

Gebhard Deissler

Ein Fünf-Stufen Modell des integralen interkulturellen Managements

Diversitäts- und Integrationsmanagement auf der allgemeinkulturellen und kulturspezifischen, sowie der Ebene des Individuums, der Zivilisationen und der Schöpfung

Forschungsarbeit

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: 9783656232612

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/195633>

Gebhard Deissler

Ein Fünf-Stufen Modell des integralen interkulturellen Managements

Diversitäts- und Integrationsmanagement auf der allgemeinkulturellen und kulturspezifischen, sowie der Ebene des Individuums, der Zivilisationen und der Schöpfung

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

Mehrschichtiges integratives interkulturelles Management

Ein Fünf-Stufen Modell des integralen interkulturellen Managements:
Diversitäts- und Integrationsmanagement auf der Ebene des Individuums, der
allgemeinkulturellen, der kulturspezifischen, der Zivilisationen und der Schöpfung

Multi-Level Integrative Intercultural Management

A Five-Levels Approach to international Diversity Management:
The Levels of the Individual, the Culture-General, the Culture-Specific, of Civilisation
and of Creation

CULTURE RESEARCH

KULTUR FORSCHUNG

RECHERCHE CULTURE

BUSQUEDA CULTURAL

RICERCA CULTURALE

跨文化的智慧精髓

ультранскультурная

Interkulturelles- u. Transkulturelles Management

Intercultural & Transcultural Management

Gestion Interculturelle et Gestion Transculturelle

Gerencia Intercultural y Gerencia Transcultural

Gerência Intercultural e Gerência Transcultural

跨文化的智慧精髓 - kua wen hua de zhi hui jing sui

транскультурная компетенция - transkulturnaja
kompetencija

toransukaruchā · manējimento

トランスカルチャー · マネジメント

Vishua Chaytana

ZAKAA AL-TA'ALOF AL-THAQAFEE

Inhaltsverzeichnis/Contents

Teil 1 9

Ebenen kultureller Erkenntnis, Analyse und Managements

I. Erkenntnisebene 1: Diversität und Integration diverser kultureller Wertesysteme 9

1. Aspekte des Interkulturellen 10
2. Ein Silberstreifen am Horizont 17
3. Was ist Kultur? 20
4. Kritische Zwischenevaluation 26
5. Das Zwiebelmodell 30
6. Das Eisbergmodell 33
7. Formulierung eines Kultur-Management Gesetzes 40
8. Der Diagnostiker-Profilierer. Das 3D-12-Oktaven DOME-Transcultural Management Modell 44
9. Die Optimierung des Diagnostiker-Profilierers 68
10. Kulturdimensionen 73
11. Geometrie der Kulturdimensionen 76
12. Kulturebenen 79
13. Interkulturelle Managementstile 82

II. Erkenntnisebene 2: Diversität und Integration kulturspezifischer Grundwertesysteme: Intrakulturelle Gesichtspunkte 87

1. Komparative Grundwerteanalyse 87
 - 1.1. Intercultural Axiology 88
2. Intrakulturelle Gesichtspunkte: Beispiel Deutschland 100
 - 2.1 A Glance at German Lands 101
 - 2.2 Cultural Healing of Germany 113

Teil 2 116

Diversität und Integration der Zivilisationen

III. Erkenntnisebene 3: Diversität und Integration diverser Zivilisationen.

“EINS“: INTEGRALES INTERKULTURELLES MANAGEMENT. Die Integration des rationalen, des suprarationalen und des prärationalen interkulturellen Managements

1. DAS RATIONALE INTERKULTURELLE MANAGEMENT UND SEINE INTEGRATION 117

Erster Abschnitt: Das Management des kulturellen Wandels und transformative interkulturelle Führung durch den „interkulturellen Quanteneffekt“ 117

Zweiter Abschnitt: Die Generalstabkarte des globalen Managers 122

Erstes Kapitel: Das integrative transkulturelle Management Modell & Legende 123

Zweites Kapitel: Erklärung zum transkulturellen Profiler 126

Drittes Kapitel: Topographie der Generalstabkarte des globalen Managements 127

Dritter Abschnitt: Die analytische Kulturerkenntnis und das rationale Kulturmanagement 129

Erstes Kapitel: Geert Hofstede 130

Zweites Kapitel: Fons Trompenaars und Charles Hampden-Turner 131

Drittes Kapitel: Edward T. Hall und Mildred R. Hall 134

Viertes Kapitel: Mary Y. Brannen und Jane E. Salk 136

Fünftes Kapitel: Der transkulturelle Ansatz 139

Die Integration durch die transkulturelle Managementdimension

Paradigmatisch-thematische Synopsis der interkulturellen Forschung

2. DAS SUPRARATIONALE INTERKULTURELLE MANAGEMENT 145

Erster Abschnitt: Der globale kulturelle Imperativ: Das Management der Komplexität des expandierenden äußeren Raums erfordert eine konkomitante Erschließung des Horizonts des inneren Raumes 150

Erstes Kapitel: Die Kosmik 150

Zweites Kapitel: Die Noetik und die Transkulturalität 151

Drittes Kapitel: Die Operationalisierung 154

Viertes Kapitel: Die Ethik 155

Fünftes Kapitel: Die Evolution 157

Zweiter Abschnitt: Die Zukunft der Welt der Kulturen – Ein „mystischer Leib“ der Menschheit? 163

3. DAS PRÄRATIONALE INTERKULTURELLE MANAGEMENT DIE PHILOSOPHIE DER KONKOMITANTEN ERKENNTNIS UND HANDLUNG 167

Erster Abschnitt 1: Eins! 167

Zweiter Abschnitt: Der globale Strategie im Auge des Orkans 171

Dritter Abschnitt: Die Entwicklung transkultureller Intelligenz 173

Teil 3 183

**Interkulturelles Diversitäts- und transkulturelles Diversitäts-
Integrationsmanagement**

IV. Erkenntnisebene 4: Diversität und Integration der kulturellen

Wertesysteme, der kulturellen Grundwertesysteme und der Zivilisationssysteme im transkulturellen Paradigma 183

1. The state of the intercultural art and science:
On human relativity in intercultural research 184
2. Enhancing the intercultural art and science:
Sources, models and the achievement of supreme cultural intelligence 191

Teil 4 241

Diversität und Integration der Menschen und der Schöpfungsordnung

V. Erkenntnisebene 5: Diversität und Integration des Kontinuums Mensch-Kultur-Schöpfung 241

A Die Integrität der Schöpfung 242

1. Kulturelle Identität und Ethik im Kontext der Integrität der Schöpfung 243

B. Eine integratives Modell der persönlichen und kulturellen Identität des Menschen und der Schöpfung 254

A Review of the Cultural Paradigm

C. Fundamente und Grundlagen der Kultur 255

1. Die Kultur und die Schöpfungsordnung 256

D. Das religiöse Bewusstsein als einheitsstiftendes Prinzip der Menschheit 268

1. Menschliche Defizite hinsichtlich der komplementären Erkenntnis der Einheit und der Diversität: 269

Auf der individuellen Ebene

Auf der kollektiven Ebene

2. Grundlagen und Weg der Einheit 278

E. Metaphysik und Kultur 285

1. Der Primat Gottes 286
2. Die biologische, die psychologische und die geistige Natur ganzheitlicher menschlicher Kultur 295
3. Summum Unum 308

Teil 5 321

Instrumente für das Interfacing- und Integrationsmanagement diverser kultureller Wertesysteme, Grundwertesysteme und Zivilisationen

Teil 6 334

Eine bilinguale englisch-deutsche Fachterminologie interkulturellen Diversitäts und Integrationsmanagements

Bibliographie 482

Teil 1

Ebenen kultureller Erkenntnis, Analyse und Managements

I. Erkenntnisebene 1: Diversität und Integration diverser kultureller Wertesysteme

If some schools of thought argue that we learn from history that we learn nothing from it and keep repeating its patterns, it may be due to the impediment of our „mental software“. Thus, any sustainable change management has to begin with the examination of what is called mental software.

