

Gebhard Deissler

Der interkulturelle τ -Manager

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2012 GRIN Verlag
ISBN: 9783656120704

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/188066>

Gebhard Deissler

Der interkulturelle τ -Manager

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

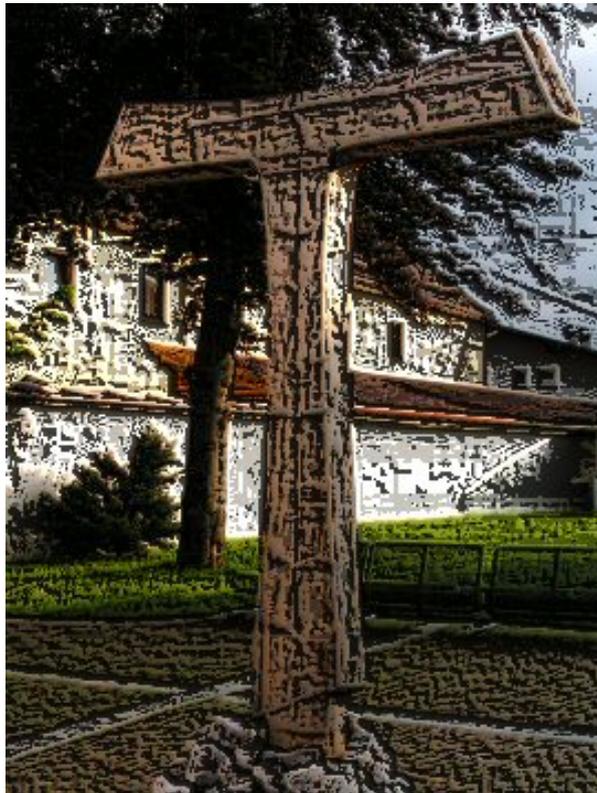
Gebhard Deißler D.E.A./UNIV. PARIS I

**DER INTERKULTURELLE
TAU-MANAGER**

Copyright © Gebhard Deißler 2012

Inhalt

Tau



Franziskaner Kloster Reutte, Österreich

Der interkulturelle „TAU-Manager“

und

das „ τ -Modell“ des integralen interkulturellen Managements

1. Cultural Awareness – Kulturelle Bewusstheit ...9

Kulturdefinition

Die Entstehung des Kulturprofils

Bewusstseinsarchitektur und Kultur

Architektur der kulturellen Ebenen in verschiedenen Tiefen

Die Beziehung zwischen expliziter und impliziter Bewusstseinsarchitektur

2. **Cultural Knowledge** – Kulturelles Wissen ...19

Kulturmodelle und interkultureller Paradigmenwechsel

Geert Hofstede (achtziger Jahre)

Trompenaars und Hampden-Turner (neunziger Jahre)

Edward T. Hall and Mildred R. Hall (neunziger Jahre)

Brannen und Salk (2000)

Der transkulturelle Ansatz (2000+)

Synopsis interkultureller Managementforschung

3. **Cultural Skills** – Kulturelle Kompetenzen ...42

3.1 INTRAPSYCHISCHES PROZESS- UND INTERKULTURELLES
KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT ...43

Das ORJI-Modell

Der MIS-Faktor Prozess

Die PIE-Metapher

Multimodellierung intrapsychischer Prozesse

3.2 VISUELLE SYSTEMATISIERUNG DER WELTKULTUREN ...57

Das Balkendiagramm der Weltkulturen

Das bipolarisierte Kontinuum der Weltkulturen

Weltkulturenkartierung

Emergente Kulturprofile im globalen Management

Epochales Bewusstseinsorientiertes (ALG)-Clustering

Das Radardiagramm

3.3 GLOBALE KULTURSYSTEM ANALYSE ...62

Sustainability and Accountability.

