

Schriftenreihe  
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

**Jürgen Bolten (Hrsg.)**

**Cross Culture –  
Interkulturelles Handeln  
in der Wirtschaft**

2., überarb. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft**

**Schriftenreihe**  
**Interkulturelle Wirtschaftskommunikation**

herausgegeben von:

Prof. Dr. Jürgen Bolten, Universität Jena

Prof. Dr. Peter Oberender, Universität Bayreuth

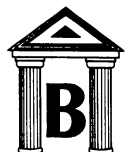
**Band 1**

Jürgen Bolten (Hrsg.)

**Cross Culture –  
Interkulturelles Handeln  
in der Wirtschaft**

**2., überarb. Auflage**

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft**

/ Jürgen Bolten (Hrsg.). – 2., überarb. Auflage – Sternenfels :

Verl. Wiss. und Praxis, 1999

(Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation ; Bd. 1)

ISBN 3-89673-058-4

NE: Bolten, Jürgen [Hrsg.];

ISBN 3-89673-058-4

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 1999

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## Vorwort zur 2. Auflage

In den vier Jahren, die zwischen dem Erscheinen der ersten und der zweiten Auflage dieses Bandes vergangen sind, hat sich das Netzwerk interkulturellen Handelns in der Wirtschaft derart verdichtet, daß heute selbst kleinere und mittlere Unternehmen in ihrer überwiegenden Zahl in ökonomische Internationalisierungsprozesse eingebunden sind.

Von daher sind die Fragestellungen des vorliegenden Bandes aktueller denn je. Gleichzeitig hat sich der in der Mitte der neunziger Jahre noch einigermaßen überschaubare Bereich der Forschungsarbeiten zur Interkulturellen Wirtschaftskommunikation nahezu explosionsartig entwickelt. Insbesondere in der Grundlagenforschung sowie im Bereich des interkulturellen Personalmanagements konnten eine Reihe neuer Erkenntnisse formuliert werden, die das Szenario der interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung heute erheblich strukturierter und gefestigter darstellen lassen, als es noch vor wenigen Jahren der Fall war.

Um zumindest annäherungsweise einen Einblick in die aktuelle Forschungssituation zu vermitteln, wurde die vorliegende zweite Auflage um eine Auswahlbibliographie von Publikationen zur interkulturellen Wirtschaftskommunikationsforschung ergänzt, die seit 1995 veröffentlicht wurden.

*Jena, im Juli 1999*

# Vorwort zur 1. Auflage

Der Band wendet sich an alle, die sich praktisch oder theoretisch mit Internationalisierungsfragen in der Wirtschaft auseinandersetzen. Im Mittelpunkt stehen hierbei weniger „harte Faktoren“ wie Fragen des internationalen Währungsmanagements, der Investitions- und Steuerplanung oder Wirtschaftlichkeitsanalysen, sondern die mit zunehmender internationaler Vernetzung immer wichtiger gewordenen „weichen Faktoren“. Hierzu zählen vor allem die kulturellen Voraussetzungen, unter denen wirtschaftsbezogenes Handeln stattfindet.

Im Unterschied zu Ansätzen der kulturvergleichenden Managementforschung geht es in den meisten Beiträgen dieses Bandes allerdings nicht in erster Linie darum zu zeigen, welchen Traditionen und Wertvorstellungen wirtschaftsbezogenes Handeln *in* einer bestimmten Kultur verpflichtet ist und wie es sich von den Handlungsvoraussetzungen einer anderen Kultur unterscheidet. Vielmehr wird unter interkulturellem Handeln der Interaktions*prozeß* verstanden, der sich konstituiert, wenn Mitglieder verschiedener Kulturen in gemeinsamen Kontexten arbeiten. Dies kann die komplexe Zusammenarbeit in einem multinational besetzten Unternehmen genauso betreffen wie einzelne Internationalisierungsmaßnahmen in der Unternehmensorganisation, im Marketing oder in anderen Geschäftsbereichen. In jedem Fall werden sich die Beteiligten in diesen interkulturellen Kontexten nicht so verhalten, wie sie es in ihrer eigenen Kultur tun würden. Dadurch entstehen einerseits Unsicherheiten oder auch Mißverständnisse, die nicht selten zum Scheitern selbst äußerst gut vorbereiteter Projekte führen. Andererseits bergen interkulturelle Kontexte häufig auch Synergiepotentiale, die von den Beteiligten nicht richtig erkannt und dementsprechend zu wenig genutzt werden.

