

# Interkulturelle Managementforschung – Reflexive Gedanken über eine unreflektierte Denkschule

*Intercultural management research – Reflections on an unreflected school of thought*

Valerie Gruber

International Cultural and  
Business Studies (ICBS)  
Universität Passau

Eberhard Rothfuß

Professor für Sozial- und  
Bevölkerungsgeographie,  
Geographisches Institut  
Universität Bayreuth

## *Abstract (Deutsch)*

*Der vorliegende Beitrag setzt sich kritisch mit dem akademischen Feld der Interkulturellen Managementforschung auseinander, indem das zentrale, dieser „Schule“ zugrundeliegende Denkparadigma in seiner Kontingenz und Unreflektiertheit offengelegt wird. Hierbei dienen Anleihen an Pierre Bourdieus Reflexive Anthropologie dazu, die sozialen Ursprünge der Wissensproduktion in der Interkulturellen Managementforschung zu enthüllen. Anhand des Kulturstandardkonzeptes nach Alexander Thomas werden diese theoretischen Überlegungen exemplarisch systematisiert, um herauszuarbeiten, welche unbewussten Vorbedingungen in dieser noch jungen Disziplin existieren und in welchem historischen Kontext ihre typischen Fragestellungen, Methoden und Begrifflichkeiten entstanden sind, da diese mitunter nachhaltig die zeitgenössischen Debatten innerhalb der Interkulturalitätsforschung beeinflussen oder gar bestimmen. Als Ergebnis dieser Analyse zeigt sich, dass die im Kontext des Zweiten Weltkriegs in den USA entstandenen Prämissen unter stetigem Praxisdruck und zunehmender ökonomischer Zielorientierung bis heute weitgehend unkritisch verwendet werden und es daher erforderlich ist, diese im Sinne einer kritischen Reflexivität nach Bourdieu zu überdenken.*

*Schlagwörter: Interkulturelle Managementforschung, Kritische Reflexivität, Kulturstandards*

## *Abstract (English)*

*This article critically examines research in the academic field of intercultural management by revealing the central paradigm underlying this “school of thought” in its contingency and its unreflectedness. Hereby, Pierre Bourdieu’s Reflexive Anthropology serves as a reference point to disclose the social origins of knowledge production in intercultural management research. Using Alexander Thomas’ concept of cultural standards as an example, these theoretical reflections are systemized to work out which unconscious premises exist in this, still young, discipline and in which historical context the typical scientific research questions, methods and concepts were developed, as they enduringly influence or even determine contemporary debates within intercultural research. On the basis of this analysis, it becomes evident that the premises developed in the US in the context of World War II continue to be used without being sufficiently*

*reflected to date, due to the constant pressure to create applicable research results. Consequently, it is necessary to reconsider these premises according to Bourdieu's Critical Reflexivity.*

*Keywords: convivialism, interculturalism, cosmopolitanism, intercultural communication, positive research*

## 1. Einleitung

Deutsche sind ihren Regeln treu, ItalienerInnen lieben ihre Familie über alles und JapanerInnen wollen stets ihr Gesicht wahren. Diese und ähnliche Stereotype zählen zu den Kenntnissen, die Fach- und Führungskräften nicht selten in Interkulturellen Trainings vermittelt werden, um sie auf eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit vorzubereiten. Der gekonnte Einsatz dieses Wissens wird programmatisch mit dem Titel *Interkulturelles Management* versehen und zählt zunehmend zu den Schlüsselkompetenzen eines qualifizierten Mitarbeiters.

Dass das Konstrukt *Kultur* dabei auf wenige selektive Teilaspekte reduziert wird, ist einleuchtend, da es im beruflichen Kontext oft nur als kleine Facette im großen Kompetenzpaket einer international agierenden Arbeits- bzw. Führungskraft angesehen wird – sei dies angesichts der zunehmenden Globalisierung gerechtfertigt oder nicht. Umso überraschender ist allerdings, dass auch in der akademischen Interkulturellen Managementlehre häufig ein auf ähnliche Weise vereinfachtes, schematisiertes Bild von (fremden) Kulturen gezeichnet wird.

Ein Beispiel für eine dieser simplifizierenden Zugänge ist das Kulturstandardkonzept von Alexander Thomas, das für den vorliegenden Beitrag exemplarisch aus dem „akademischen Feld“ (Bourdieu 1988) des Interkulturellen Managements herausgegriffen wurde, da es durch die psychologische Analyse von kritischen Interaktionssituationen zwischen ManagerInnen aus unterschiedlichen Kulturen interessante Erkenntnisse verspricht. Bei näherer Betrachtung erinnert es jedoch an die noch stärker vereinfachenden Kulturdimensionen von Geert Hofstede (2001), des

bekanntesten Vertreters der Interkulturellen Forschung, der von homogenen Nationalkollektiven ausgeht und diese anhand weniger Beschreibungskategorien miteinander vergleicht.

Im Gegensatz zu der in solchen Konzepten vorhandenen Tendenz, Kultur so verständlich, logisch und konsistent wie möglich zu präsentieren, zielen zahlreiche andere kulturwissenschaftliche Strömungen darauf ab, dieses Konstrukt als durchaus ambivalent, heterogen und komplex darzustellen, und sehr zurückhaltend mit konkreten Definitionen und Kategorisierungen umzugehen. Diesen Ansatz wählen beispielsweise Clifford Geertz (1996) und Stuart Hall (2000), die trotz der gänzlichen Unterschiedlichkeit ihrer persönlichen und fachlichen Hintergründe sowie ihrer inhaltlichen Erkenntnisse die Gemeinsamkeit aufweisen, dass ihre Kulturtheorien der Komplexität der sozialen Welt Rechnung tragen wollen. Zudem gibt es mittlerweile jüngere praxisorientierte Arbeiten, die erfreulicherweise die Vielfältigkeit kultureller Artikulationen jenseits des nationalen Dispositivs von Kultur in den Blick nehmen (vgl. etwa Rathje 2009; Verdooren 2014).

Woher stammt diese paradoxe Diskrepanz zwischen der greifbaren Darstellung im Interkulturellen Management und jenen vielschichtigen kulturwissenschaftlichen Theorien (u. a. der *cultural studies*), wenn die betreffenden ForscherInnen doch alle gleichermaßen Phänomene der Alltagskultur untersuchen?

Diese Problematik bildet den Ausgangspunkt für die in diesem Beitrag erfolgende kritische Reflexion eines prominenten Zugangs zum Interkulturellen Management. *Welches zentrale Denkparadigma liegt diesem Forschungszweig zugrunde, das zu jener spezifischen Auffassung von Kultur führt?* Aus dieser

Fragestellung ergibt sich die These, dass der zeitgenössischen Interkulturellen Managementforschung eine in weiten Teilen unreflektierte Denkschule unterliegt. Diese Bezeichnung wird Bourdieu (2006:260) entlehnt, für den das „rigide Festhalten an einer bestimmten Methode [...] die Zugehörigkeit zu einer Schule“ festlegt. In Anlehnung an die von ihm eingeforderte wissenschaftliche Reflexivität erhält die hier betrachtete Denkschule das Attribut der *Unreflektiertheit*, da die betreffenden ForscherInnen bisher nur in relativ geringem Maße kritische Blicke auf ihr eigenes Herstellen von Wissen gerichtet haben, wie auch Haas (2009:11) konstatiert. Mit dem Ziel, dieses Defizit aufzuzeigen, sollen die Ausführungen einen konstruktiven Beitrag zur fachspezifischen Reflexivität im akademischen Feld des Interkulturellen Managements leisten.

## 2. Konzeptioneller Rahmen: wissenschaftliche Reflexivität nach Pierre Bourdieu

Das von Bourdieu vertretene Verständnis von wissenschaftlicher Reflexivität stellt eines der zentralen, vielfach wiederkehrenden Momente im umfangreichen Werk des französischen (Kultur-)Soziologen dar. Mit dem Ziel, unhinterfragte Denkschemata im Forschungsprozess offenzulegen, die die Theoriebildung verzerren, plädiert Bourdieu (2004b:173ff.) eindringlich für die Objektivierung der sozialen Herkunft des Wissenschaftlers und seiner Position im universitären Raum. „Gegen die Ideologie des ‚bindungslosen und wurzellosen Intellektuellen‘“ (Bourdieu 1993:68), dem idealisierend die Fähigkeit zugeschrieben wird, objektive Ergebnisse generieren zu können, erinnert der Soziologe daran, dass die sozialen und akademischen Lebens- und Arbeitsbedingungen, ebenso wie geschlechtliche und ethnische Aspekte die spezifischen Standpunkte, Sichtweisen und Interessen eines Forschers unweigerlich prägen und daher aufgedeckt werden müssen (Bourdieu 1995:369 und 2004b:174).

Mindestens ebenso große Bedeutung schreibt Bourdieu (1993:79) der Betrachtung des geschichtlichen Entstehungskontextes einer akademischen Disziplin zu, womit er „das wissenschaftliche Feld selbst zum *Subjekt und Objekt* der reflexiven Analyse“ (Bourdieu 1995:366; Hervorh. i. Original) deklariert. Diese Untersuchung der universitären Praxis ist seiner Auffassung nach notwendig, da jedes „Feld“ (Bourdieu 1993:107ff.) – so auch die Forschung – mitunter Deutungsbestände enthält, die in der Vergangenheit entstanden sind und nicht (mehr) zur Diskussion stehen, wie „die Doxa, das heißt die Gesamtheit dessen, was als Selbstverständliches hingenommen wird, insbesondere die Klassifikationssysteme, die festlegen, was als interessant bewertet wird und was als uninteressant, [...] weil keine (*Nach*)frage besteht“ (Bourdieu 1993:80). Die sozialen Ursprünge solch unhinterfragter Kategorisierungen müssen demzufolge enthüllt werden. Der vorliegenden kritischen Analyse der Interkulturellen Managementforschung anhand des Kulturstandardkonzeptes werden diese theoretischen Überlegungen systematisch zugrunde gelegt, um die dem Fach inhärenten „Denktraditionen“ (Bourdieu 2004b:174) aufzudecken. Bei der Entdeckung der unbewussten Vorbedingungen wird im Folgenden insbesondere berücksichtigt, welchen Stellenwert diese vermeintlich junge Disziplin im „akademischen Feld“ innehat und in welchem historischen Kontext ihre typischen Fragestellungen, Methoden und Begrifflichkeiten entstanden sind, da die Geschichte eines universitären Fachs häufig vergessen wird (Bourdieu 1993:79, 82) – insbesondere im vorliegenden Fall, in dem sie deutlich weiter zurückreicht als vielfach erwähnt wird. Dabei richtet sich das Augenmerk in diesem Artikel vor allem auf diesen letztgenannten, kollektiven Aspekt, da „die fruchtbarste Form der Reflexivität [...] zutiefst *antinarzistisch* ist“ (Bourdieu 1995:368) und sich folglich entgegen der autobiographischen Manier vieler AutorInnen nicht nur auf die individuelle Persönlichkeit des Forschers oder der Forscherin und sein / ihr direktes Umfeld beschränkt.

