bedrohlichen *decha*-Sphäre in die sichere *khuna*-Sphäre zu begleiten. Dieser Prozess könnte besonders unterstützt werden durch eine, deutschen Standards zunächst zuwider laufende, Toleranz von individuellem Freiraum und demonstrierte Großzügigkeit gegenüber spielerischer Regelauslegung der thailändischen Mitarbeiter, sofern daraus für das Unternehmen keine unmittelbaren Nachteile entstehen. Erst in einem zweiten Schritt können dann auf Basis der entstandenen Loyalität und Motivation der thailändischen Mitarbeiter angestrebte Unternehmensziele erfolgreich umgesetzt werden.

Es wird deutlich, dass für eine solche erfolgversprechendere Annäherung an eine deutsch-thailändische Interkultur ein tiefergehendes Verständnis notwendig ist, als das Wissen um die thailändische Positionierung auf der Kollektivismus-Individualismus-Achse. Mehr noch: Verhaltensstrategien, die sich auf den vermeintlichen thailändischen Kollektivismus stützen, laufen, wie gezeigt wurde, ins Leere oder tragen sogar zu einer Verschärfung der Gegensätze bei.

Bezogen auf die interkulturelle Managementforschung unterstützen die Ergebnisse daher die Notwendigkeit dimensions-unabhängiger Kulturforschung zur Entwicklung sinnvoller Verhaltenskonzepte für das interkulturelle Management. Vor einem ausschließlichen Rückgriff auf klassische Dimensionsmodelle muss demgegenüber gewarnt werden, da sich zeigt:

Eingeschränktes kulturelles Verständnis, wie es Dimensionsmodelle vermitteln, kann zu unwirksamen, ja hinderlichen Handlungsstrategien führen. Wenig kulturelles Verständnis erweist sich in diesem Fall als genauso schlecht, oder sogar schlechter, als gar keins.

5. Literatur

Ammon 2001 — Ammon, G.: Der Wirtschaftsstil - ein Instrument zur Analyse fremder Volkswirtschaften, erläutert am Beispiel des französischen Wirtschaftsstils, in: Bolten/Schröter 2001, S. 143-154

Apfelthaler 1999 — Apfelthaler, G.: Interkulturelles Management, Wien 1999 (Manz)

Barmeyer 2001 — Barmeyer, C. I.: Kulturelle Lernstile - Erfahrungslernen und Bildungssysteme in Frankreich und Deutschland, in: Bolten/Schröter 2001, S. 155-173

Benedict 1952 — Benedict, R.: Thai culture and behavior – An unpublished war-time study, Ithaca 1952 (Cornell University, Microfilm)

Bolten 1999 — Bolten, J.: Kommunikativer Stil, kulturelles Gedächtnis und Kommunikationsmonopole, in: Geißner, H. K.; Herbig, A. F.; Wessela, E. (Hg.): Wirtschaftskommunikation in Europa, Tostedt 1999 (Attikon), S. 113-131, zitiert nach: www.wiwi.uni-jena.de/IWK/forschung/ index_pu.htm

Bolten 2001 — Bolten, J.: Kann man Kulturen beschreiben oder erklären, ohne Stereotypen zu verwenden? Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilforschung, in: Bolten/Schröter 2001, S.128-142

Bolten/Schröter 2001 — Bolten, J.; Schröter, D. (Hg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns – Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung, Sternenfels 2001 (Wissenschaft & Praxis)

Cohen 1991 — Cohen, E.: Thai society in comparative perspective, Bangkok 1991 (White Lotus)

Embree 1950 — Embree, J. F.: Thailand - A 'Loosely Structured' Social System, in: American Anthropologist 52, 1959, S. 181-193

Girling 1981 — Girling, J. L.: Thailand - Society and Politics, Ithaca 1981 (Cornell University)

Glaser/Strauss 1967 — Glaser, B.; Strauss, A. L.: The discovery of grounded theory - Strategies of qualitative research, London 1967 (Wiedenfeld and Nicholson)

Hall 1989 — Hall, E. T.: The Dance of Life, New York/London/Toronto/Sydney/Auckland 1989 (Anchor Books Editions)

Hampden-Turner/ Trompenaars 1993 — Hampden-Turner, C.; Trompenaars, F.: The seven cultures of capitalism - Value systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands, New York 1993, 1. Aufl. (Doubleday)

Hansen 2000 — Hansen, K.: Kultur und Kulturwissenschaft, Paderborn 2000, 2. Aufl. (UTB)

Hofstede 1984 — Hofstede, G.: Culture's Consequences - International differences in Work-Related Values, Newbury Park 1984, Abriged Edition (Sage Publications)

Hofstede 1997 — Hofstede, G.: Lokales Denken, globales Handeln - Kulturen, Zusammanarbeit und Management, München 1997, Akt. Ausgabe der dt. Übersetzung (dtv)

Komin 1991 — Komin, S.: Psychology of the Thai people - Values and behavior patterns, Bangkok 1991 (National Institute of Development Administration)

Meesok et al. 1975 — Meesok, A.; et al.: Cultures in Collision: An experience of Thailand, in: Pilowsky, I. (Hg.): Cultures in Collision, Adelaide 1975 (Australian National Association for Mental Health), zitiert nach: Mulder 2000, S. 56

Mulder 1979 — Mulder, N.: Everyday life in Thailand - An Interpretation, Bangkok 1979 (Duang Kamol)

Mulder 1990 — Mulder, N.: Inside Thai society - An interpretation of everyday life, Bangkok 1990 (White Lotus)

Mulder 2000 — Mulder, N.: Inside Thai society - Religion, Everyday Life, Change, Chiang Mai 2000 (Silkworm Books)

Phillips 1966 — Phillips, H. P.: Thai Peasant Personality - The Patterning of Interpersonal Behavior in the Villlage of Bang Chan, Berkeley 1966 (University of California)

Rabibhadana 1996 — Rabibhadana, A.: The organization of Thai society in the early Bangkok Period, 1782-1873, Bangkok 1996 (Amarin)

Rathje 2003 — Rathje, S.: Unternehmenskultur als Interkultur - Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand, Diss. eingereicht UdK Berlin, erscheint als Bd. 8 der Reihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Sternenfels 2003 (Wissenschaft & Praxis)

Slagter/Kerbo 2000 — Slagter, R.; Kerbo, H. R.: Modern Thailand, Boston 2000 (McGraw-Hill)

Trompenaars 1993 — Trompenaars, F.: Handbuch Globales Managen, Wien/New York/Moskau 1993 (ECON)

Trompenaars 1994 — Trompenaars, F.: Riding the waves of culture – Understanding diversity in global business, Chicago 1994

Weggel 1989 — Weggel, O.: Die Asiaten, München 1989 (Beck)

Wichiencharoen 1976 — Wichiencharoen, A.: Social Values in Thailand, in: Social Science Review 1, 1976, Nr. 1, S. 122-170