3.4 INTERKULTURELLE ENTWICKLUNG UND DIAGNOSTIK ...68

Geometrisierung und Numerisierung des interkulturellen Profiling und Matching

Die Diagnostik des interkulturellen Anpassungsverlaufs

Distanzdiagnostik

Globale Mindsetdiagnostik

Spezieller interkultureller Managementkompetenzerwerb
Transnationale Manager
Das Entwicklungsprofil unter globalem Blickwinkel

3.5 KULTUR UND BEWUSSTSEIN ...79

Die Bedingtheit der interkulturellen Entwicklung durch die psychologische
Entwicklung

3.6 DIE ENTWICKLUNG TRANSKULTURELLER INTELLIGENZ ... 116

Der transkulturelle Profiler als Entwicklungsspirale

3.7 GLOBALISIERUNGSMANAGEMENT ...125

Revuepassierung der Globalisierungsstrategien im weltweiten Vergleich unter
transkulturellem Blickwinkel:

Levitt Theodore

Ohmae Kenichi

Perlmutter Howard

Adler Nancy

Bartlett Ch., Ghoshal S. and Birkinshaw J.

Transnationales Management/TRANSNATIONAL MANAGEMENT

Vergleich der Globalisierungskonzepte unter transkulturellem Blickwinkel

3.8 TRANSNATIONAL MANAGEMENT ...127

An Overview

3.9.GLOBALES BUSINESS TEAM MANAGEMENT ...134

Das globale Hochleistungsteam

Teambildung

Teamcharter

Teamprozess

Diversität vs. Integration

Der Teamleiter

Vertrauen im Team

3.10 GLOBALES VERHANDLUNGSMANAGEMENT. EIN ÜBERBLICK ...140

3.11 SYNOPSIS INTERKULTURELLER MANAGEMENT TECHNIKEN ...150

4. Cultural Practice and Intercultural Learning – Kulturelle Praxis und Interkulturelles Lernen ...	160
4.1 Die Interdependenz von kultureller Praxis und kulturellem Lernen ...	161
4.2 Praxologie: Simulation, Rollenspiel und Fallstudie im Kontext des interkulturellen Erfahrungslernens ...	163
4.3 Die effektiveren interkulturellen Manager Praktiker ...	169
5. Die Ethik ...	171
6. Die Einheit ...	190
7. Der integrale interkulturelle Management Zyklus: Diversität-Synergie-Kreativität-Innovation-Prosperität-Integrität ...	196
7.1 Kulturelle Diversität ...	199
7.2 Kulturelle Synergie ...	203
7.3 Kulturelle Kreativität, kulturelle Innovation und kulturell basierte Prosperität ...	217
8. Kulturelle Integrität ...	221
Bibliographie ...	235

Cultural T-Man

or

The τ (TAU)-Model of Culture for Global Culture Management

ETHICS

Awareness - Knowledge - Skills - Practice

UNITY

DIVERSITY

SYNERGY

CREATIVITY

INNOVATION

PROSPERITY

INTEGRITY

1

Kulturelle Bewusstheit

The τ of Culture:

ETHICS

Awareness - Knowledge - Skills - Practice

UNITY

DIVERSITY

SYNERGY

CREATIVITY

INNOVATION

PROSPERITY

INTEGRITY

Kulturelle Bewusstheit

Kultur entsteht in der Wechselwirkung zwischen Individuen und ihrem Umfeld in der Zeit - der primären, sekundären und tertiären Sozialisierung - deren Produkt im Gedächtnis gespeichert wird und daher sowohl die Wahrnehmung der Gegenwart als auch die Erwartungen hinsichtlich der Zukunft bedingt.

Kulturdefinition

Über meine obige Kulturdefinition hinaus gibt es hunderte von Definitionen des Wortes Kultur. Zeitgenössische und inbezug auf das globale Management relevante, prägnante Kulturdefinitionen sind unter anderen:

1. Hofstede's Definition der Kultur als „mentale Software“ oder „kollektive mentale Programmierung, die eine Menschengruppe von einer anderen unterscheidet“ („software of the mind“ oder „collective mental programming that differentiates one group of people from another“)
2. Trompenaars und Hampden-Turner's Definition der Kultur als „Problem- und Dilemmalösungsstrategien einer Gruppe von Menschen“ („the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas“)
3. Halls Definition der Kultur als „Kommunikation“ (communication)