Daneben ist die Offenlegung der speziellen Interessen und Regeln, die ein Feld von einem anderen abgrenzen und von Bourdieu auch mit dem Begriff *illusio* umschrieben werden, von zentraler Bedeutung, denn auch diese wirken sich auf die Präferenz bestimmter Themen und Methoden aus, ohne dass dies zwangsläufig vom Forscher oder der Forscherin erkannt wird (Bourdieu 1993:107ff., Bourdieu / Wacquant 2006:148ff.).

Um während der Analyse der Prämissen nicht selbst einer bestimmten Denkschule zu verfallen und den von Bourdieu in diesem Zusammenhang postulierten „Polytheismus“ (Wacquant 2006:54) zu praktizieren, wird auf eine breite Literaturlauswahl aus den Sozial- und Kulturwissenschaften zurückgegriffen. Da zudem auch zeitliche Rahmenbedingungen einem Menschen bestimmte Denkweisen auferlegen, werden Quellen aus unterschiedlichen geschichtlichen Phasen berücksichtigt. Dies erfolgt abgesehen von der aktuellen Literatur durch den Rückgriff auf das Werk von Pierre Bourdieu aus der Anfangszeit der Globalisierung, von Ruth Benedict aus der Zeit um den Zweiten Weltkrieg und von Max Weber aus der Phase nach dem Ersten Weltkrieg. Lediglich eine solche Heterogenität ermöglicht das Erkennen der „doxischen Selbstverständlichkeiten“ (Engler 2013:52) im Interkulturellen Management, die dem Kulturstandardkonzept scheinbar unbesehen vorausgesetzt werden.

### **3. Interkulturelles Management auf Basis von Kulturstandards: Einfach, zielorientiert und damit notwendigerweise unreflektiert?**

Als theoretisches Fundament des Modells von Thomas gilt die Interkulturelle Psychologie, die es als ihre Aufgabe ansieht, psychologische Prozesse zu analysieren, die sich konkret auf interpersonale Interaktionen zwischen Mitgliedern verschiedener Kulturen auswirken (Thomas 2003b:111f.).

Diese Sichtweise betrachtet Kultur als „ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem“ (Thomas 2003b:112), welches Einfluss auf die Wahrnehmungs-, Beurteilungs-, Denk- und Handlungsprozesse einer jeden Person nimmt und daher deren gesellschaftliches Dazugehören festlegt. Insbesondere dann, wenn es um die praktische Anwendung seiner Theorien geht, setzt Thomas solche Gesellschaften mit Nationen gleich (Thomas 2002:28), deren Angehörige eine „mehr oder weniger ‚geschlossene‘ monokulturelle Sozialisation“ (Thomas 2003c:143) erfahren haben. Kulturstandards sieht Thomas (2002:28) als die „Bauteile“ an, aus denen ein kulturelles Orientierungssystem besteht. Sie ergeben insgesamt ein kohärentes Muster und verändern sich nur langsam, das heißt ihr Wandel kann mehrere Generationen bis mehrere Jahrhunderte dauern (Thomas 2003b:112, Kammhuber / Schroll-Machl 2003:21). Insgesamt umfassen sie

*„alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns [...], die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert“ (Thomas 2003b:112).*

Jede kulturelle Gruppe weist demnach eine spezifische Ausprägung dieser handlungswirksamen Normen auf, welche nur in der Begegnung mit anderen Kulturen festgestellt werden können. Aus diesen Kulturstandards wird in der anwendungsbezogenen Literatur eine begrenzte Auswahl vorgestellt, die ausschließlich die Sicht einer bestimmten Gruppierung auf eine andere Nation widerspiegeln. So existieren sämtliche länderspezifische Ratgeber, die Titel wie „Beruflich in Italien“ (Neudecker et al. 2007) tragen und sich an Thomas' wichtigste Adressaten, deutsche Fach- und Führungskräfte, richten (Haas 2009:88). Sie enthalten nur einen kurzen Hinweis darauf, dass die vorgestellten Standards an ein bestimmtes Handlungsfeld gebunden sind und daher möglicherweise nicht unmittel-

bar auf andere Zielgruppen übertragen werden können.

Diese auffällige Komplexitätsreduktion erklärt sich dadurch, dass Thomas (2005a:30) nicht das Ziel verfolgt, eine Kultur in ihrer Vielschichtigkeit und Paradoxie zu erfassen, sondern primär „Orientierungshilfen“ bereitzustellen möchte. Die daraus resultierende Stereotypisierung erfüllt seiner Meinung nach diesen Zweck, da sie neben dem Verstehen fremdkultureller Handlungen auch die Reflexion eigener Verhaltensmuster anzuregen vermag. Demzufolge kann interkulturelle Verständigung nur erfolgreich sein, wenn der mannigfaltige Kulturbegriff mittels deutlich vereinfachter Kulturstandards überschaubar gemacht wird (Neudecker et al. 2007:14).

### **3.1. Ermittlung und Anwendung von Kulturstandards im Interkulturellen Management**

Besonders eingängige und unkomplizierte Darstellungen von Kultur werden im Bereich des Interkulturellen Managements verlangt, welches schwerpunktmäßig Themen wie Verhandlungsführung, Personalmanagement sowie die Führung von Mitarbeitern unter Berücksichtigung kultureller Einflüsse betrachtet. Hierbei weist das Kulturstandardmodell den von Wirtschaftswissenschaftlern außerordentlich geschätzten Vorteil auf, dass es die Ableitung konkreter Handlungsimplicationen zulässt (Holzmüller 1997:58). Erforderlich ist dies aus Sicht vieler Unternehmen, da davon ausgegangen wird, dass „ein Mangel an interkultureller Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften“ der Hauptgrund für das kostspielige Misslingen zahlreicher internationaler Projekte und Auslandsentsendungen ist (Kinast / Thomas 2003:259).

Dieses Defizit kann nach Thomas (2002:38) nicht allein durch Erfahrung und Begegnung, sondern nur durch Lern- und Trainingsmaßnahmen behoben werden. Wer also im Bereich der wirtschaftlichen Kooperation Wissen über die Kulturstandards seines

Gegenübers erworben hat und dessen kulturspezifischen Denk- und Verhaltensweisen mit einem „Mindestmaß an Wertschätzung“ begegnet, verfügt demzufolge schon über „interkulturelle Managementkompetenz“. Thomas bietet hier eine praktische Hilfestellung an, indem er Forschungsergebnisse generiert, mithilfe derer Managerinnen oder Manager auf einfache Weise Kenntnisse über die gewünschten fremden Nationen erlangen können. Dies ist vermutlich der Grund, warum sein Modell in den Wirtschaftswissenschaften sehr beliebt ist (Haas 2009:118).<sup>1</sup>

Im Folgenden wird exemplarisch dargestellt, wie die spezifischen Kulturstandards ermittelt werden, die der Vorbereitung deutscher Fach- und Führungskräfte auf die Zusammenarbeit mit Italienern und Italienerinnen dienen. Dazu werden italienerfahrene deutsche ManagerInnen in teilstrukturierten Interviews aufgefordert, problematische Alltagssituationen zu beschreiben, in welchen sie regelmäßig ein ungewohntes, als typisch italienisch erachtetes Verhalten erlebt haben. Hierbei sollen sie auch eigene Vermutungen über mögliche Gründe des in diesen *critical incidents* beobachteten Verhaltens abgeben. Im darauffolgenden Schritt interpretieren sowohl deutsche, als auch italienische Experten, die jeweils in Bezug auf beide Kulturen als kompetent gelten, die geschilderten Interaktionen und schließen auf Kulturstandards, für die sie anschließend philosophische, ethnologische, kulturhistorische und andere Begründungen suchen. Aus dem Abgleich der empirisch ermittelten Standards mit weiteren Forschungsergebnissen kristallisieren sich die bedeutendsten, in diesem Fall sechs italienischen Kulturstandards heraus (Neudecker et al. 2007:15, 184ff., Thomas 2003b:118, 120f. und 2005a:26, 29).

Um die nun konkretisierten Merkmale Lernwilligen vermitteln zu können, werden Kulturassimilatoren verwendet, in denen die Teilnehmer mittels der Lösung von Fallstudien autodidaktisch oder in Seminaren lernen sollen, kritische Interaktionssituationen aus der

Sicht des fremdkulturellen Gegenübers zu beurteilen (Moosmüller 1993:260). Von den verschiedenen Deutungsmöglichkeiten ist jeweils nur eine einzige korrekt, die der Lernende nur erkennen kann, wenn ihm der zugehörige Thomassche Kulturstandard bekannt ist (Holzmüller 1997:62, Thomas 1997:127f.).

Wie hieraus ersichtlich wird, konzentriert sich Thomas ausschließlich auf die „Ermittlung trainingsrelevanter Lerninhalte“ (Thomas 1997:133), die exakt auf die zu Beginn des Kapitels erläuterten Bedürfnisse seiner Zielgruppe zugeschnitten sind. Das hat erhebliche Konsequenzen für die Wissenschaftlichkeit und die Reflexivität des betreffenden Forschungsfeldes. Im nächsten Abschnitt erfolgt daher eine kritische Auseinandersetzung mit einigen zentralen Prämissen des Modells.

## 3.2. Diskussion zentraler Prämissen des Kulturstandardmodells

### 3.2.1. Praktische Zielorientierung

Wie sich aus den vorangehenden Ausführungen unmittelbar ableiten lässt, kommt der praktischen Anwendbarkeit des Kulturstandardkonzeptes unter sämtlichen Vorbedingungen eine Schlüsselrolle zu. Dies bringt jedoch einige Probleme mit sich: Wer die Nachfrage nach „knappen, einfachen Gebrauchsanweisungen in Sachen Kultur“ (Moosmüller 1993:254) stillen möchte, lässt sich automatisch Themen und Methoden diktieren und unterwirft das gesamte Feld der Interkulturellen Managementforschung der wirtschaftlichen Zielorientierung sowie dem Zeit- und Erfolgsdruck der Geschäftswelt (Haas 2009:100, 104).