Die interkulturelle Wirtschaftskommunikationsforschung steht – als eine sehr junge Wissenschaftsdisziplin – noch am Anfang der Entwicklung theoretischer und praktischer Konzeptionen, die für entsprechende Beratungs- und Trainingsprogramme fruchtbar gemacht werden können. Aufgrund der Komplexität der Fragestellungen bildet ein interdisziplinärer Zugang jedoch eine der grundlegenden Voraussetzungen, um in diesem Bereich erfolgreich arbeiten zu können.

In diesem Sinne werden in dem vorliegenden Band Problemstellungen der interkulturellen Wirtschaftspraxis aus sehr unterschiedlichen Sichtweisen diskutiert: Die Beiträge des allgemeinen Teils skizzieren aus kultur-, kommunikations- und sozialwissenschaftlicher Sicht theoretische Grundlagen für die Beschreibung interkultureller Handlungsprozesse, während im systematischen und im länderspezifischen Teil überwiegend aus dem Blickwinkel der Wirtschaftspraxis u.a. Aspekte des interkulturellen Marketing, der Öffentlichkeitsarbeit, des Wirtschaftsrechts und der wirtschaftspolitischen Zusammenarbeit thematisiert werden.

*Jena, im Juli 1995*

# Inhalt

## A. Allgemeiner Teil

**Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wirtschaft..... 9**

*(Karlfried Knapp, Erfurt)*

**Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit.  
Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive..... 25**

*(Jürgen Bolten, Jena)*

**Sekundärerfahrung und Fremdverstehen ..... 43**

*(Bernd-Dietrich Müller, Chemnitz)*

**Vom Import-Exportmodell zur regional-komplementären  
Zusammenarbeit: Ein Paradigmenwechsel in der internationalen  
Unternehmenskommunikation ..... 61**

*(Jürgen Beneke, Hildesheim)*

## B. Systematischer Teil

**Zum Profil des Euromanagers. Anforderungen und Aufgaben ..... 83**

*(Wolfgang Kramer, Köln)*

**Cross-Cultural Factors in Global Advertising ..... 99**

*(Ron Allison, Cambridge)*

**The Feasibility and Management of Pan-European Public Relations.  
A Practitioner's Perspective..... 111**

*(Emma Simmons, Fontainebleau)*

## C. Länderspezifischer Teil

**Kulturelle Unterschiede zwischen Frankreich und den  
Niederlanden im Bereich der Wirtschaftskommunikation ..... 119**

*(Vincent Merk, Eindhoven)*

**Verständigung miteinander – Verständigung füreinander.  
Erfahrungen aus der deutsch-französischen  
kulturellen Zusammenarbeit ..... 125**

*(Christiane Deußen, Bonn)*



<b>Reflexionen zum Deutschlandbild im Spiegel des britischen Fernsehens.....</b>	<b>135</b>
<i>(Rainer Tenberg, Cambridge)</i>	
<b>Zu den Auswirkungen unterschiedlicher Rechtssysteme auf die deutsch-italienische Wirtschaftskommunikation .....</b>	<b>145</b>
<i>(Rudolfo Dolce, Frankfurt/M.)</i>	
<b>The Applicability of Western Management Techniques in Developing Countries: A Cultural Perspective .....</b>	<b>153</b>
<i>(Alfred M. Jaeger, Montreal)</i>	
<b>Stereotype in interkulturellen Geschäftskontakten. Zu Fragen der deutsch-finnischen Geschäftskommunikation .....</b>	<b>173</b>
<i>(Liisa Tiitula, Helsinki)</i>	
<b>Aspekte deutsch-japanischer Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>185</b>
<i>(Jaheito Yokoi, Düsseldorf/Jürgen Bolten, Jena)</i>	
 <b>D. Anhang</b>	
<b>Auswahlbibliographie zur Interkulturellen Wirtschaftskommunikation .....</b>	<b>195</b>
<b>Anschriften der Autoren .....</b>	<b>199</b>

# Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft

*Karlfried Knapp*

## Einleitung

Das Thema „Interkulturelle Kommunikation“ ist in der Wissenschaft wie in der Wirtschaft gegenwärtig so sehr im Schwange, daß man es für eine Modeerscheinung halten könnte. Doch das trifft nicht zu. Wir erleben gegenwärtig eine Phase der Internationalisierung des Wirtschaftslebens, die in einem noch nie dagewesenen Umfang die direkte Kommunikation und Kooperation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen erfordert. Und diese Kontakte werden zunehmend als problematisch empfunden: Immer wieder kommt es zu Schwierigkeiten, zu Mißverständnissen, gar zu Konflikten – bis hin zu Fehlschlägen von Projekten und Geschäften –, weil die Beteiligten nicht damit umgehen können, daß sie jeweils unterschiedliche Kommunikationsweisen, Handlungs- und Deutungsvoraussetzungen in die Zusammenarbeit einbringen, die durch die Kultur geprägt sind, der sie angehören. In einer Zeit der verstärkten internationalen Konkurrenz um Ressourcen und Märkte kommt jedoch dem möglichst konfliktarmen Umgang mit ausländischen, ethnisch und kulturell fremden Kunden, Mitarbeitern und Kooperationspartnern eine entscheidende Bedeutung zu.

Konsequenterweise wird deshalb immer nachdrücklicher gefordert, Manager für den Umgang mit kultureller Andersartigkeit zu qualifizieren,<sup>1</sup> und interkulturelle Trainings finden zunehmend Platz unter den Instrumenten der Personalentwicklung. Daß diese Problematik gerade für die Entwicklung der *Human Resources* von Unternehmen eine beträchtliche Herausforderung darstellt, wird schon daran deutlich, daß viele der Eigenschaften und Verhaltensweisen, die man bei einem Manager für dessen Tätigkeit im Kontext der eigenen Kultur für sinnvoll hält und entsprechend durch Maßnahmen der Personalentwicklung herauszubilden versucht, in einem interkulturellen Kontext geradezu kontraproduktiv sein können. Beispielsweise evoziert ein partizipativer Führungsstil, der an Eigenverantwortung und Initiative von Untergebenen appelliert – als Ideal zeitgemäßer Mitarbeiterführung oft erst im Zuge von aufwendigen Trainingsmaßnahmen erreicht – bei Mitarbeitern in vielen südlichen und asiatischen Ländern nicht selten den Eindruck von Inkompetenz- und Führungsschwäche.

Kompetenz im interkulturellen Kontakt erfordert zwangsläufig neue, zu einem großen Teil auch qualitativ andere Einstellungen, Kenntnisse und Fähigkeiten als

diejenigen, die einen ausschließlich im eigenen Land erfolgreichen Manager kennzeichnen. Doch über diese allgemeine Feststellung hinaus, die man so auch in allen Managementmagazinen finden kann, besteht wenig Klarheit darüber, was eigentlich „Interkulturelle Kompetenz“ ausmacht. Das gilt nicht nur für die Vorstellungen von Praktikern der Personalentwicklung, sondern zu einem nicht geringen Teil auch für wissenschaftliche Konzeptualisierungen dieser Kompetenz.

## **„Interkulturelle Kompetenz“ und „Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit“**

Die Aussage, daß auch in den Wissenschaften wenig Klarheit über „Interkulturelle Kompetenz“ herrscht, mag zunächst erstaunen. Schließlich gibt es seit den 60er Jahren vor allem in den USA eine umfangreiche sozialpsychologische Forschung, die Kriterien für eine erfolgreiche Bewältigung von Situationen des interkulturellen Kontakts erarbeitet und auf die sich viele der aktuell gehandelten Konzepte für interkulturelles Training beziehen. Doch in einem die internationale Literatur bis 1981 aufarbeitenden Übersichtsartikel kommt Dinges (1983) zu einer eher negativen Einschätzung bis dahin vorliegender Modelle interkultureller Kompetenz: Die explizit theorieorientierten Entwürfe beziehen sich überwiegend auf die Identifizierung herausragender Persönlichkeitsmerkmale von in interkulturellem Kontakt „erfolgreichen“ Menschen, ohne daß es diesen Arbeiten gelungen ist, diese Merkmale eindeutig zu definieren und empirisch nachzuweisen. Vorliegende praxisorientierte Trainingskonzepte, die in der Regel zugleich implizite Modelle interkultureller Kompetenz darstellen, betonen nach Dinges zwar die Relevanz der empirisch faßbareren kommunikativen und verhaltensbezogenen Dimensionen von Situationen des interkulturellen Kontakts, bleiben aber konzeptuell so unscharf, daß aus ihnen kein operationalisierbares Konstrukt einer interkulturellen Kompetenz abgeleitet werden kann.