Die Entstehung des Kulturprofils

Kultur wird im Wege der primären Sozialisierung im Elternhaus, der sekundären in der Schule und der tertiären im Arbeitsleben erworben. Das Kulturprofil eines Menschen setzt sich zunächst entsprechend seiner Konditionierung im wesentlichen aus Variablen der Ebenen D6 des Individualkulturprofils (dem man weitere hinzufügen kann) und D7 des Nationalkulturprofils, sowie auch der Ebene D8 des Kommunikationsprofils, ersichtlich im integrierten transkulturellen Profiler Seite 36, zusammen. Die diversen Kulturgruppen, allen voran die nationale, denen jemand angehört, stiften Identität, verleihen Orientierung und bedingen dessen Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen. Je nach Situation kann die eine oder andere Gruppenzugehörigkeit jeweils ausschlaggebender sein. Nachfolgend die dreimal 12 Optionen der drei Ebenen oder Profile, die sein allgemeines Gesamtprofil annähernd bedingen, insbesondere wenn es noch durch die Einbeziehung weiterer Ebenen des Profilers, wie z. B. der der Evolution, Profilerebene 5 und der Ethik, Profilerebene D4 ein nuanciertes und differenziertes Profiling erfährt, denn ohne ein Minimum sozial erforderlicher Entwicklung auf diesen beiden Ebenen, erreicht der Mensch nicht seine spezifisch menschliche Statur, was alles soziokulturelle Denken und sei es wissenschaftlich noch so ausgefeilt, unter Umständen hinfällig macht. Eine hohe Entwicklung in diesen Bereichen gestattet es dagegen, den gordischen Knoten der intrapsychischen, interpersonalen, intergruppen und interkulturellen Knoten zu lösen und alle kulturellen Barrieren zu überwinden. Kulturelle Werte an sich sind wertneutral, was die kulturelle Relativität begründet. Fachlich-technische interkulturelle Kompetenz allein genügt nicht, um kulturelle Probleme nachhaltig zu lösen. Allein der Fortschritt in den Bereichen der Ethik und Evolution schafft die Voraussetzung für irreversibel effektives interkulturelles Management. Und diese Ethik und Evolution ist der Operationalisierung und Anwendung bedürftig um nachhaltig wirksam zu sein. Es versteht sich, dass für ein differenzierteres Profiling im globalen Managementkontext die dafür vorgesehenen übrigen Ebenen des Transkulturellen Profilers mit Managementrelevanz bedarfsorientiert einbezogen werden sollten.

D6, 1-12

ICP The Individual culture profile: Individualization of one's mental software by these variables

1 family

2 religion

- 3 education
- 4 language
- 5 profession
- 6 class
- 7 gender
- 8 race
- 9 generation
- 10 neighbours
- 11 friends
- 12 region.

D7, 1-12

NCP National Culture Profile: Acquired through primary, secondary and tertiary socialization

- 1 Power distance: indicates the extent to which a society accepts the unequal distribution of power in institutions and organization
- 2 Uncertainty avoidance: refers to a society's discomfort with uncertainty, preferring predictability and stability
- 3 Individualism/collectivism: reflects the extent to which people prefer to take care of themselves and their immediate families, remaining emotionally independent from groups, organizations and other collectives.
- 4 Masculinity/femininity: reveals the bias towards either masculine values of assertiveness, competitiveness, and materialism, or towards feminine values of nurturing and the quality of life and relationships
- 5 Long-term orientation: refers to the extent to which past, present or future oriented attitudes, thought patterns, behaviours and values are preferred' (Hofstede 5D-model, source: Bartlett, Ghoshal and Birkinshaw, Transnational Management 2003)

- 6 Universalism-particularism: seeks to discover one's prime allegiance to rules and rule-bound classifications or to the exceptional, unique circumstances and relationships
- 7 Individualism-communitarianism: measures the extent to which managers see the individual employee and shareholder as paramount, their development, enrichment, and fulfillment; or to what extent the corporation, customers and the wider community should be the beneficiaries of all personal allegiances
- 8 Specific-diffuse: measures the tendency to analyze, reduce and break down the field of experience or to synthesize, augment, and construct patterns of experience
- 9 Neutral versus affective: this concern the legitimacy to show emotions while at work
- 10 Inner-directed - outer-directed: concerns the 'locus of control.' Is it inside each of us, or outside in our environments to which we must adapt?
- 11 Achieved-ascribed status: refers to whether status is conferred to people on the basis of what they have achieved or because of what they are
- 12 Sequential-synchronous time: has to do with whether one sees time as passing in a sequence or coming round again and again' (THT 7D-model, source: Trompenaars, Hampden-Turner, Managing People Across Cultures 2005).