Diese Umstände verhindern eine hinreichende Theoriebildung, deren Unzulänglichkeit Thomas (2003c:142) auch selbst eingesteht, und können zur rigiden Anwendung einer bestimmten Methode führen. Einen solchen „methodologischen Monotheismus“ (Bourdieu 2006:260), der die Wahrnehmung und Erfassung von Kultur massiv

verzerren kann und jegliche wissenschaftliche Kreativität behindert, lehnt Bourdieu vehement ab. Und auch Haas (2009:91) weist darauf hin, „dass nur fundierte Wissenschaft auch praktische Hilfestellung leisten kann.“ Wenn also die Prämisse der praktischen Zielorientierung solche schwerwiegenden Folgen für die Wissenschaftlichkeit hat, stellt sich die Frage, weshalb sie überhaupt eine so zentrale Rolle in Thomas' Forschungen spielt. Hierzu lässt sich schnell eine Antwort finden, wenn man die Position der Interkulturellen Managementlehre im akademischen Feld sowie ihre Anerkennung seitens anderer sozialer Akteure, speziell aus dem Bereich der Wirtschaft, betrachtet. Für die Vertreter dieser noch sehr jungen Disziplin, die um 1960 in den USA begründet wurde und in Deutschland erst seit den 1980er Jahren Anklang findet (Haas 2009:89), stellt es durchaus eine Herausforderung dar, die Notwendigkeit ihres Fachs zu legitimieren sowie finanzielle Mittel für die Durchführung ihrer Untersuchungen zu beschaffen. Beide Interessen können zugleich verfolgt werden, wenn man bedienungsanleitungsartige Ergebnisse generiert, die den Anschein erwecken, bei korrekter Anwendung der Schlüssel zum Erfolg auf internationalem Parkett zu sein. Die zahlungskräftige Klientel der deutschen Fach- und Führungskräfte, die die Interkulturelle Managementforschung vor diesem Hintergrund unterstützen und stärken kann, interessiert sich jedoch in der Regel kaum für umfangreiche Theorien, sondern investiert lieber in möglichst schnell erstellte, leicht durchschaubare und einfach anwendbare Modelle (Haas 2009:156). Daraus kann gefolgert werden, dass die praktische Zielorientierung der Interkulturellen Managementlehre darauf abstellt, eine konstante Nachfrage im beruflichen Kontext zu stimulieren, die ihre Daseinsberechtigung langfristig garantiert.

Interessant ist hierbei, dass Untersuchungen zu Kultur nicht erst zu einem „Mittel zum Zweck“ (Haas 2009:103) degradiert sind, seit sie zur Nutzenmaximierung von Wirtschaftswissenschaftlern verwendet werden, sondern dass die Prämisse der Anwendungsorientierung

aus der US-amerikanischen Nationalcharakter-Forschung des Zweiten Weltkriegs übernommen wurde (Haas 2009:155f.).<sup>2</sup> Diese zielte darauf ab, Charaktereigenschaften verfeindeter wie verbündeter Nationen zu untersuchen, um daraus konkret umsetzbare Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche psychologische Kriegsführung und effektive Propagandamaßnahmen ableiten zu können (Haas 2009:13f., Modell 1984:268f.).

Als Begründerin dieser Denkschule gilt die Kulturanthropologin Ruth Benedict, die im Auftrag des *Office of War Information* ab 1942 unter dem Zeitdruck des Krieges mehrere länderspezifische Kulturstudien für die amerikanische Regierung anfertigte (Modell 1984:267ff.). Dass in diesem Kontext das Interesse an fremden Kulturen – während wie auch nach dem Krieg – lediglich durch praktische Notwendigkeiten und militärstrategische Ziele der eigenen Nation motiviert war, bringt sie unmissverständlich zum Ausdruck:

*“Success or failure in our own national economy will hang upon the degree to which we are able to work with races and nations whose social order and whose behavior and attitudes are strange to us”*  
(Benedict 1943:101).

Offensichtlich ist, dass unter solchen Umständen – ebenso wie unter den verwertungslogischen Bedingungen der aktuellen Managementpraxis – keine Nachfrage nach fundierten Theorien besteht. In dieser Hinsicht können die Bedürfnisse von Militärstrategen und strategischen Managern auf sehr ähnliche Weise befriedigt werden und folgen daher einer gemeinsamen Rationalität.

Die geschichtlichen Ursprünge einer seiner zentralsten Prämissen werden bei Thomas jedoch weder thematisiert, noch stellt er die Praxisorientierung seiner Forschungen angesichts der offenkundigen Beeinträchtigung der Wissenschaftlichkeit grundsätzlich in Frage. Vielmehr rechtfertigt er sie mit dem Bedarf an einsetzbarem Wissen, das beispielsweise einer deutschen Führungskraft bei der Leitung eines Joint

Ventures in China zum Erfolg verhilft (Thomas 2003c:146).

Im Hinblick auf die angestrebte Objektivität akademischer Wissensproduktionen ist jedoch jedem Forschenden anzuraten, zu reflektieren, inwieweit die Anforderungen seiner Adressaten und Geldgeber seine Forschungsergebnisse verzerren, anstatt sich unkritisch von diesen leiten zu lassen.

### 3.2.2. Fokussierung auf problematische Interaktionen

Thomas (2003b:114) zufolge können die soeben beschriebenen praktischen Ziele nur erreicht werden, indem seine Trainees mithilfe von beispielhaften *critical incidents* für kulturelle Unterschiede sensibilisiert werden. Dies hält er für wichtig, da unzureichendes Wissen um die divergenten Standards seiner Meinung nach „zwangsläufig zu Fehlreaktionen und Mißverständnissen“ führt. Eine mögliche Erklärung für diese bewusste, einseitige Fokussierung auf das Problempotenzial solcher Begegnungen ist, dass sich die Interkulturelle Managementforschung dadurch als Produzent von Lösungsstrategien mit akademischem Gütesiegel präsentieren kann, womit sie im wissenschaftlichen wie im beruflichen Feld ihre eigene Zweckmäßigkeit und Legitimation untermauert (vgl. Korff 2009:39, 41).

Eine Parallele zu dieser Problemsicht, die den unter Zeitdruck Lernenden wenig Transferleistungen abverlangt, ist auch in Benedicts kriegswissenschaftlichen Kulturstudien erkennbar. So betont sie schon zu Beginn ihrer Ausführungen über Japan, dass die Bekämpfung dieses Landes aus amerikanischer Sicht in erster Linie aus Gründen der kulturellen Unterschiedlichkeit Schwierigkeiten verursacht und man sich daher mit japanischen Verhaltensmustern beschäftigen muss, um Erfolg zu erlangen (Benedict 1946:1). Sowohl im Militär, als auch im Management bedingt dies jedoch automatisch einen assoziativen Zusammenhang zwischen fremden Kulturen und aus dem Kontakt mit ihnen resultierenden Konflikten. Folglich entstehen eher Berührungsängste, Unsicherheit und Vorbehalte, als

dass Offenheit und Wertschätzung gefördert werden. Li (2003:185) plädiert daher für die stärkere Anerkennung von Gemeinsamkeiten über Kulturgrenzen hinweg, da auf diese Weise Vorurteile reduziert werden können.

Die Vernachlässigung positiver und bereichernder Erfahrungen in der Begegnung mit Menschen aus einem anderen kulturellen Umfeld ist jedoch nicht der einzige Kritikpunkt, zu dem Thomas' Konzentration auf *critical incidents* veranlasst. Daneben ist auch angreifbar, dass er im Forschungsprozess direkt von interpersonalen auf interkulturelle Missverständnisse schließt, ohne kontextuelle und relationale Aspekte hinlänglich zu berücksichtigen. Dabei sind auffällige Ähnlichkeiten mit Ruth Benedict (1955:193) erkennbar, die ihre Denkweise in der folgenden rhetorischen Frage expliziert: „Woher könnte auch ein Wesenszug einer Kultur herrühren, wenn nicht aus der Wesensart eines Mannes, einer Frau oder eines Kindes?“ Dies rechtfertigt die essentialisierende Vorgehensweise, ausgehend von zwischenmenschlichen Konflikten ganzen Gesellschaften bestimmte Charakteristika oder Werte zu attribuieren, als ob man Individuen auf neutralem Boden beschreiben würde.

Da kulturelle Einheiten im alltäglichen Leben jedoch „nicht dauerhaft im Modus der Selbstrepräsentation agieren“ (Fuchs 2005:133), besteht das Risiko, dass zwischen einzelnen Subjekten divergierende, handlungsleitende Normen auf verschiedene Kulturstandards zurückgeführt werden, obwohl sie in Wirklichkeit aus gegensätzlichen Bedürfnissen, Zielen und Interessen resultieren, die von der (national-)kulturellen Herkunft unabhängig sind. Dies lässt sich auch mit Bourdieus Theorie stützen, nach der sich während einer Interaktion unterschiedliche Felder – die er nicht im Thomasschen Sinne mit Nationen gleichsetzt – überlagern, wovon jedes durch eine *illusio*, also ein spezielles Interesse, und durch spezifische Machtstrukturen charakterisiert ist (Bourdieu 1993:107ff. und 2006:291, Bourdieu / Wacquant 2006:149). Dementsprechend sollten bei der Suche nach

Erklärungen für *critical incidents* im Interkulturellen Management beispielsweise auch ökonomische Interessens- und Zielkonflikte sowie Autoritätsverhältnisse einbezogen werden, die aus der jeweiligen Position der Individuen in ihren Handlungsfeldern resultieren.

Daneben wird das Verhalten in einer interkulturellen Begegnungssituation unter anderem auch dadurch bestimmt, in welchem Kontext diese stattfindet, in welcher Form und in welchem Ausmaß eine persönliche Beziehung aufgebaut wurde, inwieweit die Beteiligten ihr Handeln an das erwartete Verhalten des fremdkulturellen *Anderen* anpassen und welche Fremdbilder die Wahrnehmung beeinflussen (vgl. Auernheimer 2003:155, Harnisch 2003:137, 145, Krewer 2003:152f., Rothfuß 2004:22 und 2009:177, Sugitani 2003:211f.).

Interessanterweise weist Thomas (2003c:148f.) sogar selbst auf die Bedeutung solcher Faktoren für die Interkulturelle Kommunikation hin, integriert sie aber nicht konsequent in seinen eigenen praktischen Forschungsprozess. Insbesondere den wechselseitigen Verhältnissen und Machtdifferenzen zwischen dem Forscher und seinem Forschungsobjekt schenkt er keinerlei Beachtung, obwohl deren Reflexion hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Qualität der Untersuchungen sowie in Bezug auf einen respektvollen Umgang mit dem fremdkulturellen Gegenüber von zentraler Bedeutung ist (vgl. Auernheimer 2003:155, Fuchs 2005:124, Korff 2009:40, Rothfuß 2004:26ff und 2009:178, Wacquant 2006:70f.). Denn alltägliche Machtdifferentialie beeinflussen nicht nur die Wahrnehmung und das Handeln der untersuchten Interagierenden, sondern verzerren auch deren Erfassung durch die Wissenschaftler (Bourdieu 2006:294, Korff 2009:40, Sugitani 2003:211), die zu Bourdieus Bedauern häufig „weniger von ihrem Objekt als von ihrer Beziehung zum Objekt“ (Bourdieu / Wacquant 2006:99) sprechen.

Da jede interpersonale Interaktion per definitionem durch zwischenmenschliche Beziehungen gekennzeichnet ist, überrascht es, dass das auf *critical*



*incidents* fokussierte Kulturstandardkonzept die spezifischen Interessen und insbesondere die Relationen, denen Untersuchte wie Untersuchende unterworfen sind (Bourdieu 2006:262, 294), vernachlässigt. Indessen könnte eine Reflexion solch unbewusster Zusammenhänge und Kontextfaktoren auch dazu führen, von der Problemsicht auf Kultur abzuweichen, weil sie die Ursachen für diese einseitige Perspektive aufdecken würde.