Die gegenwärtige Diskussion hat sich von den eher undifferenzierten Überlegungen der Vergangenheit bezüglich einer globalen „Interkulturellen Kompetenz“ hin zu einer konkreter auf interkulturelle Interaktionen bezogenen „Interkulturellen Kommunikationskompetenz“ entwickelt. In der Literatur besteht heute weitgehende Übereinstimmung, analog zu Spitzberg/Cupach (1984) „Kommunikative Kompetenz“ als die soziale Beurteilung der „Güte“ der kommunikativen Performanz eines Interaktionsteilnehmers durch andere Teilnehmer zu definieren, wobei die Beurteilung durch die anderen abhängt von der Angemessenheit des wahrgenommenen Verhaltens bezüglich kontextuell vorhandener Erwartungen und von dessen Effektivität bezüglich des Erreichens der verfolgten Interaktionsziele. Kompetenz als Eindruck bei anderen basiert dann logischerweise auf bestimmten verhaltensbezogenen kommunikativen Fähigkeiten (*skills*).

Inzwischen liegen zahlreiche faktorenanalytische Untersuchungen zur Identifizierung dieser *intercultural communication skills* vor,<sup>2</sup> deren Ergebnisse sich zu drei Gruppen von Fähigkeiten zusammenfassen lassen:

1. Fähigkeiten zum Umgang mit psychischem Stress (Bewältigung von Depressionen, Frustrationen, Angst- und Einsamkeitsgefühlen in der Interaktion mit Fremdem sowie Verfügen über Ambiguitätstoleranz);
2. Fähigkeiten zum Aufbau interpersonaler Beziehungen (Empathiefähigkeit, Fähigkeit zur Herstellung von Kontakten und persönlichen Bindungen, Vorurteilsfreiheit);
3. praktische Kommunikationsfähigkeiten (Fähigkeiten zur effektiven Gesprächsführung).

Es kann an dieser Stelle nicht der Nachweis geführt werden, daß auch diese Taxonomien von Fähigkeiten empirisch nicht ausreichend fundiert sind.<sup>3</sup> Doch auch schon aus anderen Gründen ist erkennbar, daß damit wenig Konkretes über interkulturelle Kompetenz ausgesagt ist: In ihrer Generalität sind diese *skills* eine banale Voraussetzung für jede Art sozialer Kompetenz; sie sind nicht spezifisch für die Situation des interkulturellen Kontakts.

Gerade hier ist aber eine Konzeptualisierung von „Kompetenz als Eindruck“ mit dem Problem kulturtypisch unterschiedlicher Erwartungen und Verhaltensweisen der Interaktions-teilnehmer behaftet: was als kontextuell angemessen gilt, was als effektiv mit Bezug auf die angestrebten Ziele, gar welche Ziele anstrebbare sind – all dies kann zwischen Mitgliedern verschiedener Kulturen anders beurteilt werden und sich auch in der Dynamik einer ablaufenden interkulturellen Interaktion ändern. Besonders an der interkulturellen Wirtschaftskommunikation, die sehr häufig durch das Zusammentreffen von Interaktionsteilnehmern mit unterschiedlichen Zielen gekennzeichnet ist, wird auch deutlich, daß ein kulturelles Mimikry mit der Absicht, einen kompetenten Eindruck zu machen, nicht selten für die eigene Zielerreichung dysfunktional sein könnte.

Es kommt also darauf an, wie sich diese generellen *skills* im konkreten interkulturellen Kontakt auswirken, der durch *Unterschiede* in Verhaltenserwartungen und damit durch *Unterschiede* in Kompetenzkriterien gekennzeichnet ist. Und dieser konkrete interkulturelle Kontakt ist in aller Regel im weitesten Sinne sprachlich vermittelte, interpersonale Kommunikation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen. Interkulturelle Kompetenz erfordert deshalb auch und vor allem die Fähigkeit, mit solchen Kulturunterschieden umgehen zu können, die sich in den Formen des kommunikativen Handelns der Beteiligten niederschlagen und die sich auf den Prozeß der ablaufenden Interaktion auswirken. Ich möchte diese Art von Kompetenz als *interkulturelle Kommunikationsfähigkeit* definieren und im folgenden näher beschreiben. Dafür werde ich zunächst auf Zusammenhänge