D8, 1-12

Communication styles profile

- 1 High context-low context: Is information in the explicit code or is it implicit in the person?
- 2 Controlled-free information flow: must be informed versus are already informed
- 3 Monochronic-polychronic: one thing at a time versus many things at a time
- 4 Private space-public space: privacy and territoriality versus open space, supportive of networking

- 5 Concise-elaborate: not talkative versus loquacious
- 6 Context-centered – person-centered: relevance of speaker and role relations between the parties versus relevance of speaker and the bridging of the communication gap
- 7 Direct-indirect: cooperativeness. say briefly and clearly what is true, relevant and needed versus indirectness and circumlocutions
- 8 Affective-neutral: appropriateness versus inappropriateness of expressing emotions in a professional context
- 9 Abstract-concrete: refers to how concrete one can be in communicating one's ideas?
- 10 Private-public information space: how healthy is it to give access to personal information in building business contacts?
- 11 Linear-circular: how linear can you be in conveying your point?
- 12 Intellectual-relational: the intellectual style can confront ideas but deals with relationships delicately, whereas the relational style deals with relational issues directly, and ideas more indirectly. (Based on Hall and Hall and N. Ewington, TCO London and Univ. of Cambridge).

Bewusstseinsarchitektur und Kultur

Die menschliche Bewusstseinsarchitektur kann in folgendem kulturellen Bewusstheitsmodell von Giddens veranschaulicht werden. Sie kann ihrerseits durch die Ebenen D1, D2 und D3 des transkulturellen Profilers, auf Seite 36 und 312, nach oben optimiert werden kann. Die Ebenen des Giddensschen Modells (siehe unten) sind:

1. Das diskursive Bewusstsein (analytische Kulturerkenntnis)
2. Das praktische Bewusstsein (latentes Kulturbewusstsein)
3. Das Unbewusste (verdrängtes Kulturbewusstsein)

Interkulturelle Kompetenzentwicklung erfordert, dass man die Ebenen 2 des praktischen Bewusstseins und die Ebene 3 des Unbewussten auf der Ebene D1

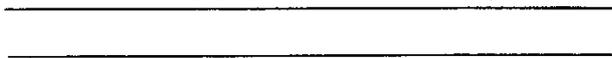
integriert. Diese drei Ebenen kann diverser Kulturbewusstheitsgrade kann man wiederum in die höchsten Stufen der kulturellen Bewusstheit der Ebenen D1 bis D3 des transkulturellen Profilers integrieren und sie von einer höheren Ebene her steuern.

Cultural Awareness

Discursive consciousness



Practical consciousness



unconscious

Source: Giddens, *Constitution of Society*, 1995, xxii

Architektur der mentalen Software

1. Persönlichkeit
2. Kultur
3. Natur

Geert Hofstede, der niederländische Pionier der interkulturellen Forschung (*Cultures and Organisations. Software of the Mind*, 2005), unterscheidet drei Ebenen der mentalen Programmierung, wie er es als ehemaliger IBM-Mitarbeiter nennt, die die Einzigartigkeit dieser kleinsten kulturellen Einheit, die der Mensch darstellt, ausmachen. Das nachfolgende Bild veranschaulicht die Hierarchie dieser Programme, die Ebenen der Einzigartigkeit der menschlichen mentalen Programmierung.