### 3.2.3. Nationalkultur als Referenzmodell

In Anbetracht der Tatsache, dass die in Alltagsnarrationen eingelagerten problematischen Interaktionen so realitätsnah und dennoch einfach lösbar wirken, werden sie im Interkulturellen Management nicht infrage gestellt, sondern vielmehr durch Prämissen ergänzt, durch die sich die Probleme noch leichter strukturieren lassen. Diesen Zweck erfüllt die Annahme der Existenz von Nationalkulturen, die in Thomas' Theorie eine maßgebliche Rolle spielt.

Auch wenn er die Kulturkonstrukte innerhalb staatlicher Grenzen nicht ausschließlich als statisch und unveränderlich ansieht, konstatiert er, dass bestimmte Standards Stabilität aufweisen, indem sie als „verbindlich in das nationalkulturelle Orientierungssystem aufgenommen“ und an die nachfolgenden Generationen tradiert werden (Thomas 2005b:34). Diese überbrücken ihm zufolge die regionalen Ungleichheiten innerhalb eines Landes und finden sich sogar in Subkulturen wieder, die er lediglich im Hinblick auf ihre direkte Relevanz für das Berufs- und Privatleben von Managern erwähnt (Thomas 2005b:35f., 39).

Seine vereinheitlichende Sichtweise erinnert stark an die Ausführungen des bekanntesten und zugleich vermutlich umstrittensten Vertreters der Interkulturellen Managementforschung, Geert Hofstede, der sich – wie auch viele andere VertreterInnen seiner Fachrichtung – auf homogene Nationalkollektive konzentriert, die er als äußerst stabil ansieht (Hofstede 2001:1, 34). Dabei stellt er – im Gegensatz zu

Thomas – einen expliziten Bezug zu den Studien Ruth Benedicts aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs her und scheut sich nicht zuzugeben, dass der in neueren Untersuchungen verwendete Begriff der Nationalkultur lediglich den des Nationalcharakters ersetzt, da letzterer aufgrund seiner umstrittenen Wissenschaftlichkeit negativ behaftet ist (Hofstede 2001:13ff.).<sup>3</sup> Inwieweit Thomas' Übertragung dieser Prämisse auf die aktuellen Lebensumstände gerechtfertigt ist, wird im Folgenden einer kritischen Prüfung unterzogen.

Der Alltag moderner Gesellschaften wird im Rahmen der Globalisierung zunehmend durch weltweite Vernetzung, Offenheit und die fortwährende Überwindung von Grenzen, durch einen dynamischen Wandel und kulturelle Hybridisierung sowie durch Diversität, Heterogenität, Minoritäten und Subkulturen geprägt (vgl. z. B. Apfelfthaler 2002:44, Auernheimer 2003:154, Geertz 1996:26, 69, Geiger 2003:172, Haas 2009:91, 128, Korff 2009:36, 40, Nakata 2009a:4f., Soeffner 2004:399). Sicherlich schließt dies die alltägliche Orientierung an gewohnten Verhaltensmustern nicht aus, jedoch wirkt deren nationalkulturelle Simplifizierung fiktiv (Allolio-Näcke et al. 2003:151) und illusorisch (Geertz 1996:32).

So fordert Sen (2007:17, 34f.), der in den 1940er Jahren in seiner indischen Heimat Zeuge der Kämpfe zwischen Muslimen und Hindus wurde, die Anerkennung des vielschichtigen Charakters der Identität, da deren Instrumentalisierung und Reduktion auf einen einzelnen Teilaspekt zu blutigen Konflikten führen kann. Demzufolge ist ein „Keksausstecher-Kulturkonzept“, wie es von Geertz (1996:76) einmal bezeichnet wurde und von ManagerInnen aus Gründen der Komplexitätsreduktion gewünscht wird, im aktuellen Kontext nicht mehr angemessen, auch wenn es auf den ersten Blick den Anschein vermittelt, in der Trainingspraxis gut operationalisierbar zu sein. Wie der Interkulturelle Trainer und Berater Arjan Verdooren (2014:15) jedoch betont, bereitet die Nationalkulturprämisse selbst in Interkulturellen Semi-

naren zunehmend Schwierigkeiten, da sich die Kursteilnehmer aufgrund ihrer individuellen Biographien und ihrer internationalen Erfahrungen häufig mit mehreren Ländern identifizieren. Folglich ist es ratsam, sich in der Wissenschaft zunehmend von der nationalen Sichtweise abzuwenden und Modelle zu erstellen, die der „Verschiedenheit in der Gleichartigkeit“ (Bourdieu 1976:188) Rechnung tragen.

Warum diese Entwicklung im Interkulturellen Management bislang nur unzureichend stattgefunden hat, kann damit begründet werden, dass das Denken in homogenen Kollektiven praktikabler ist als die umfassende Einbeziehung von Relationalität, Ambivalenz und Heterogenität. Letztere würde von Thomas' Zielgruppe vermutlich weder als effizient, noch als zielführend betrachtet werden. Geertz (1996:30) zufolge stellt zudem auch die gegenwärtige Sprache bislang noch kaum geeignetes Vokabular für die Erfassung der dynamischen, vielschichtigen Alltagswelt bereit, weil sie eher eint als differenziert.

Daher ist anzunehmen, dass es noch dauert, bis die aus der Vergangenheit übernommene Prämisse der Existenz von Nationalkulturen an den aktuellen Kontext angepasst wird. Dennoch sollte die Kulturstandardforschung anerkennen, dass es sich bei dieser Annahme um eine bewusste „ideologische Konstruktion und Rekonstruktion (von Seiten Intellektueller wie von Seiten sozialer Akteure)“ (Fuchs 2005:127) handelt, die willkürliche Abgrenzungen schafft und folglich nur eine theoretische, aber keine reale kulturelle Einheit darstellt (Bourdieu 1985:9).

### 3.2.4. Vergleich anhand zentraler Kulturstandards

Auf Basis der bislang diskutierten Prämissen nimmt das Kulturstandardkonzept bereits konkret Gestalt an – zum Leben erwacht es jedoch erst, wenn die jeweiligen Kollektive miteinander verglichen und daraus handlungsleitende Standards gefolgert werden. Das setzt allerdings voraus, dass neben den Nationalkulturen „auch der Raum der sie trennenden Unterschiede konstruiert

werden muß“ (Bourdieu 2004a:155), die das Interkulturelle Management überbrücken soll. Diese Konstruktionsleistung ist dem Forschungsprozess inhärent, denn wenn Thomas (2005a:29) etwa frankreicherfahrene deutsche Manager auffordert, „Situationen [...] zu schildern, in denen sie ständig erfahren haben, dass Franzosen sich ganz anders verhalten, als sie das erwarteten“, erfasst er automatisch nur diejenigen Daten, die der Hypothese der Unterschiedlichkeit von Deutschen und Franzosen entsprechen (Korff 2009:38). Fundamentale Wahrnehmungsprozesse, psychische Zustände und andere Phänomene, die allen Menschen gemeinsam sind, sowie Wertmaßstäbe, die von beiden Interaktionspartnern als richtig angesehen werden, sind dagegen ausgeschlossen. Zudem besteht die Gefahr, dass unter dem Deckmantel des wissenschaftlichen Kulturvergleichs nur stereotype Repräsentationen erhoben werden, die die Staaten im Lauf ihrer Geschichte bewusst erschaffen haben, um sich voneinander abzugrenzen (Bourdieu 2004a:161f.).

Ein weiterer bedenklicher Aspekt, den das kontrastierende Verfahren unvermeidlich impliziert, ist der Bezug zur eigenen kulturellen Gruppe, die als Referenzmodell für die Ermittlung der Differenzen im fremdkulturellen Verhalten verwendet wird. Dies kann eine verfälschte Wahrnehmung durch ethnozentristische Bewertungsmaßstäbe bedingen, weshalb die Allgemeingültigkeit solcher Forschungsergebnisse in Frage zu stellen ist (Bourdieu 2004a:162, Fuchs 2005:116, 144, Korff 2009:38).

Trotz dieser epistemologischen Einwände bilden Kulturvergleiche die Basis praktisch aller Untersuchungen in der Interkulturellen Managementforschung. Die historische Betrachtung dieser Tatsache verrät, dass auch in den Nationalcharakter-Studien darauf zurückgegriffen wurde (Haas 2009:113, 158). Dementsprechend ging Benedict (1955:39) von deutlichen Unterschieden zwischen den Kulturen aus und nahm – analog zu Thomas – nur diejenigen Merkmale in ihre Beschreibungen

auf, die im Gegensatz zu den eigenen „cultural standards“ (Benedict 1982:ii) stehen.

Nachdem allgemein auf den Kulturkontrast und die Ursprünge und Konsequenzen seiner Anwendung eingegangen wurde, erfolgt nun eine nähere Analyse der Vergleichskriterien, das heißt der Kulturstandards und ihrer funktionalen Eigenschaften. Hierbei sind ebenfalls augenfällige Parallelen zwischen der Nationalcharakter-Forscherin und dem Psychologen feststellbar, worunter zunächst die Konzentration beider Wissenschaftler auf die „prototypischen“ (Thomas 2005a:29) Spezifika eines Kollektivs anzuführen ist. Das folgende Zitat Benedicts veranschaulicht diese Fokussierung:

*„Ein auf einige Dutzend Seiten zusammengedrängter Bericht über irgendeine Zivilisation muß notwendigerweise die Standardbegriffe der Gruppe hervortreten lassen und das Verhalten des einzelnen nur darstellen, sofern es beispielhaft die Triebkräfte der betreffenden Kultur zum Ausdruck bringt“ (Benedict 1955:192).*

Eine derart vereinfachte Darstellung ist allerdings dazu prädestiniert, ein statisches Bild einer fremden Kultur zu produzieren, das an feste Verhaltenserwartungen geknüpft ist. Dies birgt eher die Gefahr missglückter, wechselseitiger Anpassungsversuche, als dass es zur interkulturellen Verständigung beiträgt. Daher sollte eine reflexive Betrachtung erfolgen, die auf offenen und flexiblen statt ideologischen, dogmatischen und rigiden Begriffen basiert (Bourdieu / Wacquant 2006:125, Wacquant 2006:44f.). Denn eine solche führt nicht zu einer Dichotomisierung und Binarität, sondern unterstützt vielmehr eine aufgeschlossene, wertschätzende Haltung sowie die Anerkennung des Anderen in seiner Andersartigkeit (Rothfuß 2009:184ff.).