1

Aspekte des Interkulturellen

Die Globalisierung der Weltwirtschaft und die damit einhergehende Begegnung aller Kulturen konfrontiert uns mit Herausforderungen, für die es bislang keine Präzedenz gibt. Über Jahrhunderte war die systematische Begegnung mit anderen Kulturen meist mit negativem Vorzeichen besetzt und fand in Form militärischer Auseinandersetzungen statt. Darüber hinaus gab es seit Jahrhunderten auch Kaufleute, die lokal nicht vorhandene Güter in fremden Breiten beschafften. Die Imperative der Globalisierung haben weltweite Präsenz erforderlich gemacht. Wir sind weltweit präsent und die Welt ist präsent bei uns, so dass der Grossteil des Umsatzes namhafter Konzern nicht im Inland, sondern im Ausland erzielt wird. Umgekehrt besteht die Bevölkerung in unseren Breiten bis zu einem Viertel und mehr aus Menschen anderer Kulturen. Die interkulturelle Erfahrung auf militärischem und kolonialem Wege war eine ziemlich einseitige, bei der eine Partei der anderen mehr oder weniger ihren Willen aufzuzwingen suchte. Da heute beinahe in jedem Haus, nicht nur in der Stadt, sondern auch auf dem Land, sowie an jedem Arbeitsplatz Menschen vieler Kulturen aufeinander treffen, ist es ein Gebot der Stunde, die Frage der Interkulturalität, der sich kaum noch jemand entziehen kann, in einer solchen Weise zu stellen, dass sie sich zum Nutzen aller Beteiligten auswirken kann. Alles andere führt zu unüberschaubaren Konflikten, wie es der Angriff auf das World Trade Center am 11.

September 2001 in New York, die Londoner und Madrider Attentate, der noch schwelende Karikaturenstreit, sowie die Krawalle in der Pariser Banlieue zeigten. Weltweit gärt es. In allen westlichen Ländern, diesseits und jenseits des Atlantik wird die interkulturelle Debatte meist unter dem negativen Vorzeichen des Terrorismus, meist defensiv, als Immigrations-Integrations- oder als Wertedebatte geführt, das heisst, meist einseitig, wie es uns das kriegerisch-koloniale Paradigma über die Jahrhunderte gelehrt hat. Seit September 2001, ja schon seit Bushs Irak-Feldzug, lebt die gesamte Weltöffentlichkeit im Bann interkultureller globaler und lokaler Spannungen, die die gesamte Medien- und somit Öffentlichkeitsaufmerksamkeit monopolisieren. Kriege, Terrorismus. Konfrontation am Arbeitsplatz und im privaten Umfeld mit ethnisch-kulturellen Fragestellungen lassen keinen mehr teilnahmslos zuschauen. Alle diese Symptome haben einen kulturellen, bzw. interkulturellen Kern als Ursache, der natürlich durch soziale, wirtschaftliche und politische Faktoren verstärkt wird. Das ist der soziale und politische Aspekt des Interkulturellen.

Doch genau so wichtig ist der ökonomische Aspekt des Interkulturellen, dem wir uns hier schwerpunktmässig widmen wollen: Internationale Joint Ventures, Mergers and Acquisitions, Post-Merger Integration etc., sowie alle Aktivitäten über kulturelle Grenzen hinweg fordern ein hohes Mass an interkultureller Kompetenz. Die Interkulturalität und somit nationales und internationales Diversitätsmanagement scheinen sich also zu einem Schlüsselkonzept in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu verdichten und somit den Harvard Professor Samuel Huntington zu bestätigen, der der Ansicht ist, dass die Kultur im 21. Jahrhundert dieselbe Rolle spielen würde, die Faschismus und Kommunismus im 20. Jahrhundert gespielt haben: eine zentrale, determinierende geschichtliche Rolle.

Nun gibt es drei prinzipielle Antworten auf die Diversität vor unseren Augen: In den sogenannten universalistischen Kulturen, wie den Vereinigten Staaten beispielsweise, verbietet das Gesetz die Diskriminierung der Menschen aufgrund ihrer ethnischen, kulturellen Zugehörigkeit. Man möchte per Gesetz die Gleichheit durchsetzen. Das heisst, man trägt der Diversität wenig Rechnung, sei es in der Gesellschaft oder auch in den

Betrieben. Eine andere Antwort wäre partikularistischer Natur und würde heissen, dass man kulturelle Diversität nicht minimisiert und nicht verdrängt, sondern sie als das sieht, was sie ist, nämlich Diversität und verschiedene Modelle der Koexistenz entwickelt, die die Unterschiedlichkeit anerkennen und respektieren. Eine dritte Antwort besteht darin, dass man die Diversität systematisch sucht, um sie als strategischen Erfolgsfaktor zu nutzen. Die dritte Antwort ist die des interkulturellen Managements. In Antwort 1 sieht man von der Diversität ab, in Antwort 2 sieht man die Diversität und respektiert sie, in Antwort 3 sieht man sie, respektiert sie und darüber hinaus sucht man sie strategisch zu nutzen. Zwischen Verneinung und synergistischer Nutzung der Diversität gibt es viele Nuancen und Stufen der interkulturellen Entwicklung, die unter anderem in Milton Bennetts IDM-Modell (Interkulturelles Entwicklungs-Modell) in sechs Entwicklungsstufen systematisch erfasst wurden. Das Modell dieses amerikanischen Kulturforschers besteht aus drei ethnozentrischen und drei weiterführenden ethnorelativen Entwicklungsstufen interkultureller Sensibilisierung und Bewusstheit. Eine Standortbestimmung auf dieser interkulturellen Entwicklungsskala zeigt uns interkulturelle Entwicklungsdefizite und Entwicklungspotenziale auf. Diese Erörterung kann bestimmt dazu beitragen, von der ethnozentrischen Phase der Stufen eins bis drei in die ethnorelative Phase der Stufen vier bis sechs fortzuschreiten, ja selbst weit darüber hinaus, wenn man meinen ganzheitlichen Ansatz miteinbezieht. Nachfolgend eine kurze Skizzierung des IDM-Modells, das Teil des von mir entworfenen interkulturellen/transkulturellen Profilers (Kap. 8) ist:

Stufe 1 (Verneinung): Man kann überhaupt keine kulturellen Unterschiede erkennen.

Stufe 2 (Defensive Einstellung): Fremdkulturelles wird negativ bewertet.

Stufe 3 (Minimisierung): Man erkennt Unterschiede in der objektiven Kultur im Bereich der Sitten und Gebräuche an, betrachtet aber die Grundwerte aller Menschen als gleich.

Stufe 4 (Akzeptanz): Man erkennt und würdigt kulturelle Unterschiede.

Stufe 5 (Adaptation): Man entwickelt die Fähigkeit des kybernetischen Denkens, das heisst, die Fähigkeit, die kulturelle Überschneidungssituation von der Warte aller

beteiligten Kulturen, bzw. deren Repräsentanten zu betrachten zu können. Man sollte aber nicht alle Mitglieder einer Gesellschafts- oder Nationalkultur in einen Topf werfen. Auch wenn man Hofstedes Dimensionen und deren Indexwerte für die Beschreibung von Kulturen und deren Vergleich verwendet, ist es ratsam, entsprechend neuerer kultureller Forschung, diese Werte zu präzisieren, indem man eine Aufteilung in sogenannte kulturell Normale, Marginale und Hypernormale vornimmt, entsprechend dem Grad, in dem die kulturellen Wertepreferenzen durch die Vertreter der Kultur zum Ausdruck kommen. Darüber hinaus hat auch noch jeder Einzelnen sein singuläres kulturelles Profil. Die Gaussche Normalverteilung bringt das anschaulich zum Ausdruck.

Stufe 6 (Integration): Hier wird der kulturelle Perspektivenwechsel zur zweiten Natur und zu einem Kreativitätsfaktor durch die Nutzung der verschiedenen verfügbaren kulturellen Alternativen und Optionen, die man in seine Sichtweise miteinbezieht.

2001 war also ein Paukenschlag, der das 21. Jahrhundert einläutete und aller Welt deutlich machte, dass es eine neue Ost-West Kulturfront, eine interkulturelle Verwerfung gibt und zwar die zwischen moslemischem Fundamentalismus und dem nicht-moslemischen Westen. Die Islamisten sprechen von einem Kreuzzug gegen den Islam, westliche Staatsmänner sprechen von einem weltweiten Krieg gegen den Terror und Schurkenstaaten. Beide legitimieren ihre Anschauung durch ihre kulturellen Werte, die Werte, die aus der Religion abgeleitet werden auf der einen Seite, gegen die Werte der westlichen Demokratien auf der anderen Seite. Der Kampf der Kulturen ist also ein Kampf der Werte. Die Wertigkeit der Werte entzieht sich aber eines objektiven Massstabs. Sie sind kulturbedingt.