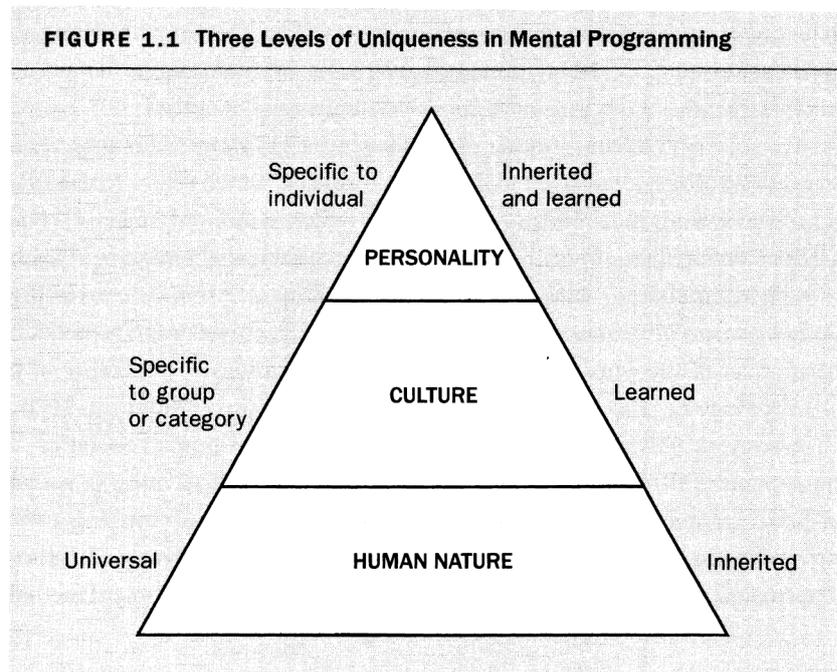


Abbildung: Ebenen der Einzigartigkeit der mentalen Programme

Quelle: Hofstede Geert und Hofstede Gert Jan, *Cultures and Organisations. Software of the Mind*, 2005

Alle Menschen, ohne kulturelle, geographische oder ethnische Einschränkung haben Teil an einer in der Ontogenese, die eine Replizierung der Phylogenese darstellt, verankerten, ererbten menschlichen Natur. Gefühle wie Liebe, Angst, usw. sind hier angesiedelt. Das ist der Sockel der Pyramide. Wie diese Gefühle zum Ausdruck gebracht werden, hängt von der Sozialisierung in der Gruppe und einmaligen Persönlichkeitsfaktoren ab. Jedes Individuum hat eine einzigartige Geschichte, Biographie und Erbanlagen. Die mentalen Programme der Spitze der Pyramide sind also ererbt und erlernt. Die Lern- und Erfahrungsprozesse in der Gruppe, der das Individuum von Geburt an angehört, stellen die kulturspezifische mentale Software bereit, die eine prägende Auswirkung auf die Ausformung der Persönlichkeit haben.

Doch die Ontogenese und die Phylogenese haben darüber hinaus noch eine universelle Bewusstseinsstufe bereitgestellt, die insbesondere mit der Entwicklungsstufe der Ebene D5.6 Evolution - universelle Phase, im transkulturellen Profiler einhergeht und den Zugang zu den höheren Stufen D1 bis D3 ermöglicht.

Die Architektur der kulturellen Ebenen in verschiedenen Tiefen

1. Werte
2. Rituale
3. Helden
4. Symbole

Eine weitere Sichtweise der Kultur wird im sogenannten Zwiebeldiagramm verdeutlicht. Es wird als solches bezeichnet, weil es gleich einer Zwiebel verschiedene Schichten in unterschiedlichen Tiefen kultureller Programmierung veranschaulicht.