Daneben schreiben beide Forscher ihren Standards eine verhaltensregulierende Funktion zu (Benedict 1955:39, 192, Thomas 2003b), weshalb „zwei unterschiedlichen Kulturen angehörende Partner gleichermaßen Gefangene ihres kulturspezifischen Orientierungssystems sind“ (Thomas

2003c:138). Sollten die Handlungen von der Norm abweichen und dabei bestimmte Toleranzgrenzen überschreiten, führt dies zu Missbilligung und Sanktionierung (Thomas 2003b:112). Eine solche Determinierungslogik kann jedoch als kausaler Fehlschluss angesehen werden, da kulturelle Regeln immer individuell interpretiert werden und entsprechend der Positionen, die die einzelnen Subjekte in ihren Feldern einnehmen, deutlich abgewandelt oder sogar gänzlich missachtet werden können (Auernheimer 2003:155, Krewer 2003:158). Daher sollte man sich nicht ausschließlich darauf beschränken, die Verhaltensstandards selbst zu erfassen, sondern insbesondere auch die Bedingungen ihrer Wirksamkeit und ihrer sozialen Konstruktion berücksichtigen, welche zumeist mit kollektiven Abgrenzungen und Machtdifferenzen in Verbindung stehen (Bourdieu / Wacquant 2006:147, Korff 2009:42).

Schließlich deutet auch die von Thomas (2003b:112) postulierte Zusammenhangsstruktur der Kulturstandards darauf hin, dass er sich vorreflexiv auf die als Konfiguralismus bezeichnete Prämisse Benedicts stützt. Gemäß dieser Annahme ging sie davon aus, dass Kultur ein vergrößertes Abbild der Persönlichkeit darstellt und daher durch ein kohärentes Muster der Einzelelemente konstituiert wird (Benedict 1943:102, 1955:193 und 1982:ii, Haas 2009:21, 157, Nakata 2009b:253).

Fraglich ist, ob die aus der Vergangenheit übernommene Bedingung der Kohärenz der Vergleichskriterien wirklich der Realität entspricht, oder ob sie lediglich Militär- und Geschäftsstrategen den Zugang zu den Kulturbeschreibungen erleichtert. Es scheint jedoch eher Letzteres der Fall zu sein, weil davon auszugehen ist, dass Kulturen – vor allem Nationalkulturen – kein einheitliches Leitbild aufweisen, sondern sich im Alltag vielmehr „durch einen Konflikt zwischen verschiedenen, oft unterschiedlich machtvollen Deutungsprinzipien, Gesellschaftsentwürfen oder Problemstellungen“ auszeichnen (Fuchs 2005:144). Dementsprechend sind in der jüngeren Interkulturellen

Managementforschung mittlerweile bereits einzelne Ansätze zur Überholung der Kohärenzannahme zu finden (vgl. etwa Rathje 2009).

#### 4. Interkulturelles Management als ungenügend reflektierte Denkschule – eine ausweglose Perspektive?

Wie aus der Diskussion der Prämissen in den vorangehenden Ausführungen hervorgeht, weist jede der zentralen Annahmen von Thomas derart auffällige Parallelen zum Werk Benedicts auf, dass es scheint, er habe ihre Ergebnisse als Grundlage für die seinigen genutzt und weiterentwickelt. Hingegen wird die Nationalcharakter-Forscherin in den von Thomas verfassten Schriften, auf die im Rahmen dieses Artikels zurückgegriffen wurde, an keiner Stelle zitiert oder anderweitig erwähnt. Dies soll nicht suggerieren, er habe willentlich ihr Denken kopiert und dies zu verschleiern versucht, sondern vielmehr beweisen, dass er einer Denkschule verhaftet ist, deren eigene erkenntnistheoretische Grundlagen bislang nicht hinreichend reflektiert wurden.

Betrachtet man andere prominente Modelle aus dem Feld des Interkulturellen Managements, wie beispielsweise jene von Geert Hofstede oder Fons Trompenaars, lässt sich zunächst der empirische Vergleich von Nationalkulturen anhand weniger, einfacher Kategorien, die dort zumeist als Kulturdimensionen bezeichnet werden, als offensichtliche Gemeinsamkeit feststellen (Apfelthaler 2002, 44, 50ff., Haas 2009:113f., 136f., 142ff.). Daneben dominiert in jenem Feld die Darstellung von Kulturen als „abgrenzbare, homogene, kohärente und stabile Einheiten, die das Denken und Handeln ihrer Mitglieder nachhaltig prägen“ (Haas 2009:12), womit ein sehr geringer, für die Anwendung in der Trainingspraxis optimaler Komplexitätsgrad erreicht wird.

Auf diese Weise verfolgen viele der ökonomisch orientierten InterkulturalistInnen das Ziel, die problembeladenen

Grenzen zwischen unterschiedlichen Kulturen zu überwinden und damit die internationale Verständigung und Zusammenarbeit zu verbessern (Apfelthaler 2002:9, 26f., Hofstede 2001:14f.). Dabei sind sie jedoch aufgrund ihrer eigenen kulturellen Herkunft notwendigerweise durch einen westlichen Blickwinkel befangen, der ihre Modelle einseitig beeinflusst (Haas 2009:169, 171, Thomas 2003c:149), da jene Positionalität nicht angemessen reflektiert wird. Hierdurch ist mitunter die akademische Praxis der Dichotomisierung entstanden, welche von Bourdieu abgelehnt wird (Wacquant 2006:19).

Die Analyse der Vorbedingungen zeigt deutlich, dass sich Thomas vor allem in Anbetracht seiner vielen praktischen Länderratgeber in diese Tradition eingliedert. Wenngleich er in seiner an das akademische Publikum gerichteten Literatur ein etwas differenzierteres Bild von Kultur zeichnet als beispielsweise Hofstede, bricht er in grundlegenden Fragen nicht mit dem interkulturalistischen Paradigma und greift auf die gleichen zentralen Prämissen und Denkschemata zurück wie das Gros der anderen Forscher aus dem Bereich der Interkulturellen Managementlehre, sodass die Erkenntnisse innerhalb dieser gesamten Denkschule ähnlich sind (Haas 2009:12). Der Vorwurf der Unreflektiertheit stützt sich insbesondere auf die mangelnde Berücksichtigung der eigenen Disziplingeschichte sowie auf die unbesehene Übernahme historisch entwickelter Prämissen:

*„Als Erben eines intellektuellen Gutes, das sie selbst nicht gebildet haben und dessen Produktionsbedingungen sie zuweilen nicht zu reproduzieren vermögen, haben sie sich allzu oft mit wortwörtlichen Übersetzungen einer von der Ordnung der Gründe, der sie ihren Sinn verdankt, abgetrennten Terminologie begnügt und sich derart eine epistemologische Reflexion auf die Geltungsbedingungen und die Grenzen einer Transposition des [...] Konstrukts erspart.“ (Bourdieu 1976:153)<sup>4</sup>*

In Bezug auf den vorliegenden Kontext bedeutet dies, dass die von Benedict entwickelten Theorien unter den speziellen Bedingungen des Zweiten

Weltkriegs produziert wurden und ohne Analyse ihrer Gültigkeitskriterien sowie grundsätzlichen Übertragbarkeit von zahlreichen Interkulturellen Managementforschern bewusst oder unbewusst adoptiert wurden.

Indem sie sich so „von der Strömung der intellektuellen Geschichte davontragen [...] lassen“ (Bourdieu 1993:69), üben diese Interkulturalisten auch auf allgemeiner Ebene nur in sehr begrenztem Umfang Kritik an der eigenen Zunft, was selbst für diejenigen unter ihnen gilt, die die Nationalcharakterforschung explizit erwähnen.<sup>5</sup> Eine kritische Reflexivität wäre jedoch wichtig, um das „epistemologische Unbewusste“ (Bourdieu 1976:153) jener Fachtradition aufzudecken und kontinuierlich die Schaffung angemessener Prämissen sicherzustellen, anstatt sich der Gefahr auszusetzen, dass unhinterfragt an veralteten Gewohnheiten festgehalten wird. Denn: „Wissenschaftlich [...] überholt zu werden, ist [...] nicht nur unser aller Schicksal, sondern unser aller Zweck“, wie Max Weber (1919:14) zu Recht im Hinblick auf den Berufsstand des Wissenschaftlers feststellt.

Der Charakter einer unreflektierten Denkschule tritt noch deutlicher hervor, wenn das Interkulturelle Management dem äußerst heterogenen und kontroversen Feld anderer kulturwissenschaftlicher Strömungen gegenübergestellt wird, die sich weder an der Unternehmenspraxis orientieren, noch auf einem einzelnen Konzept aus der Vergangenheit aufbauen. Exemplarisch seien hier die *Cultural Studies* (vgl. Hall 2000) genannt, die durch eine offene, interdisziplinäre, kritische, anti-elitäre und postkoloniale Haltung zu neuen Denkanstößen anregen und daher völlig andere Inhalte als die Interkulturalisten darlegen, obwohl sie sich ebenfalls auf das praktische Alltagsleben konzentrieren. Allerdings sind solche Ansätze weder für die Trainingspraxis, noch für anderweitige Zwecke der ökonomischen Nutzenmaximierung und Kommodifizierung geeignet. Dass dieses Kriterium jedoch unter den Spielregeln des Interkulturellen Managementfelds

eine entscheidende Rolle spielt, wird im folgenden Kapitel gezeigt.

#### **4.1. Das Verwertungsinteresse im Feld der Interkulturellen Managementforschung und seine Folgen**

Es ist bemerkenswert, dass zahlreiche Interkulturelle ManagementforscherInnen neben ihrer akademischen Tätigkeit auch in Unternehmensberatungen eingebunden sind. So ist beispielsweise Thomas Gründungspartner des privatwirtschaftlichen Instituts für Kooperationsmanagement IKO, das einerseits durch seine Angliederung an die Universität Regensburg, andererseits durch die Beratung von Unternehmen und anderen Einrichtungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung eine Brücke zwischen Theorie und Praxis bauen soll (IKO 2015a, IKO 2015b).<sup>6</sup> „Unbedingte Kundenorientierung“ (IKO 2015c) spielt in einer solchen Dienstleistungsfirma, deren Kernstrategie auf der Deklaration von „Wissen zur Ware“ (Korff 2009:41) basiert, eine maßgebliche Rolle. Problematisch wird dies jedoch, wenn sich auch die akademische Wissensproduktion von dieser unternehmerischen Perspektive vereinnahmen lässt, indem sie nur herstellt, was die Erwartungen und Bedürfnisse der Konsumenten erfüllt. Denn das reine Stillen der „öffentlichen wie privaten Nachfrage nach angewandter Forschung“ (Bourdieu 1988:206) birgt die Gefahr, dass der wissenschaftliche Zweig des Interkulturellen Managements den bloßen legitimatorischen Zweck einer Zulieferdisziplin für die Wirtschaftspraxis erfüllt. Letztere erhält dadurch die Macht, die Beurteilung und Auswahl der Konzepte vorzunehmen, und drängt die universitären Produzenten dazu, im Sinne einer erfolgreichen Vermarktung ihrer Produkte klare Versprechen zu geben, auch wenn diese nicht gehalten werden können.