An der ökonomischen Front beobachten wir globale Unternehmenszusammenschlüsse, die hart daran arbeiten müssen, Ihre unterschiedlichen - wenn auch westlichen - Kommunikations- und Managementkulturen auf einen Nenner zu bringen. Der Arcelor

Chef sagte kürzlich, dass der Zusammenschluss mit dem indischen Stahl-Giganten Mittal aus kulturellen Gründen unmöglich sei.

Politisch wie wirtschaftlich, national wie international, privat wie gesellschaftlich, ist die Interkulturalität eine zentrale Gegebenheit und Erfolg oder Misserfolg in zentralen Bereichen des Lebens - vielleicht sogar die Überlebenschancen der Menschheit - hängen mehr und mehr von der Fähigkeit ab, Diversität und insbesondere interkulturelle und internationale Diversität erfolgreich zu managen.

Erfolgreiches Kulturmanagement besteht aber nicht nur darin, dass man die mit der Diversität verbundenen Konfliktpotentiale entschärft, sondern vielmehr, dass man lernt, widersprüchliche Werte darüber hinaus als strategischen Erfolgsfaktor zu nutzen. Kulturell bedingte Konflikte zu vermeiden oder interkulturelle Konfliktlösung - falls sie bereits mangels interkultureller Kompetenz entstanden sind - und systematische Nutzung scheinbar widersprüchlicher kultureller Bedingtheiten, kultureller Hintergründe, national wie international, um optimalere Lösungen und Leistungen zu Wege bringen, als es in einem monokulturellen Umfeld möglich wäre, sind Ziele der interkulturellen Kompetenzentwicklung. Die erfolgreiche Lösung dieser Fragen ist eine Antwort auf zentrale ethische, politische, ökonomische und individuelle Fragestellungen und Probleme, denen sich der Mensch an der Schwelle des dritten Jahrtausends bisweilen hilflos, ja sogar fassungslos, ausgesetzt fühlt und sieht.

Konkrete Ziele der interkulturellen Kompetenzentwicklung im transnationalen Management sind unter anderem folgende:

1. Kulturelle Diversität erkennen, verstehen und sie in den menschlichen Gesamtzusammenhang einordnen können.
2. Die Bedeutung einer Ethik kultureller Verantwortung verstehen.

3. Konditionierung verstehen und überwinden lernen.
4. Synergiebewusstsein und Synergietechnik erwerben.
5. Selbstvertrauen im Umgang mit anderen Kulturen erwerben, das auf interkultureller Kompetenz, interkultureller Ethik und interkultureller Noetik gründet.
6. Die eigene Kultur verstehen, akzeptieren und transzendieren lernen.
7. Jedes kulturelle Interfacing (kulturübergreifende Erfahrung) nach dem neuesten Stand der interkulturellen Forschung analysieren, verstehen und steuern können.
8. Ein neues transkulturelles Management Paradigma kennen lernen, eine Forma Mentis, die hier als noetisches interkulturelles Management bezeichnet wird, die das bestehende interkulturelle Expertenwissen ergänzt.

Alle dies Ziele erfordern, dass wir zunächst den Begriff „Kultur“ klären, Kriterien festlegen, wie man denn Kultur verbindlich definieren und verschiedene Kulturen beschreiben und vergleichen kann, also eine Sprache für die Thematisierung von Kultur entwickeln, die es bislang, zumindest für den Grossteil der Menschheit, nicht gibt. Und da es diese nicht gibt, muss Hand in Hand damit einhergehend die gleichermassen fehlende Sensibilisierung, die Bewusstheit und das Wissen entwickelt werden, um Kultur erfolgreich zu managen.

Wir haben keine angemessene Sprache dafür. Das deutet daraufhin, dass unsere kulturelle Programmierung unbewusst ist. Das ist die zentrale Herausforderung: Kultur ist weitgehend unbewusst, und wir haben keine entwickelte Sprache, um sie zu thematisieren. Somit ist der Intellekt nicht in der Lage, sie zu managen. Das bedeutet, dass eine Sensibilität, eine Bewusstheit für Kultur geschaffen, eine angemessene Sprache, sowie

Kategorien entwickelt werden müssen - kulturelles Wissen und Kompetenzen - die der Intellekt nutzen kann, um Kultur bewusst zu managen. Das nennt man kulturelle Intelligenz oder interkulturelle Kompetenz.

Der Aufbau der folgenden Abhandlung ist wie folgt: Zunächst wird der Begriff Kultur definiert. Darauf wird ein systematisches Modell der bislang zentralen Erkenntnisse der interkulturellen Forschung präsentiert. Die als Dimensionen zur Unterscheidung von Kulturen oder Kulturdimensionen bezeichneten Kategorien werden im einzelnen beschrieben. Die Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes werden verdeutlicht werden, bevor der Versuch unternommen wird, das bestehende Wissen durch ein optimiertes Modell zu erweitern.

2

Ein Silberstreifen am Horizont

Auf der Ebene der Phänomene erscheinen die verschiedenen Wertepräferenzen, deren Summe man als Kultur, zumindest als den impliziten Teil der Kultur bezeichnen kann, widersprüchlich und unvereinbar. Wir beschreiben und klassifizieren die Kulturen und stellen fest, dass sie teilweise unvereinbar bis gänzlich antagonistisch sind. Auf dieser Ebene können wir die so genannten culture clashes (kulturbedingten Konflikte) nicht lösen, zumindest nicht mit der aristotelischen Logik, derzufolge sich, sinngemäss, widersprüchliche Positionen im selben Raum gegenseitig ausschliessen. So hat die westliche Welt über Jahrtausende gedacht. Alsdann lenken wir den Blick rückwärts auf den Beobachter der verschiedenen Kulturen und Werte und stellen fest, welche mentalen Prämissen zu der Differenzierung der Kulturen geführt haben. Wir lernen nicht nur Verschiedenheit systematisch zu beschreiben, sondern auch ihre Genese (Entstehung) zu erklären und finden somit noch einige Bausteine für das Management diversitätsbedingter Herausforderungen. Durch die Verknüpfung der kulturellen Differenzen mit der zugrunde liegenden mentalen Systematik haben wir kausale, und nicht nur deskriptive Erkenntnis über die Diversität, was uns befähigt, das kulturelle Interfacing (kulturübergreifende Erfahrung) besser zu steuern, prophylaktisch, mediativ und

strategisch, synergistisch. Es bleibt aber dennoch Stückwerk, Meilensteine im Hinblick auf die Überwindung kultureller Konflikte. Zur Überwindung bedarf es der Herangehensweise, die ich im Kapitel über das noetische Management-Paradigma beschreibe. Voraussetzung dafür ist, dass der Blick auf das Bewusstsein selbst geschärft und erweitert wird. Folgende Bedingungen sollten erfüllt werden:

Der Blick, den der Verstand bereits auf der Suche nach Erklärung auf sich selbst gelenkt hat, muss geschärft und erweitert werden, die mentale Software in eine Gesamtperspektive des menschlichen Geistes, des Bewusstseins an sich, gestellt werden.

Die Einstellung zur Diversität muss objektiviert werden, denn

- a. Durch Äonen von Konditionierung, geschweige denn die systematische Konditionierung für Zwecke der Machtkonsolidierung und Erweiterung wie im Nationalismus beispielsweise, haben wir gelernt - und das ist Teil unserer universellen mentalen Software - Unterschiede als bedrohlich wahrzunehmen. Die Erkennung dieses Kausalzusammenhangs zwischen der Konditionierung und diesem konditionierten Reflex kann bereits den durch das kulturelle Interfacing erzeugten Kulturschock mildern.
- b. Wenn man Diversität mit Heterogenität übersetzt, so ist zu sagen, dass diese in den Naturwissenschaften wie Physik und Biologie entropisch eingestuft wird, also ein Wachstums- und Lebensfaktor und kein Auflösungsfaktor ist.
- c. Beim Menschen sind jedoch beide Optionen möglich. Heterogenität, bzw. Diversität kann entweder entropische oder antientropische Züge annehmen. Der Mensch in seiner Freiheit und Verantwortung muss hier eine Entscheidung treffen, die auf Erkenntnis um diese Ambivalenz beruht (daher die Erfordernis der interkulturellen Intelligenz), damit aus der Diversität kein Destruktionsfaktor wird.

Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, das heisst, wenn der Geist die der Diversität zugrunde liegenden Gesetzmässigkeit versteht und sie in den Gesamtzusammenhang des menschlichen Bewusstseins stellt, während er gleichzeitig von seiner ethischen Verantwortung im Licht der Erkenntnis der Diversität als Destruktions- und Kreationsfaktor Gebrauch macht, muss es keinen kulturellen Konflikt geben. Es ist ein Lernprozess, der Evolution bedeutet.

Oft wird die emotionale, die körperliche und geistige Identitätsfrage, in rechtlicher und ethischer Terminologie diffus als Würde oder in anderer analytische Terminologie als persönliche Unversehrtheit und Integrität bezeichnet, vernachlässigt, wo doch Gefühle, körperliche Identität (Körperschema beispielsweise) und geistige Identität die kritischsten Faktoren sind, weil sie uns in unserer ureigensten Natur treffen und betreffen.

Der Evolutionsprozess vom Ein-Prinzip Imperialismus über Synergie und Ethik zur Noetik ist eine zunehmend höhere Strukturierung, die die kulturspezifischen Strukturen nicht auslöscht, sondern ihre Konfliktpotentiale entschärft, indem sie diese in eine höhere Logik, eine Universallogik integriert, die die kulturspezifischen, partikularistischen Charakteristika in einen Schutzmantel hüllt, um sie zu schützen, das heisst, um ihren antientropischen Charakter, sowie auch gegen ihre entropischen Eigenschaften zu schützen; denn die Diversität ist Quelle der Synergie, wie auch von destruktiven Potentialen. Das Interfacing von kulturellen Präferenzen ist Ursache von *circuli vitiosi* oder *circuli virtuosii* (Trompenaars Terminologie), von kreativen und destruktiven Wechselwirkungen.

3

Was ist Kultur?

Der gängige westliche Kulturbegriff bezieht sich auf die Veredelung des menschlichen Geistes durch Kunst, Bildung und Wissenschaft. Dieser klassische Kulturbegriff wird auch als Kultur I bezeichnet. Kultur II dagegen ist das, womit wir uns schwerpunktmässig im Interkulturellen befassen. Ersteres bezieht sich eher auf das Individuum, letzteres auf die Kollektivität. Während nicht jeder zwangsläufig Kultur I besitzt, da diese ja von der individuellen Entwicklung und Verfeinerung des menschlichen Geistes abhängig ist, besitzt jeder eine oder auch mehrere - im Fall der Biculturalität beispielsweise - im Hinblick auf Kultur II. In der Tat, während alle Menschen ihr jeweils individuelles Niveau im Hinblick auf Kultur I haben, gilt im interkulturellen Bereich das Prinzip der kulturellen Relativität. Dieses besagt, dass es keinen verbindlichen Massstab für die Qualifizierung einer Kultur in Bezug auf eine andere als über- oder unterlegen gibt. Demzufolge, ob australischer Aborigine oder US Yankee (Nordamerikaner), gibt es keine Höher- oder Minderwertigkeit, ungeachtet der Tatsache, dass der erstere einer 30 000 Jahre alten Kultur, die letztere einer vielleicht 300 Jahre alten High-tech Zivilisation angehören und dass die einen den Busch, die anderen den Weltraum explorieren. Dieser Kulturbegriff bezeichnet demnach etwas viel Grundsätzlicheres als die kulturellen Artefakte (alles was der Mensch geschaffen hat). Der Begriff Kultur II bezieht sich auf unsere

Wertepräferenzen, Einstellungen und Verhaltensweisen in Bezug auf andere Menschen, uns selbst, die Umwelt, Zeit und Raum. Hier kann es kein über- oder unterlegen geben, weil die Lebensbedingungen ja überall einzigartig sind. In New York City und im australischen oder afrikanischen Busch sind die Umfeldbedingungen derart entgegengesetzt, dass jemand sehr wahrscheinlich nicht überleben würde, wenn er versuchte, die Verhaltensmuster einer Megalopolis auf den Busch zu übertragen, obwohl beide vielfach als Dschungel bezeichnet werden. Technisch gesprochen haben wir es hiermit dem kultur- oder sozialanthropologischen Kulturbegriff zu tun und dieser wird beispielsweise von einem der renommiertesten interkulturellen Forscher und Consultants, dem Niederländer Fons Trompenaars sehr bezeichnend und im Einklang mit dem oben beschriebenen, sinngemäss als die Reaktion auf die Herausforderung des Menschen durch die Umwelt in sehr konkretem Bezug auf sein Überleben und Fortbestand in der Gemeinschaft beschrieben. Im Dschungel muss man mit einer Machete (Buschmesser) umgehen können, in einer High-tech Schmiede mit Software-Algorithmen. Man kann den Kulturbegriff folgendermassen kontrastiv systematisieren:

Kultur ist nicht (kein)...	sondern Kultur ist...
1. neuroethologisch (angeborenes Verhalten)	erlerntes Verhalten
2. individuelles Phänomen	ein kollektives Phänomen
3. nicht generationsspezifisch	generationsübergreifend
4. konkret, explizit	symbolisch, implizit
5. universal, genetisch verankert	veränderlich durch Lernen, Erfahrung und Anpassung
6. strukturlos	fraktal, selbstähnliche

Muster reproduzierend

7. Selbstzweck

ein bedingt bewusstes

Steuerungsinstrument

des Sozialverhaltens

Apfelthaler (2002) hat, basierend auf Höcklin, unter anderem folgende Definitionen des Begriffs KULTUR in englischer Sprache zusammengetragen: Nachfolgend einige Übersetzungen ins Deutsche, beginnend mit Tyler:

1. Tyler (1871) Kultur ist jenes komplexe Ganze, das Werte, Glaubenssätze, Moral, Gesetze, Gebräuche und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten umfasst, die der Mensch als Mitglied der Gesellschaft erworben hat.
2. Herskovitz (1948) Kultur ist der durch den Menschen entstandene Teil seiner Umwelt.
3. Kroeber & Kluckhohn (1952) Tradierte Verhaltensmuster und Werte, Ideen und andere verhaltensprägende symbolische Systeme.
4. Van Maanen & Schein (1979) Die gemeinsamen Werte, Glaubenssätze und Erwartungen einer Bezugsgruppe.
5. Louis (1983) Drei Aspekte
 - Inhalte (Bedeutung und Interpretation),
 - Spezifisch für eine
 - Gruppe
6. Harris und Moran (1987) Eine offensichtlich menschliche Fähigkeit der Anpassung an Bedingungen, einschliesslich der Fähigkeit, diese Fähigkeit der Beherrschung

der Umweltbedingungen und das diesbezügliche Wissen den kommenden Generationen zu vermitteln.

7. Hall and Hall (1987) Insbesondere ein System der Generierens, Sendens, Speicherns und Verarbeitens von Information.

8. Jenks (1993) Kultur ist

- eine allgemein Geistesverfassung,
- der Stand der intellektuellen und moralischen Entwicklung einer Gesellschaft,
- die Gesamtheit der Künste und intellektuellen Errungenschaften,
- die gesamte Lebensweise eines Volkes

9. Höcklin (1995) Kultur ist

- ein System gemeinschaftlicher Bedeutungen, das Menschen hilft, den Ereignissen und Gegenständen ihres Lebens Sinn zu verleihen;
- relativ, das heisst, es gibt keine Absolute, an der eine Kultur messbar wäre. Es gibt kein „besser oder schlechter, sondern nur ein anders“ im Kontext der Kulturen;
- Gelernt, das heisst, nicht durch Vererbung determiniert, sondern von der
- Umgebung gelernt;
- Gruppenbezogen, also ein kollektives Phänomen

Kultur ist also ein weitgehend unbewusstes Steuerungsinstrument für die Gesellschaft zur Sicherung ihres Fortbestands. Deshalb hat jede Gesellschaft Interesse, ihr speziell angepasstes verhaltensregulierendes, unbewusstes Programm über die Sozialisierung von Generation zu Generation weiterzureichen. Somit bildet es die Brücke zwischen chaotischen und voraussehbaren humanisierten und harmonisierten Denk- und Verhaltensweisen. Die Überbrückung der umfeldbedingten spezifischen Prägungen dieser

Verhaltensweisen zwischen verschiedenen Gruppenkulturen erfordert demzufolge eine Parallelverarbeitung oder Multiprozessierung von Information. Die Herausforderung dieser mehrfaktorierten Umwelt erfordert also weitere kulturelle Anpassung für die Sicherung seines Fortbestands. Diese Anpassung kann in Form des Erwerbs interkultureller oder transkultureller Kompetenz geschehen.