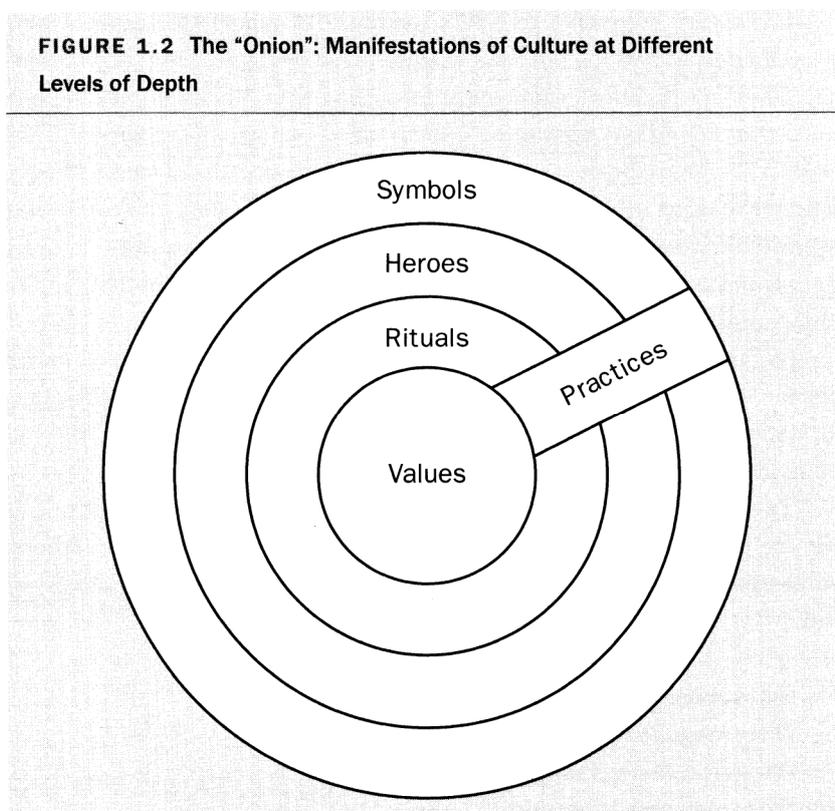


Abbildung: Das Zwiebelmodell: Kulturmanifikation in verschiedenen Tiefen

Quelle: Hofstede Geert und Hofstede G. J., Cultures and Organisations, 2005

Darüber hinaus bringt Hofstede in diesem Modell den Unterschied zwischen Gesellschaftskultur und Organisationskultur auf einen klaren Nenner.

Die äußeren Schichten des Zwiebeldiagramms bestehen aus Symbolen, Helden und Ritualen, die unter dem Begriff kulturelle „Praktiken“ zusammengefasst werden können. Während in der Unternehmenskultur der Schwerpunkt auf den Praktiken liegt, sind die Werte das Spiegelbild der nationalen oder regionalen

Gesellschaftskultur. Die Grundannahmen oder Grundwerte bilden Kern und Zentrum des Modells. Diese werden in der primären Sozialisierung in der Kindheit vermittelt und sind im Alter von 10 Jahren im Unbewussten verankert. Ob etwas sauber, schön, wahr oder gut ist im Gegensatz zu den entgegengesetzten Kategorien ist über diese Zeit hinaus schwerlich umzuerziehen. Dies macht auch die Adaptation in andern als der Ausgangskultur schwierig. Die Assimilation und Integration in anderen Zielkulturen ist deshalb schwierig, weil, besonders jenseits eines bestimmten Alters, die sehr früh erworbenen Grundannahmen für nicht Gruppenmitglieder schwer erlernbar sind. Im Gegensatz zu den Praktiken, die sichtbar, leichter erlern- und veränderbar sind, sind die Grundannahmen und Werte unsichtbar, implizit und schwerer veränderbar und veränderlich.

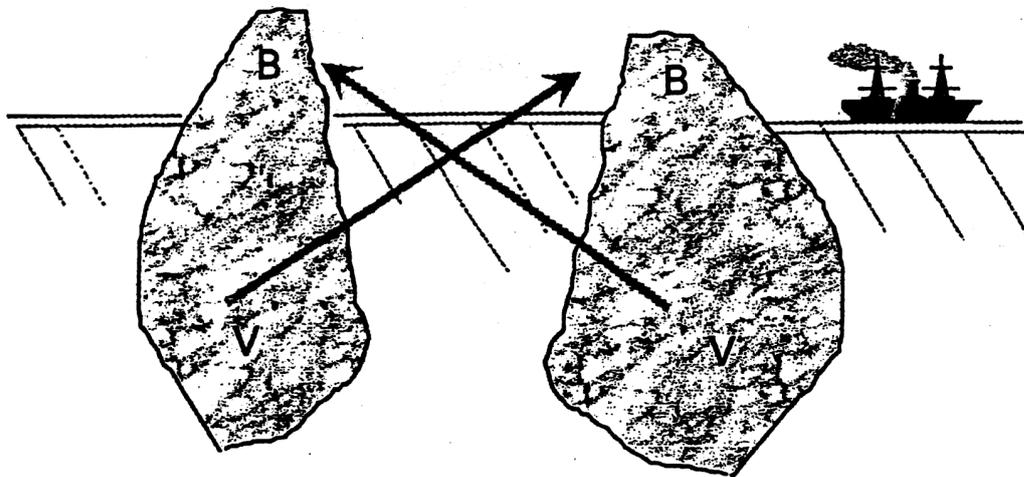
Soweit dieses wie auch andere Modelle im Mentalbereich angesiedelt sind können sie in ein erweitertes Bewusstseinsfeld integriert werden, welches die ersteren steuerbarer macht, sowohl intra-, als auch interindividuell, wie auch interkulturell.