So behauptet Thomas zum Beispiel im Vorwort seines Ratgebers zur japanischen Kultur, dass jeder, der „das Verhalten und die Denkweise der Japaner – besonders auch in der Zusammen-

arbeit mit Deutschen – verstehen und kompetent darauf reagieren will, [...] in diesem Training genau das [findet; Anmerk. d. Ver.], was er sucht“ (Petzold et al. 2005:10). Diese aus Marketingsicht ansprechende Aussage leugnet jedoch die Tatsache, dass das Verstehen des Denkens und Handelns eines anderen Menschen nie gänzlich möglich ist, schon gar nicht durch den bloßen Erwerb kognitiver Kenntnisse (Apfelthaler 2002:44, 184, Rothfuß 2009:173). Zudem wird hierbei die Möglichkeit der Antizipation fremdkultureller Praxis suggeriert, die nur unter der Annahme eines *homo oeconomicus* aufrechterhalten werden kann. Dieser Theorie zufolge trifft ein Mensch seine Entscheidungen stets unter der Bedingung absoluter Rationalität, weshalb sein Handeln rein durch Rollen und Modelle definiert werden kann (Bourdieu 1976:164, Bourdieu / Wacquant 2006:153, Tanner 2004:203). Eine derart abstrahierte, instrumentelle und damit „absurde Figur“ (Tanner 2004:203) wird aber von vielen Autoren, darunter auch von Bourdieu (1976:164, Bourdieu / Wacquant 2006:153), vehement abgelehnt. Aries (2003:154) prognostiziert sogar ein „europäisch motiviertes Manipulationssystem, das das Du des und der Anderen mißachtet“, wenn der Erwerb interkultureller Kompetenz nur mit dem Ziel erfolgt, mittels der Erklär- und damit Manipulierbarkeit des fremdkulturellen Gegenübers den eigenen Geschäftserfolg zu steigern.

Indessen steht die Bereitschaft, anzuerkennen, dass in anderen Kulturen andere Wertssysteme herrschen, die nur im dortigen Kontext, und auch dann nie vollständig verstanden werden können (Rothfuß 2004:22 und 2009:173, 177), in diametralem Gegensatz zu dem aus ökonomischen Interessen entstandenen Bedürfnis nach einem *Kultur-Briefing*, das die wenigen freien Zeitintervalle im Kalender eines Managers füllen soll. Die Befriedigung einer derart spezifischen Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen, der auch schon Ruth Benedict im Kontext des Zweiten Weltkriegs verfallen ist, führt vielmehr „zu einem entscheidenden Bruch mit den Grundsätzen akademischer Autonomie wie

mit den Werten der Interesselosigkeit, Zweckfreiheit und Unbeeinflussbarkeit durch Sanktionen und Anforderungen der Praxis“ (Bourdieu 1988:206).

Forschende werden unter diesen Umständen zu „Wissenschaftsmanager[n]“ (Bourdieu 1988:206), deren *illusio* dem ökonomischen Feld entstammt, in welchem den Kriterien der Effizienz und der Kundenorientierung eine weitaus größere Bedeutung zukommt als dem Prinzip der Reflexivität wissenschaftlicher Erkenntnis. Für ein privatwirtschaftliches Unternehmen sind die beiden erstgenannten Leitlinien sicherlich unerlässliche Bestandteile einer gewinnbringenden Strategie – die akademische Forschung zum Interkulturellen Management haben sie jedoch in eine Sackgasse getrieben. Daraus kann gefolgert werden, dass dem Kulturstandardkonzept das Denkparadigma eines interkulturellen Beratungsunternehmens unterliegt, auch wenn sich Thomas nicht gerne unterstellen lässt, er interessiere sich lediglich für die Weiterbildung von Führungskräften (Thomas 2003d:223). Dennoch löst er die Schwierigkeit, ein Forschungsprojekt zu entwerfen, „das so viel Anerkennung findet, dass es finanziert wird“ (Thomas 2003d:224), indem er durch die zweckdienliche Aufbereitung maßgeschneiderter „*Wissenshäppchen*“ die Erlangung internationaler Wettbewerbsvorteile in Aussicht stellt. Für die Entwicklung wissenschaftlicher Neuheiten bleibt in diesem Kontext allerdings wenig Spielraum, da alle wirklich neuen Erkenntnisse sehr hohe Kosten verursachen, aber gleichzeitig nur sehr niedrige Gewinne abwerfen – also absolut ineffizient sind (Bourdieu 2006:277).

Daher ist es, mit Max Weber (1919:15) gesprochen, von zentraler Bedeutung, „die Wissenschaft ‚um ihrer selbst willen‘ und nicht nur dazu zu betreiben, weil andere damit geschäftliche oder technische Erfolge herbeiführen, sich besser nähren, kleiden, beleuchten, regieren können.“ Die akademische Wissensproduktion darf folglich nicht durch wirtschaftliche, politische oder andere Mächte fremdbestimmt werden, sondern muss unbedingt auf der

Bewahrung ihrer Autonomie beharren (Bourdieu / Wacquant 2006:223, Wacquant 2006:89). Dabei stellt Bourdieu (1993:68f.) jedoch klar, dass „die Intellektuellen [...] zahlreiche ihrer Stellungnahmen [...] ihrer zwieschlächtigen Stellung als Beherrschte unter Herrschenden“ schulden, weshalb er jeden einzelnen Forschenden dazu aufruft, mittels wissenschaftlicher Reflexivität sämtliche Einflussfaktoren auf die eigenen Forschungsaktivitäten aufzudecken.

Im Sinne einer konstruktiven Kritik soll das folgende Kapitel Anregungen geben, wie dieser Reflexionsprozess in der Interkulturellen Management-Denkschule systematisch praktiziert werden kann, um Brücken der wissenschaftlichen Kreativität aus der Sackgasse heraus zu bauen.

#### **4.2. Anregungen für eine reflexive Praxis in der Interkulturellen Managementforschung**

Zur Umsetzung wissenschaftlicher Reflexivität liefert Bourdieu grundlegende Anhaltspunkte, deren Beachtung einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur kritischen Überprüfung und Weiterentwicklung der Prämissen und damit des gesamten Forschungszweiges darstellt. Für die Bildung einer adäquaten Theorie des Interkulturellen ist zunächst eine Abkehr vom Ökonomismus maßgeblich, da dieser das vielschichtige soziokulturelle Feld auf wirtschaftliche Produktionsbedingungen sowie auf das materialistische, rationale Prinzip der Gewinnmaximierung reduziert (Bourdieu 1985:9, Bourdieu / Wacquant 2006:151). Sicherlich betont Thomas (2003d:222) zu Recht, dass keine Theorie dem Facettenreichtum der Alltagswelt in vollem Umfang Rechnung tragen kann, weshalb eine Vereinfachung unabdingbar ist. Verkürzt man Kultur jedoch nur auf ihren ökonomischen Teilaspekt, so bedingt diese essentialistische Praxis eine äußerst selektive Datenerfassung, die der Übernahme zielorientierter Unternehmensberatungsinteressen in die akademische *illusio* geschuldet ist. Daneben ist es

– gerade angesichts einer zunehmenden Vernetzung zwischen Wissenschaft und Praxis – von zentraler Bedeutung, dass konstitutive Prinzipien der Wissenschaftlichkeit, die in der Vergangenheit Quelle vieler Entdeckungen waren, nicht in Vergessenheit geraten.

Dies ist Bourdieu (2006:269) zufolge schon bei der Definition des Forschungsgegenstandes zu berücksichtigen: „ein wissenschaftliches Objekt konstruieren heißt zunächst und vor allem, mit dem *common sense* zu brechen, das heißt mit den Vorstellungen, die alle teilen.“ Für das Interkulturelle Management kann daraus beispielsweise die Konsequenz gezogen werden, dass die dort verbreitete Auffassung aufzugeben ist, nach der das Erlernen effizient aufbereiteter, fremdkultureller Stereotype das entscheidende Moment in der Verbesserung grenzüberschreitender Kooperation darstellt.

Denn eine Wissenschaft, die lediglich konkrete Kenntnisse zur Vorhersage menschlichen Verhaltens anbietet, leistet in den Worten Max Webers (1919:30) nicht mehr als eine Gemüsefrau, die ihre Waren verkauft. Über diesen erwartungsgemäßen, alltäglichen Produkthandel hinaus sollte die Interkulturelle Lehre jedoch auch „Methoden des Denkens“ und die Fähigkeit vermitteln, diese eigenständig einzusetzen und persönlich Stellung zu beziehen (Weber 1919:30f.).

Wichtig ist, sich bei der Methodenwahl keinesfalls ausnahmslos von der eigenen Fachtradition leiten und begrenzen zu lassen, sondern vielmehr „für jeden einzelnen Fall sämtliche Techniken zu mobilisieren, die – bei gegebener Objektdefinition – relevant erscheinen können und – bei gegebenen praktischen Bedingungen der Datensammlung – praktisch durchführbar sind“ (Bourdieu 2006:260f.). In Bezug auf das Interkulturelle Management kann zum Beispiel der Kulturvergleich zu den hartnäckigen „methodologischen Wachhunden“ (Bourdieu 2006:261) gezählt werden, vor denen man sich hüten sollte, da deren alleinige Verwendung zur Ähnlichkeit sämtlicher Studien im betreffenden Forschungsfeld führt.

Indessen stellt die Bereitschaft und Offenheit, die Vielfalt der angewandten Methoden zu erhöhen und grundlegend epistemologische Überzeugungen zu verändern, einen Lösungsweg dar, um diesem Dilemma zu entgehen.

Allerdings können auf dem Weg zu einer objektivierten Forschung noch weitere Hürden auftreten. Konkret spricht Bourdieu hierbei von drei Arten der verzerrten Wahrnehmung, die man sich ins Bewusstsein rufen und – im Rahmen der Möglichkeiten – beherrschen sollte (Bourdieu 1995:369 und 2006:286, Wacquant 2006:66). Diese resultieren ihm zufolge daraus, dass wissenschaftliche Positionen gleichzeitig „soziale Strategien“ sind, in denen sämtliche Machtstrukturen wirksam werden (Bourdieu 1988:205).

Die erste Form der Verzerrung ist durch die sozialen Wurzeln des Wissenschaftlers oder der Wissenschaftlerin bestimmt und kann am besten durch eine selbstkritische Analyse des Einflusses der eigenen Biographie sowie der persönlichen Interessen, Vorlieben und Zuschreibungen auf den Erkenntnisgewinnungsprozess objektiviert werden (Bourdieu 1995:369 und 2004b:174, Wacquant 2006:66f.). Das Problem, dass die Auswirkungen dieses individuellen Hintergrundes nur in begrenztem Ausmaß kontrollierbar sind (Bourdieu 2006:286) und daher einen nachhaltigen Effekt auf die wissenschaftlichen Stellungnahmen ausüben, könnte insbesondere durch eine heterogenere Zusammensetzung des Personals in der Interkulturellen Forschung gelöst werden (Reuter 2013:18).