Die kulturelle Bedingtheit, menschliche Verhaltensdeterminierung durch sukzessive Sozialisationsprozesse ist nicht die einzige, wenn auch eine wesentliche Komponente der mentalen Gesamtinfrastruktur. 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. Bild 1 stellt die Hierarchie dieser Programme, die Ebenen der Einzigartigkeit der menschlichen mentalen Programmierung, dar.

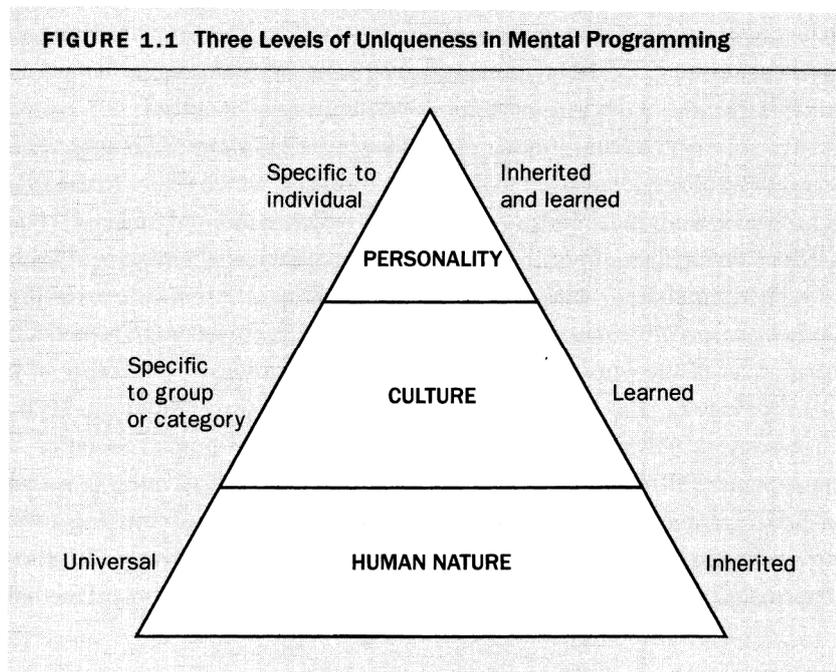


Bild 1. Ebenen der Einzigartigkeit der mentalen Programme

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 Phylogenese, die eine Replizierung der Ontogenese 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 Erbanlage. 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 Wirkung auf die Ausformung der Persönlichkeit haben. Eine kulturelle Mehrprogrammierung kann stattfinden, wenn Individuen Sozialisierungsprozessen in mehreren Kulturen ausgesetzt sind, was natürlich die Frage des interkulturellen Brückenschlags und der Harmonisierung in einer und derselben Person aufwirft. Der englische Begriff Third Culture Kid (Vater gehört Kultur A an Mutter Kultur B, deren Integration in einer third culture, einer „Drittkultur“ durch das Kind) ist bezeichnend dafür. Doch auch Expatriate Managers (das heisst, ins Ausland entsandte Manager), globale Nomaden in vielen Bereichen müssen diese Integration leisten, es sei denn, sie verweigern die Zielkultur oder sie werden einheimisch (going native). Das ganze dazwischen liegende Spektrum ist möglich und wurde im Interkulturellen Entwicklungs-Modell (IDM) von Milton Bennett, sowie im interkulturellen Anpassungsmodell von Ting-Toomey systematisiert.

Kultur ist also definierbar als gruppenspezifische mentale Programmierung, die das Individuum sukzessive in Elternhaus, Schule und Ausbildung am Arbeitsplatz usw. erfahren hat. Oftmals werden aber schon die in der ersten Kindheit erworbenen Rollenpaare und Rollenmodelle in den darauffolgenden reproduziert. (z. B. Eltern-Kind, Lehrer-Schüler, Vorgesetzter-Mitarbeiter). Hofstede (1980, 2003, 2005) sagt: „Kultur ist die mentale Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von anderen unterscheidet.“

4

Kritische Zwischenevaluation

Mittlerweile hat Hofstede so manche Kritik an seinem Kulturverständnis und seinen Forschungsmethoden entschärfen können. Als Pionier hat Hofstede einen tieferen Einblick in sein Werk als alle Kritiker. Er hat nicht alles ausformuliert, was für ihn implizit klar war. Doch „kulturkritisch“ betrachtet ist das Modell aber dem Zeitgeist zuzuordnen und somit kulturrelativ, ohne dass es Anspruch auf universelle Wahrheit erheben könnte.

Ob Forscher oder Kritiker, jeder ist auf seine Weise relativ, da eines jeden Erkenntnis durch den Filter und Schleier seiner relativen Wahrnehmung bedingt sind. Das Talmud Diktum, demzufolge wir

„die Dinge nicht so sehen wie *sie* sind,
sondern wie *wir* sind“

findet auch in der Kulturforschung seine Anwendung. Doch den Schleier der Erkenntnis etwas weiter zu lüften ist im Hinblick auf die Suche nach einer umfassenderen Erkenntnis der Wahrheit der Auftrag der Scientific Community (der Gemeinschaft der

Wissenschaftler). Die Synergie (Zusammenwirken) der kultur- und Disziplin-kontingenten Optiken erschliesst uns mehr und mehr des Gesamtbildes der Realität und erlaubt uns ihr effektiver zu begegnen. In diesem Sinne ist die nachfolgende Relativierung des Pioniers der modernen interkulturellen Forschung zu betrachten:

1. Es verwendet die Terminologie des digitalen Zeitalters
2. Ist eine modellhafte Vereinfachung des Menschen als kybernetisch gesteuerte Input-Output Maschine, die dem Prinzip Freiheit und Verantwortung nicht genügend Rechnung trägt.
3. Wie in der Quantenphysik und Philosophie wendet sich der Blick des Bewusstseins, nachdem es Jahrhunderte nach aussen geblickt hat und den äusseren Raum zu überschauen glaubt, in einer Pendel - Gegenbewegung rückwärts, auf den Wahrnehmenden selbst, den inneren Raum.
4. Ist vielleicht eine Analogie zur Taxonomie und Kategorienbildung, die in der Botanik und Zoologie beispielsweise seit Jahrhunderten stattgefunden hat. Nun kategorisiert der Mensch seine eigene Natur, nachdem der äussere Raum taxonomisch erfasst wurde.
5. Somit erscheint der Geist der interkulturellen Forschung selbst als ein kulturbedingtes Phänomen.
6. Es besteht die Gefahr eines kulturellen, reduktiven Determinismus und Schubladendenkens und eine Verstärkung und Verwissenschaftlichung von Stereotypen höherer Legitimation.
7. McSweeney (2002) ist einer der prominentesten und ikonoklastischsten Hofstede

Kritiker. Er soll nur der Vollständigkeit halber angeführt werden, da sich der Autor selbst dieses vehementen Kritikers, der seine gesamte Methodologie mehr als hinterfragte, angenommen hat. Schließlich spricht die vielfältige Replizierung der Forschung Hofstedes, über seine IBM-Studie hinaus, für die Validität seiner Arbeit.