Die Beziehung zwischen expliziter und impliziter kultureller Bewusstseinsarchitektur

1. Werte (implizit)
2. Verhaltensweisen (explizit)

Das Eisbergmodell ist eine monumentalere, plastischere, suggestive Gestalt des Zwiebelmodells unter Einbeziehung zweier interkultureller Akteure. Die Spitze des Eisbergs entspricht der sichtbaren Manifestation von Kultur, insbesondere den Verhaltensmustern.

Iceberg Theory



B = Behaviour
V = Values

Abbildung Eisbergmodell

Quelle: Univ. Cambridge, Persönl. Arbeitsmaterialien des Autors, 2004

Die diese bedingenden Werte, die mentale Software oder die gruppenspezifische kollektive Programmierung, die allein imstande ist, diesen Verhaltensmustern Sinn zu geben, sie zu deuten und somit Falschattritionen zu vermeiden, befindet sich unsichtbar unterhalb des Wasserspiegels. Der Großteil davon ist unbewusst oder latent bewusst, implizit und unsichtbar wie der Zwiebelkern. Jede interkulturelle Arbeit erfordert daher eine Sensibilisierung für diese Dialektik des Manifestierten und des Nichtmanifestierten der Kultur. Idealerweise ist es die Fähigkeit wie F. Scott Fitzgerald sagt, „zwei entgegengesetzte Gedanken gleichzeitig im Bewusstsein zu haben und dennoch handlungsfähig zu bleiben“. Laut ihm ist das ein Kennzeichen vorzüglicher Intelligenz. Doch eigentlich müssen mindestens vier Dinge gleichzeitig im Bewusstsein präsent sein, da ja mindestens zwei Individuen an einem kulturübergreifenden Interfacing teilnehmen, das heißt zwei Verhaltens-/Handlungsebenen mit der jeweils dazugehörigen sinngebenden mentalen Software.

2

Kulturelles Wissen

The τ of Culture:

ETHICS

Awareness - **Knowledge** - Skills - Practice

UNITY

DIVERSITY

SYNERGY

CREATIVITY

INNOVATION

PROSPERITY

INTEGRITY

BEWUSSTSEINSARCHITEKTUR UND INTERKULTURELLE FORSCHUNG

Kulturmodelle

1. Determinismus (achtziger Jahre)
2. Indeterminismus (neunziger Jahre...)
3. Probabilismus (drittes Jahrtausend)

Dieses bilinguale Kapitel, das eine Integration des kulturell-sprachlichen Perspektivenwechsels erfordert, wird einerseits die wesentlichen Kulturmodelle kurz darstellen, die der Interkulturalist und insbesondere der globale Manager bereits kennen sollte, den Bezug der Modelle untereinander herstellen, sowie diese interkulturelle Logik in die umfassendere Logik einer ganzheitlichen Bewusstseinsarchitektur in der bereits bekannten Gestalt des transkulturellen Profilers auf Seite 36 und 312 einbetten, mit anderen Worten, den interkulturellen Managementansatz in einen emergenten transkulturellen integrieren. Dieser erweiterte theoretische und praktisch wirksame Bezugsrahmen ist wissenschaftlich fundiert und effektiv.

Das Ziel dieser Erörterung besteht weniger in der Darstellung, Deutung und Anwendung des Bekannten, sondern vielmehr in deren Integration in einem zukunftsorientierten leistungsfähigeren, den kulturellen Herausforderungen des dritten Jahrtausends angemessen optimierten interkulturellen Paradigmas, das hier als noetisch, transkulturell oder quantisch bezeichnet wird. Doch jeder interkulturelle Forscher, so meine ich, schuldet den Pionieren der interkulturellen Forschung den wissenschaftlichen und menschlichen Respekt, ihre Arbeit