Die zweite Quelle wissenschaftlicher Verzerrungen wohnt der Position inne, die ein Forschender im akademischen Kontext besetzt, sowie den Relationen, Machtverhältnissen und Publikationstraditionen, die dadurch impliziert werden (Bourdieu 1995:369f. und 2004b:174, Korff 2009:40, Wacquant 2006:67). Im weiteren Sinne ist es für den speziellen Fall dieser Disziplin auch angebracht, die bedeutenden Akteure aus dem Feld der Wirtschaft in den Fokus der Aufmerksamkeit zu rücken, da diese die methodische und inhaltliche

Gestaltung der Forschungsergebnisse durch ihre Geld- und Auftraggeberfunktion offensichtlich maßgeblich beeinflussen. Nur durch die Vergegenwärtigung derartiger wirtschaftlicher, sozialer und hochschulpolitischer Faktoren kann festgestellt werden, inwieweit methodische und inhaltliche Zwänge die wissenschaftlichen Handlungsspielräume einengen, was einen entscheidenden Schritt auf dem Weg zur Produktion wissenschaftlicher anstatt politischer Ergebnisse darstellt.

In Bourdieus Auffassung der Reflexivität spielt jedoch die dritte und folgenschwerste Art der verzerrten Wahrnehmung die bedeutendste Rolle. „Der theoretizistische oder intellektualistische ‚Bias‘ besteht darin, daß wir vergessen, der von uns erstellten Theorie der gesellschaftlichen Welt den Tatbestand einzuschreiben, daß die Theorie das Produkt eines theoretischen Blicks ist“ (Bourdieu 1995:370; Hervorh. i. Original) – und nicht eines praktischen Sinns. Konkret wird hiermit die Diskrepanz zwischen den akademischen Interessen des Forschers und den praktischen Bedürfnissen des Erforschten ins Bewusstsein gerufen. Deren Ignoranz birgt die Gefahr, dass der Wissenschaftler dem Untersuchten unbewusst diejenige Denkart unterstellt, die im historischen Entstehungskontext seiner universitären Disziplin entwickelt wurde (Bourdieu 1995:370f.).

So steht etwa Thomas vor dem Dilemma, mit dem traditionellen, in der Vergangenheit gebildeten Denkparadigma eines Interkulturellen Managementforschers *critical incidents* verstehen zu wollen, die sich zum Beispiel zwischen dem deutschen Leiter eines Joint Ventures in China und seinen chinesischen MitarbeiterInnen ereignen. Auf Basis dieses Verständnisses praktisch umsetzbare Lösungen anzubieten ist diffizil, da die Akteure und Faktoren, die den Psychologen im Rahmen seiner akademischen Wissensproduktion beeinflussen, keineswegs mit den Herausforderungen übereinstimmen, die der Manager des Joint Ventures in seinem Arbeitsalltag zu meistern hat. Unter Berücksichtigung dieser einschränkenden Beobach-



tungen ist es wichtig, die praktische Einsetzbarkeit der theoretisch erzeugten Kulturstandards gründlich zu hinterfragen, sodass keine unerfüllbaren Ansprüche erhoben werden, die dem Forschungsfeld nachträglich zu Lasten gelegt werden können.

Mit diesen Anregungen soll aber keinesfalls dafür plädiert werden, dass sich die Interkulturelle Managementforschung gänzlich in den akademischen Elfenbeinturm zurückziehen und damit von der Praxis entfernen soll. Jedoch muss gerade bei der Untersuchung von Fragestellungen, deren Inspirationsquellen aus einem praktischen Umfeld stammen, versucht werden, unwillkürlich übernommene Theorien sowie sozial determinierte Wahrnehmungskategorien zu unterbinden. Entscheidend ist daher, dass ein Forscher „seine eigenen wissenschaftlichen Waffen gegen sich selbst richtet“ (Bourdieu 1995:372), da dadurch nicht nur ein strengerer Methodeneinsatz, sondern auch die Veränderung festgefahrener Wahrnehmungs- und Beurteilungskriterien sowie die Überprüfung traditioneller Prämissen erreicht werden kann, wodurch dieses Forschungsfeld sicherlich langfristig bereichert wird.

## 5. Schlussbemerkung

*„Wenn Sie wollen, habe ich das wieder ins Spiel gebracht, was außerhalb des Spiels war: Die Intellektuellen sind sich immer darin einig, ihr eigenes Spiel und das, worum es ihnen darin geht, aus dem Spiel zu lassen.“ (Bourdieu 1993:61)*

Dieser Bourdieusche Ausspruch, der sich auf seine Erkenntnisse hinsichtlich der wissenschaftlichen Reflexivität bezieht, bringt auch die Ansprüche zum Ausdruck, die in diesem Beitrag verfolgt wurden: Er enthüllt die mangelnde Beschäftigung mit den Bedingungen der Wissensproduktion und den Belangen, die den Blick des Forschers bzw. der Forscherin verzerren, wodurch insbesondere eine nachfrageorientierte und weitgehend instrumentelle Wissenschaft wie die Interkulturelle Managementforschung charakterisiert ist.

Er ist ein warnender Hinweis darauf, dass ein Forschungsfeld, das rein aus praktischen und verwertungslogischen Notwendigkeiten heraus entstanden ist, sich in theoretischer Hinsicht nicht maßgeblich weiterentwickeln kann, wenn es ausschließlich vom Druck und Gängelband der Praxis vorangetrieben wird. Und er ist ein Aufruf an die betreffenden ForscherInnen, sich die nötige Zeit und Freiheit zu nehmen, um sich die z. T. unbewussten Spielregeln zu vergegenwärtigen und den Gegenstand reflexiv zu verobjektivieren.

Damit wird die Bedeutung des Interkulturellen Managements weder im Hinblick auf die Wissenschaft, noch im Hinblick auf die privatwirtschaftliche Unternehmensberatung grundsätzlich infrage gestellt. Denn eine unzureichende Sensibilisierung und Wertschätzung für andere kulturelle Orientierungssysteme kann sowohl im ökonomischen, als auch im zwischenmenschlichen Bereich schwerwiegende Folgen haben.

Die Ausführungen zeigen jedoch, dass es an der Zeit ist, verstärkt neue Spielregeln, neue Prämissen und neue Ansätze zu durchdenken und zu entwickeln. Denn ob ein Modell, das trotz der Dynamik der Globalisierung unkritisch auf den Annahmen der Interkulturellen Forschung aus dem Zweiten Weltkrieg beharrt, seinen Adressaten eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber fremden Kulturen vermitteln kann, ist fragwürdig.

Es ist bereits zu beobachten, dass Beratungsunternehmen schon alleine durch ihre Nachfrager zunehmend dazu gedrängt werden, Alternativen zur Vermittlung von nationalen Stereotypen zu finden. Die Interkulturelle Managementforschung sollte darauf allerdings nicht nur im Sinne einer *Just-in-time*-Produktion reagieren, die lediglich die Aufträge der Kunden bedarfssynchron erfüllt. Vielmehr gilt es in diesem Wissenschaftszweig, nach einer stärkeren Autonomie zu streben, um Frei- und Denkräume für neue Konzepte und Theorien zu schaffen – auch für solche, die nicht von der zahlungskräftigen Kundschaft verlangt werden.

Denn wenn diese Disziplin nicht noch jahrzehntelang in der Sackgasse eines überholten Paradigmas verharren möchte, sollte sie emanzipatorisch nach Auswegen suchen. Daher ist es wichtig, dass sich jeder Interkulturelle Managementforschende das folgende, von Max Weber (1919:13) formulierte Idealbild in Erinnerung ruft: „Persönlichkeit‘ auf wissenschaftlichem Gebiet hat nur der, der rein der Sache dient.“

## 6. Literatur

- Allolio-Näcke, L. / Kalscheuer, B. / Shimada, S. (2003): Ein Lehrstück klassischen Kulturvergleichs. *Erwägen Wissen Ethik* 14 (1), S. 150-153.
- Apfelthaler, G. (2002): *Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien: Manz.
- Aries, W. D. A. (2003): Dialog und interkulturelle Kompetenz. „Begegnung“ versus „Sozialtechnik“? *Erwägen Wissen Ethik* 14 (1), S. 153-154.
- Auernheimer, G. (2003): Sensibilität für Kulturdifferenz genügt nicht! *Erwägen Wissen Ethik* 14 (1), S. 154-156.
- Benedict, R. (1943): Recognition of Cultural Diversities in the Postwar World. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science* 228, S. 101-107.
- Benedict, R. (1946): *The Chrysanthemum and the Sword. Patterns of Japanese Culture*. Boston: Houghton Mifflin.
- Benedict, R. (1947): *Die Rassenfrage in Wissenschaft und Politik*. Bergen (Oberbayern): Müller & Kiepenheuer.
- Benedict, R. (1955): *Urformen der Kultur*. Hamburg: Rowohlt.
- Benedict, R. (1982): *Thai Culture and Behavior. An Unpublished War-time Study Dated September, 1943*. Ann Arbor, London: University Microfilms.
- Bourdieu, P. (1976): *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1985): *Sozialer Raum und »Klassen«. Leçon sur la leçon. Zwei Vorlesungen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1988): *Homo academicus*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. (1993): *Soziologische Fragen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1995): Narzißtische Reflexivität und wissenschaftliche Reflexivität. In: Berg, E. / Fuchs, M. (Hrsg.): *Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 365-374.
- Bourdieu, P. (2004a): Die Besonderheiten der Nationalgeschichten: Vergleichende Geschichte relevanter Unterschiede zwischen den Nationen. In: Ohnacker, E. / Bourdieu, P. (Hrsg.): *Schwierige Interdisziplinarität. Zum Verhältnis von Soziologie und Geschichtswissenschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 152-170.
- Bourdieu, P. (2004b): Teilnehmende Objektivierung. In: Ohnacker, E. / Bourdieu, P. (Hrsg.): *Schwierige Interdisziplinarität. Zum Verhältnis von Soziologie und Geschichtswissenschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 172-186.
- Bourdieu, P. (2006): Die Praxis der reflexiven Anthropologie. Einleitung zum Seminar an der École des hautes études en sciences sociales, Paris, Oktober 1987. In: Bourdieu, P. / Wacquant, L. J. D. (Hrsg.): *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 251-294.
- Bourdieu, P. / Wacquant, L. J. D. (2006): Die Ziele der reflexiven Soziologie. Chicago-Seminar, Winter 1987. In: Bourdieu, P. / Wacquant, L. J. D. (Hrsg.): *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 95-250.
- Engler, S. (2013): Der wissenschaftliche Beobachter in der modernen Gesellschaft. In: Brake, A. / Bremer, H. / Lange-Vester, A. (Hrsg.): *Empirisch arbeiten mit Bourdieu. Theoretische und methodische Überlegungen, Konzeptionen und Erfahrungen*. Weinheim, Basel: Juventa, S. 35-58.
- Fuchs, M. (2005): Interkulturelle Hermeneutik statt Kulturvergleich. Zur sozialen Reflexivität der Deutungsperspektiven. In: Srubar, I. / Renn, J. / Wenzel, U. (Hrsg.): *Kulturen vergleichen. Sozial- und kulturwissenschaftliche Grundlagen und Kontroversen*.

- Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 112-150.
- Geertz, C. (1996): *Welt in Stücken. Kultur und Politik am Ende des 20. Jahrhunderts*. Wien: Passagenverlag.
- Geiger, K. F. (2003): Identitätshermeneutik. Ein verlässlicher Ratgeber? *Erwägen Wissen Ethik* 14 (1), S. 172-174.
- Haas, H. (2009): *Das interkulturelle Paradigma*. Passau: Karl Stutz.
- Hall, S. (2000): *Cultural Studies. Ein politisches Theorieprojekt*. Hamburg: Argument Verlag.
- Harnisch, T. (2003): Konstanz und Wandel von Wertvorstellungen in der Interaktion mit Ausländern am Beispiel Chinas. In: Thomas, A. (Hrsg.): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, S. 137-146.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, London, Neu-Delhi: Sage.
- Holzmüller, H. (1997): Kulturstandards. Ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements. In: Engelhard, J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte*. Wiesbaden: Gabler, S. 55-74.
- IKO (2015a): *Über IKO*. URL: <http://www.iko-consult.de/ueberiko/index.html> [29.09.2015].
- IKO (2015b): *Über IKO. IKO - History*. URL: <http://www.iko-consult.de/ueberiko/history.html> [29.09.2015].
- IKO (2015c): *Über IKO. IKO - Qualitätsstandards*. URL: <http://www.iko-consult.de/ueberiko/standards.html> [29.09.2015].
- itim International (2015): *About us*. URL: <http://www.itim.org/en/about> [30.09.2015].
- Kammhuber, S. / Schroll-Machl, S. (2003): Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode. In: Thomas, A. / Kammhuber, S. / Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S.19-23.
- Kinast, E.-U. / Thomas, A. (2003): Interkulturelle Personalentwicklung in internationalen Unternehmen. In: Thomas, A. / Kammhuber, S. / Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S.259-272.
- Korff, R. (2009): Interkulturalität oder Alltagsleben: Empirische Implikationen theoretischer Perspektiven. *Interculture Journal* 8 (10), S. 35-44.
- Krewer, B. (2003): Kulturstandards als Mittel der Selbst- und Fremdrelexion in interkulturellen Begegnungen. In: Thomas, A. (Hrsg.): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, S. 147-164.
- Li, W. (2003): Kompetenz, Projektion und interkulturelle Philosophie. *Erwägen Wissen Ethik* 14 (1), S. 185-187.
- Modell, J. (1984): *Ruth Benedict. Patterns of a Life*. London: Chatto & Windus.
- Moosmüller, A. (1993): Interkulturelles Management als Herausforderung – Zum Vergleich von Nationalkulturen in einer anwendungsorientierten Kulturwissenschaft. In: Helmers, S. (Hrsg.): *Ethnologie der Arbeitswelt. Beispiele aus europäischen und außereuropäischen Feldern*. Bonn: Holos, S. 251-278.
- Nakata, C. (2009a): Going Beyond Hofstede: Why We Need to and How. In: Nakata, C. (Hrsg.): *Beyond Hofstede. Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 3-16.
- Nakata, C. (2009b): Reflexive Considerations of Culture Theories in Global Marketing. In: Nakata, C. (Hrsg.): *Beyond Hofstede. Culture Frameworks for Global Marketing and Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 247-277.
- Neudecker, E. / Siegl, A. / Thomas, A. (2007): *Beruflich in Italien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Petzold, I. / Ringel, N. / Thomas, A. (2005): *Beruflich in Japan. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Rathje, S. (2009): The Definition of Culture - An Application-Oriented Overhaul. In: *Interculture Journal* 8 (8), S. 35-58.
- Reuter, J. (2013): Doing Science – Doing Culture. Interkulturelles Forschen als Gegenstand Interkultureller Forschung. *Interculture Journal* 12 (20), S. 11-24.
- Rothfuß, E. (2004): *Ethnotourismus – Wahrnehmungen und Handlungsstrategien der pastoralnomadischen Himba (Namibia). Ein hermeneutischer, handlungstheoretischer und methodischer Beitrag aus sozialgeographischer Perspektive*. Passauer Schriften zur Geographie 20. Passau.
- Rothfuß, E. (2009): Intersubjectivity, intercultural hermeneutics and the recognition of the other – Theoretical reflections on the understanding of alienness in human geography research. *Erdkunde* 63 (2), S. 173-188.
- Sen, A. (2007): *Die Identitätsfalle. Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt*. München: Beck.
- Soeffner, H.-G. (2004): Die Kultur des Alltags und der Alltag der Kultur. In: Jaeger, F. / Liebsch, B. / Rüsen, J. / Straub, J. (Hrsg.): *Handbuch der Kulturwissenschaften. Band 3: Themen und Tendenzen*. Stuttgart, Weimar. Metzler, S. 399-412.
- Sugitani, M. (2003): Interkulturelle Kompetenz und Sprachverhalten. *Erwägen Wissen Ethik* 14 (1), S. 210-212.
- Tanner, J. (2004): »Kultur« in den Wirtschaftswissenschaften und kulturwissenschaftliche Interpretationen ökonomischen Handelns. In: Jaeger, F. / Liebsch, B. / Rüsen, J. / Straub, J. (Hrsg.): *Handbuch der Kulturwissenschaften. Band 3: Themen und Tendenzen*. Stuttgart, Weimar: Metzler, S. 195-224.
- Thomas, A. (1997): Psychologische Bedingungen und Wirkungen internationalen Managements – analysiert am Beispiel deutsch-chinesischer Zusammenarbeit. In: Engelhard, J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management. Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte*. Wiesbaden: Gabler, S. 111-134.
- Thomas, A. (2002): Interkulturelle Kompetenzen im internationalen Management. In: Schmidt, C. M. (Hrsg.): *Wirtschaftsalltag und Interkulturalität. Fachkommunikation als interdisziplinäre Herausforderung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag S. 23-40.
- Thomas, A. (2003a): Einleitung. In: Thomas, A. (Hrsg.): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, S. 15-32.
- Thomas, A. (2003b): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Thomas, A. (Hrsg.): *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, S. 107-136.
- Thomas, A. (2003c): Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. *Erwägen Wissen Ethik* 14 (1), S. 137-150.
- Thomas, A. (2003d): Replik. Von der Komplexität interkultureller Erfahrungen und der Kompetenz, mit ihr umzugehen. *Erwägen Wissen Ethik* 14 (1), S. 221-228.
- Thomas, A. (2005a): Kultur und Kulturstandards. In: Thomas, A. / Kinast, E.-U. / Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 19-31.
- Thomas, A. (2005b): National- und Organisationskulturen. In: Thomas, A. / Kinast, E.-U. / Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 32-43.
- Trompenaars Hampden-Turner (2015a): *About*. URL: <http://www2.thtconsulting.com/about/> [30.09.2015].
- Trompenaars Hampden-Turner (2015b): *Articles*. URL: <http://www2.thtconsulting.com/resources/articles/> [30.09.2015].
- Trompenaars Hampden-Turner (2015c): *Books*. URL: <http://www2.thtconsulting.com/resources/books/> [30.09.2015].
- Verdooren, A. (2014): Taking Multiplicity Seriously: Towards new approaches for Intercultural Practitioners. In: *Interculture Journal* 13 (23), S. 11-24.
- Wacquant, L. J. D. (2006): Auf dem Wege zu einer Sozialpraxeologie. Struktur und Logik der Soziologie Pierre Bourdieus. In: Bourdieu, P. / Wacquant, L. J. D. (Hrsg.): *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 17-94.

Weber, M. (1919): *Wissenschaft als Beruf*. München, Leipzig: Duncker & Humblot.

## Endnoten

1. Auf Basis dieser Ausführungen erklärt sich auch, weshalb sich das Gros der von Thomas herausgegebenen Werke auf den Managementkontext bezieht. Aufgrund dieser speziellen inhaltlichen Ausgestaltung seines Kulturstandardkonzeptes wird er in diesem Artikel als Vertreter der Interkulturellen Managementforschung geführt. Alternativ könnte man ihn, ausgehend von seiner institutionellen Verankerung im Bereich der Psychologie, dem Feld der Interkulturellen Psychologie zuschreiben, das er selbst begründet hat, das aber auch nur auf den von ihm aufgestellten Theorien basiert. Diese Zuordnung findet sich bei Haas (2009:85ff.), die unter Interkulturellem Management nur ForscherInnen mit einem rein wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund erfasst.

2. In ihrer Dissertation weist Haas (2009) nach, dass zwischen der Nationalcharakterforschung und der heutigen Interkulturellen Kommunikationsforschung, der auch das Interkulturelle Management sowie die Interkulturelle Psychologie angehören, eine paradigmatische Kontinuität besteht.

3. Dass Benedict (1947:29) wiederum während ihrer Tätigkeit im *Office of War Information* „Kultur als eine Konstante“ sowie als homogenes, nationales Konstrukt darstellte, verwundert keineswegs, wenn man den historischen Entstehungskontext dieser Annahmen betrachtet. Denn ihr Auftrag war, Kriegsparteien zu analysieren, die durch Staatsgrenzen definiert waren, wobei aufgrund der kämpferischen Eile kein Interesse an kulturellen Veränderungsprozessen bestand (Haas 2009:44, 156, 159).

4. Bourdieu (1976:153) bezieht dieses Zitat auf die strukturalistischen Ethnologen, die sich unbewusst auf historisch entwickelte, theoretische Konzepte aus der Linguistik Saussures stützen. Wie im vorliegenden Artikel gezeigt wurde, legen Interkulturelle Managementforscher im Hinblick auf die Nationalcharakterforschung die gleiche Vorgehensweise wie jene von Bourdieu kritisierten Ethnologen an den Tag, weshalb das Zitat auf den hier dargelegten Kontext übertragen wurde.

5. Beispielsweise widmet Hofstede (2001:13f.) der Beschreibung und Kritik der Nationalcharakterforschung zu Beginn seines bekannten, insgesamt 596 Seiten

umfassenden Werks *Culture's Consequences* exakt zwei Seiten.

6. Parallel dazu kooperiert der emeritierte Professor Geert Hofstede mit der interkulturellen Unternehmensberatungsfirma *itim International*, deren Gründung er im Jahr 1985 zur kommerziellen Vermittlung seiner Kulturdimensionen an Manager unterstützte (itim International 2015). Das bekannteste Beispiel in diesem Bereich liefert jedoch Fons Trompenaars, der zusammen mit Charles Hampden-Turner nicht nur die weltweit agierende Consulting-Firma *Trompenaars Hampden-Turner* leitet, sondern auch vielfach zitierte Bücher und Artikel verfasst hat, auf die die Angehörigen der Denkschule häufig zurückgreifen (Trompenaars Hampden-Turner 2015a, 2015b und 2015c).