Auch wenn wir die Forschung Hofstedes hier wie auch später noch einmal kritisch evaluieren, bleibt er dennoch ein führender Sozialwissenschaftler, zurecht unter den Top-Ten des Jahrhunderts, der natürlich seine Epoche und Kultur widerspiegelt. Solange wir jedoch nichts Besseres an seine Stelle setzen können, sollten wir ihn jedoch nicht aus Neid verwerfen. Schliesslich ist alles menschliche Stückwerk. Eine Überbewertung von und Überidentifikation mit kulturellen Profilen könnte jedoch ihrerseits eine mentale Konditionierung in die Wege leiten, die in der Masse gar nicht vorhanden ist und eine Verarmung darstellen, die die menschliche geistige Freiheit einschränkt. Eine höhere Philosophie besagt, dass die menschliche Freiheit und Selbstverantwortung höher zu bewertende Kategorien sind. Ausgewogenheit und Angemessenheit sind hier wie anderweitig angebracht. Common sense, Empirie und Ethik genau so wichtig wie Modelle als Spiegelbilder der Realität. Relativieren und nicht verabsolutieren, weniger kritisieren als Kontextualisieren in einem menschlichen und situativen Gesamtzusammenhang, das ist der Tenor dieser Abhandlung. Das setzt eine Würdigung der verschiedenen wissenschaftlichen Beiträge zur interkulturellen Forschung im Interesse aller Menschen voraus. Denn es ist ihr Schicksal, das damit verknüpft ist.

Doch Hofstede relativiert sich auch selbst, wenn er die sogenannte mentale Programmierung, eine Vorprogrammierung, eine Teilprogrammierung nennt, innerhalb derer der Mensch noch die Freiheit der Entscheidung behält.

In diesem Sinne verweist auch Keith Goodall (2002) von der Judge Business School, Cambridge, auf einen weiterführenden, weniger deterministischen, interpretativen oder verhandlungsbasierten Ansatz von Brannen and Salk und auf Giddens, wenn es um

strategische interkulturelle gemeinsame Projekte multikultureller Konzerne geht. Laut Giddens ist der interkulturelle Manager ein wissender und verständiger Akteur, dessen Programmierung keine unabdingbare, irreversible ist. Und Brannen and Salk (2000) betrachten die interkulturellen Referenzsystemen als wichtige aber unzulängliche Prognosesysteme für die Herausbildung von Organisationskulturen in komplexen kulturellen, das heißt, kulturübergreifenden Systemen. Statt Kultur mechanistisch und verdinglichbar zu verstehen, das heißt, technisch prognostizier- und steuerbar, privilegieren sie einerseits einen differenzierteren und andererseits einen umfassenderen verhandlungsbasierten Ansatz im Hinblick auf die Herausbildung einer komplexen Organisationskultur über kulturelle Grenzen hinweg. Dieser innovative Ansatz, der die Herausbildung einer komplexen Organisationskultur als Verhandlungsprozess thematisiert, kann in der Fallstudie „Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture“ bei den Autoren Brannen and Salk (2000) vertieft werden.

5

Das Zwiebelmodell

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

FIGURE 1.2 The "Onion": Manifestations of Culture at Different Levels of Depth

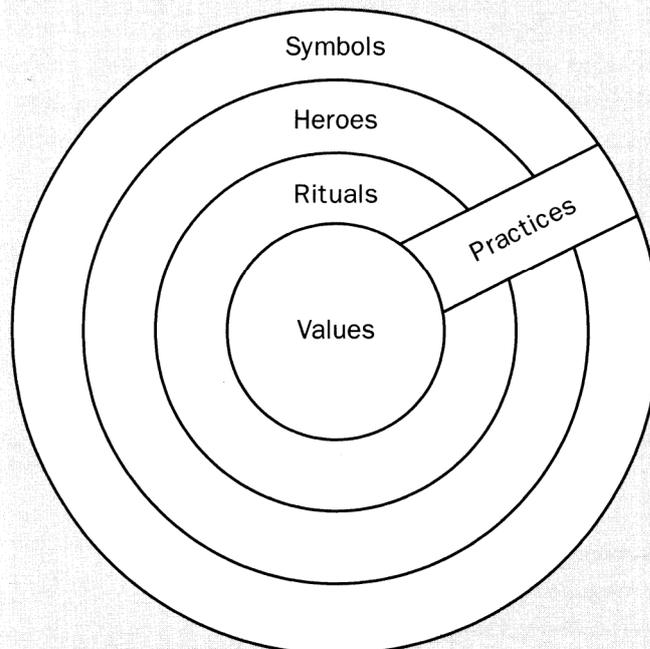


Bild1. Quelle: Hofstede Geert und Hofstede G. J., Cultures and Organisations, 2005

Darüber hinaus bringt Hofstede in diesem Modell den Unterschied zwischen Gesellschaftskultur und Organisationskultur auf einen klaren Nenner. Siehe Bild 1 oben.

Die äusseren Schichten des Zwiebelendiagramms 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. Die Schichten im einzelnen:

1. Symbole bestehen aus Worten, Gesten und Objekten.
2. Helden sind die in einer Gesellschaft angesehenen Vorbilder, die die bevorzugten Grundtugenden einer Kultur verkörpern.
3. Rituale haben scheinbar keinen praktischen Nutzen. Sie geben der Gruppenkultur Kohäsion und Kontinuität. Ihr Nutzen ist sozialer Natur.
4. Werte und Grundannahmen. Die Grundannahmen bilden als dichotomistische Urkonstrukte, die in der frühesten Lebensphase erworben werden, eine mentale Basisinfrastruktur und beziehen sich daher auf hygienische, sittliche und ethische Ge- und Verbote. Darauf baut eine spezifischere mentale Infrastruktur der Werte,

bez., die Wertepreferenzen auf, die gleichermassen dichotomistisch, das heisst mit einem Plus- und einem Minuspol versehen sind und die die Anthropologen wie Kluckhohn und Strodbeck, Hall und Hall, Trompenaars und Hampden-Turner oder Hickson and Pugh als Cluster mehrerer Dimensionen in sogenannten Kulturmodellen oder interkulturellen Referenzrahmen in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts systematisch erfasst haben.

Die Modelle überschneiden und ergänzen sich teilweise, da alle mit einer relationalen Kategorienbildung der Beziehung der Menschen untereinander, zu sich selbst, zu Zeit und Raum befasst sind, und je nach Zielsetzung abstrakter oder konkreter, spezifischer (Management, insbesondere Personalmanagement) oder diffuser (allgemeinkultureller) formuliert sind. Im interkulturellen Consulting ist die Erkennung der konkreten Dichotomie, deren Abstraktion auf eine höhere Ebene, sowie deren Rückübersetzung in eine praktische, möglichst synergetische dritte Ebene erforderlich.

Ähnliche Kulturmodelle wurden von vielen Forschern entwickelt und sind allgemein akzeptiert. Die oben genannten, sowie Ed Schein und Spencer Oatey beispielsweise haben Kultur ähnlich modelliert. Sie alle bringen unter anderem einen Determinismus vom Kern zur Peripherie zum Ausdruck, das heisst, dass die Denkweisen, Einstellungen, Verhaltensmuster und Artefakte einer Kultur von der mentalen Software, den darunter verborgenen impliziten Werten, den Wertepreferenzen, bestimmt werden. Die Dichotomie sichtbare und unsichtbare Dimensionen der Kultur und ihre Wechselwirkungen kommen insbesondere im Eisbergmodell, das im folgenden Kapitel erläutert wird, zum Ausdruck.

Das Eisbergmodell

Das Eisbergmodell ist eine plastischere Optik des Zwiebelmodells. Die Spitze des Eisbergs entspricht der sichtbaren Manifestation von Kultur, insbesondere den Verhaltensmustern. Siehe Bild1.

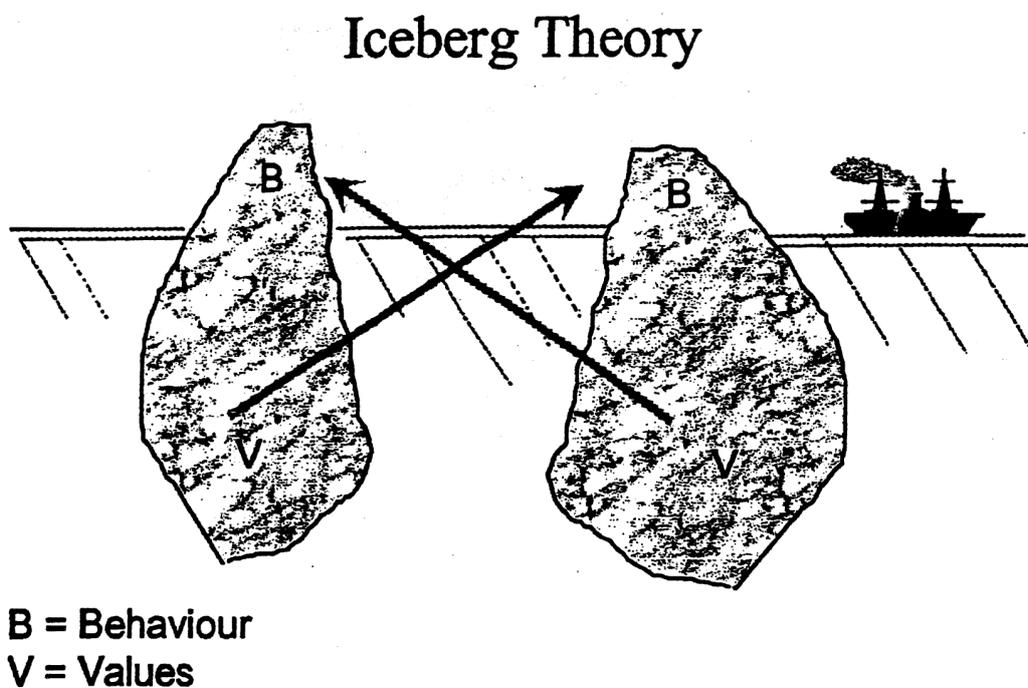


Bild1. Quelle: Univ. Cambridge, Persönl. Arbeitsmaterialien des Autors, 2004

Die diesen zugrunde liegenden Werte, die mentale Software oder die gruppenspezifische

kollektive Programmierung, die allein imstande ist, diesen Verhaltensmustern Sinn zu geben, sie zu deuten, und somit Falschattributionen zu vermeiden, liegt unsichtbar unter dem Wasserspiegel. Der Grossteil davon ist unbewusst oder latent bewusst, implizit, 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 dem 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. In einer online oder face-to-face Konferenz (persönliche Begegnung) eines globalen Business Teams beispielsweise, mit einer grösseren Zahl von Teammitgliedern ist es besonders für den Teamleiter wichtig, die beiden Ebenen der Teammitglieder in ihren wechselwirkenden Dynamiken zu verstehen und zu steuern, und zwar so, dass die Teamenergien je nach Bedarf und Phase gebündelt oder gestreut werden können. Hier ist also multidimensionales Managen von Komplexität erforderlich, wenn man die potentiellen interkulturellen Synergien ausschöpfen will. In jedem Fall verläuft die interkulturelle Kompetenzentwicklung hier, wie auch in anderen Bereichen über die Phasen Sensibilisierung, Bewusstheit - Wissen - Kompetenzen, beginnend in aller erster Linie mit

- a. Kultureller Selbstbewusstheit, Sensibilisierung für die eigenen Wertepräferenzen, die eigene kulturelle Konditionierung, indem man sie aus dem Unbewussten in den diskursiven, kognitiven Bereich emporhebt, um sie im Alltagsbewusstsein möglichst synergetisch in Anwendung zu bringen, in dem wir ohne interkulturelles Training der mentalen Software nicht bewusst sind, sie aber ausagieren und Opfer ihre Ambivalenz werden können. Ebenso ist zu erkennen, dass wir permanent die Gegenwart durch bewusste und unbewusste Erinnerung an die Vergangenheit selbst schaffen und gleichermassen die Zukunft analog antizipieren. Zusammenfassend muss man also die Werte in Zusammenhang mit den

Verhaltensweisen sehen, die mentale Software muss in das Licht des Bewusstseins gerückt werden, sie muss sprachlich, rational verarbeitet werden und der Konditionierungsmechanismus der Gegenwart und Zukunft prägt, muss bewusst gemacht werden, am besten durch interkulturelles Training. Bewusstmachung hat kein Ende. Leider muss man auch biologisch bedingte kulturelle Konstante erkennen und beherrschen, wie beispielsweise die Tatsache, dass der Mensch Züge eines Herdentieres aufweist, das seine eigene und die fremde Art gleich einem Tier instinktiv wahrnimmt und verarbeitet - mit entsprechenden Folgen. Das kann vor allem eklatant in kulturellen Umfeldern zutage treten, die ingroup-kollektivistische Wertepräferenzen haben, deren Ich stark gruppenabhängig ist und die letztendlich die Formel Peter gleich Paul gleich Maria leben. Nicht minder destruktiv ist der superindividualistische Egozentriker, der beispielsweise als korporativer Rambo auch eine Firma seinen Interessen opfert und weder gruppenbezogene Scham noch individuelle Schuld verspürt. Auch der Geschlechterkampf, die „sexual competition“ (Konkurrenzgebaren zwischen den Geschlechtern) ist eine kulturelle Erscheinung, die die Lebensqualität bisweilen kompromittieren kann.

In Bezug auf transnationale Management-Entwicklung ist die Interdependenz zwischen Selbstmanagement und Management von Kulturen zu betonen. Dieses Selbstmanagement ist der Schlüssel zum transkulturellen Management. Warum ist das so? Die „Unschärfe“ der äusseren Wahrnehmung wird durch die Mikrophysik, die Psychowissenschaften und die Philosophie nahelegt. Die Wahrnehmung allgemein und die kulturelle Wahrnehmung im besonderen wird in Bild 1, die kulturelle Nicht-Bewusstheit wird im Bild 3 verdeutlicht. Beide Mechanismen werden durch den vergangenheitsbedingten Perzeptions-Antizipationsmechanismus (Bild2) verstärkt und führen zu Projektionen, Falschattributionen und -antizipationen.

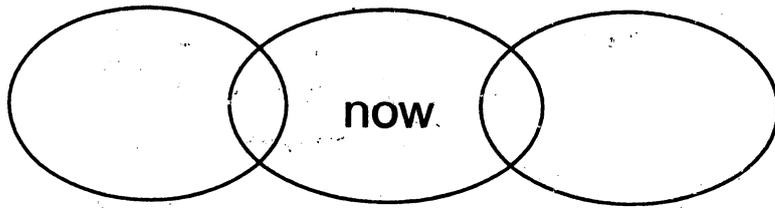
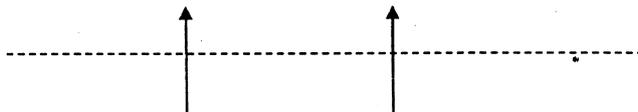


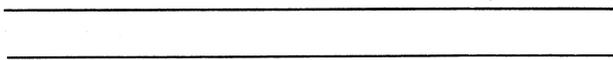
Bild 2. Quelle: Universität Cambridge. Memory-Anticipation Model, 2004. Persönliche Arbeitsunterlagen des Autors.

Cultural Awareness

Discursive consciousness



Practical consciousness



unconscious

Source: Giddens, Constitution of Society, 1995, xxii

Bild 3. Quelle: Universität Cambridge, 2004. Persönliche Arbeitsunterlagen des Autors

- b. Kulturelle Fremd-Bewusstheit. Wie bei der kulturellen Selbstbewusstheit, ist hier auch die gesamte Logik der Konditionierung zu sehen. Er, der oder die andere, ist denselben Gesetzen unterworfen, wie jeder einzelne und nicht zuletzt man selbst. Es handelt sich um einen Sensibilisierungsprozess, der in einem hohen Mass an

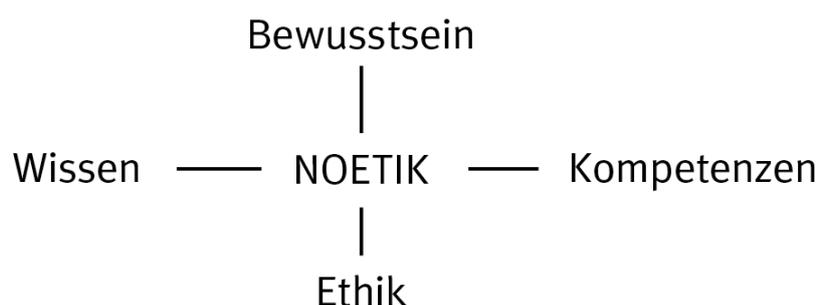
Bewusstheit gipfelt und Kulturblindheit transzendiert, der der Diversität aufgrund der unterschiedlichen Umfeldern als Resultat der Anforderungen durch das Milieu gewahrt wird, sie *erkennt, anerkennt* und wissenschaftlich, analytisch *kennt*, woraus interkulturelles *Können* und interkulturelle Kompetenz resultiert.

- c. Sensibilisierung und Bewusstheit, die Bewusstwerdung und Bewusstmachung der eigen- sowie fremdkulturellen Prägung durch kulturspezifische mentale Software muss durch möglichst präzises empirisches kulturelles Wissen in Form der kulturdimensionalen Kennziffern gestützt und die Wertedifferenzen mit den dazugehörigen Normen und Verhaltensmuster bekannt sein.
- d. auf dieser Basis kann die Nutzung und Entwicklung interkultureller Techniken, Kompetenzen, Instrumente und Werkzeuge für das internationale Diversitätsmanagement beginnen. Tests, Briefings, Psychometrische Diagnostik, CAGE-Distanzanalyse, Internationaler Profiler, kulturelle Lernstile, Management Simulationen, Interkulturelle Entwicklungs-, Lern- und Adaptationsmodelle, Synergietechnik und viele andere kommen vor allem in der interkulturellen oder transkulturellen Kompetenzentwicklung zum Einsatz; nicht zuletzt auch der von mir systematisierte Transkulturelle Management Profiler, ein ganzheitliches, integriertes transkulturelles Management Instrument, das in den folgenden Kapiteln vorgestellt werden wird. Dies transzendiert interkulturelle Kommunikationskompetenz, denn es gilt, die Komplexität und Multidimensionalität, die verschiedenen Ebenen der Analyse, die Business- und die Kulturerfordernisse gleichermaßen zu beherrschen: Joint Ventures, Post-Merger Integration, GBTs (Globale Business Teams), interkulturelle Verhandlungsführung sind Highlights der Anwendung interkultureller Kompetenzen.
- e. Darüber hinaus ist sicherlich auch eine ethische, altruistische oder allozentrische Forma Mentis, eine interkulturell-ethische Geisteshaltung erforderlich, die die rein

idiozentrische, primäre interkulturelle Technik und Geisteshaltung nicht nur transzendiert, sondern sogar als strategischer Erfolgsfaktor eingestuft werden kann. Aufgrund der Ambivalenz der Diversität ist sie sogar unabdingbar für nachhaltiges interkulturelles Management. Insbesondere im Bereich der interkulturellen Verhandlungsführung wurde dies jüngst auch in Beiträgen der Harvard Business Review erkannt und thematisiert. Zumindest versucht man in der Theorie über reines Deal-Making (Geschäftsabschluss-Denken) hinauszugehen. Denn was nützt es, wenn man einen hervorragenden Vertrag auf dem Papier hat, dieser aber nicht honoriert werden kann. Die Übernahme von Verantwortung, auch für die Belange des Vertragspartners, ist ein ethischer Ansatz im ureigenen Interesse.

- f. Über die von mir systematisierte Ethik-Dimension hinaus führe ich die noetische Dimension ein, die als noetische Managementkompetenz die Punkte a bis e integriert und transzendiert, die gesamte multidimensionale Logik optimiert und auf einen Nenner bringt, denn es besteht Gefahr in der Komplexität zu irren.

Somit würde sich folgendes Diagramm zur Visualisierung interkultureller Arbeit ergeben:



Die Noetik kann als absolute Nabe eines Kreislaufes Bewusstheit-Wissen-Ethik-Kompetenzen-Noetik betrachtet werden, aus dem alle Variablen hervorgehen und in die alle interkulturellen Evolutionsprozesse und Trainingsprozesse münden. Sie ist die Transzendenz in der Immanenz der Peripherie und in der Immanenz ist die Transzendenz verdichtet. Bewusstseinstechnisch sind sie zwei Aspekte des holistischen Ganzen.

Man kann die vertikale und horizontale Achse auch klassisch als Kontinuum sehen, wobei aber die entgegengesetzten Vorzeichen der Hofstede'sch'/Trompenaarschen dimensional Logik aufgehoben werden. Es handelt sich um eine kognitiv-pragmatische und eine Bewusstseins-ethische, jeweils interdependente harte (eher objektive) und weiche (eher subjektive) Achse mit dem noetischen Zentrum in der Mitte, das als Quinta Essentia die vier Aspekte steuert. Der Punkt Noetik ist der nicht komplementäre, transzendente Gegenpol aller Pole, Zentrum des interkulturellen Evolutions- wie auch des interkulturellen Managementprozesses, der Wertekontinua, auf denen der interkulturelle Management-Spezialist sich willentlich hin und her bewegen kann und muss. Management aus dem Zentrum, aus dem Auge des Orkans, um das die dimensional Integrationsprozesse des Profilers in den nächsten Kapitel wirbeln. Dieses Zentrum ist die höchst mögliche Komfort- und Sicherheitszone, in der sich der Professional permanent verankern kann, wie auch die strategische transkulturelle Kommandozentrale, die, wie das Auge des Sturmes, den dimensional Wertewirbeln von einer höheren Warte ruhig ins Auge blicken kann.

Der noetische Punkt erfüllt sowohl die Gesetze der Synergie und transzendiert sie auch gleichzeitig, er übersteigt die Dialektik und somit die gesamte interkulturelle Theorie. Es ist ein neuer transkultureller Management-Ansatz, vielleicht ein neues Paradigma. Das Verständnis dieser Dimension ist deshalb schwierig, weil der Verstand sich für seine eigenen Prozesse, Möglichkeiten und Grenzen sensibilisieren muss. Nur dann kann diese neue Qualität einer Dimension aufleuchten, die frei ist von kultureller Konditionierung und Programmierung. Insofern ist sie weder antagonistisch noch komplementär. Es ist eine andere Dimension mit einer neuen Qualität. Doch welchen Begriff kann sich Bedingtheit von Unbedingtheit machen? Bewusstheit der Bedingtheit, das Ziel üblicher interkultureller Kompetenzentwicklung kann aber zu einem Ausgangspunkt hin zur Unbedingtheit werden.

Formulierung eines Kultur-Management Gesetzes

Mit diesem Abschnitt möchte ich hinführen zum integrierten, ganzheitlichen Transkulturellen Management Modell, dessen bildliche Form einem Dom ähnlich ist. Daher bezeichne ich es als Dome Transcultural Management Model/Profiler, gewissermassen eine architekturele Semiotik für die Summe der Variablen und deren Steuerung, die im globalen Management eine Rolle spielen. Im folgenden Kapitel 8 ist dieses Modell abgebildet.

Die DOME-Sakralmetapher vereinigt semantisch die beiden Pole, die in der Etymologie des lateinischen Stammwortes dessen, was wir als KULTUR im kulturanthropologischen Sinn bezeichnen, vorprogrammiert sind. Die beiden Pole, die Erde kultivieren und der Kult, versinnbildlichen die Anbindung an die Erde als Quelle des biologischen Lebens einerseits und den anderen Pol, die Anbindung an die geistige Dimension andererseits. Die tiefere Bedeutung von Kultur wäre somit die Verbindung dieser beiden Pole in der Existenz der Menschen. Alle Menschen müssen eine Lösung für dieses Dilemma finden, aus der die Weltanschauung resultiert, die Art und Weise der Selbst-, Welt- und

Fremdwahrnehmung. Während die prinzipielle Herausforderung für alle Menschen gleich ist, werden sie, entsprechend ihrer raumzeitlichen Diversität diverse Lösungsansätze finden, die aber alle dieselbe Grundfrage der Synergie der beiden Pole darstellen. Dies ist insofern eine existenzielle und kulturelle Herausforderung, als dass der Mensch selbst gewissermassen die Synergie aus den beiden Polen, bewusst oder unbewusst, verkörpert. Zumindest wird sie eine wesentliche Komponente seiner Struktur und Identität als Mensch sein. Die terrestrisch-kosmologische Synergie die den Menschen ausmacht, diese Trinität findet ihre Spiegelung in der internen Trinität der noetisch (geistig), psychosomatischen Trinität. Die Kultur als Konvergenz und Transmutationsbereich der beiden Pole ist selbstverständlich vor allem in der Psyche, im Mentalbereich angesiedelt. Neben den universellen und individuellen Programmen enthält sie die gruppenspezifischen Programme, die Art und Weise wie eine Gruppe von Menschen die Verbindung möglichst synergetisch gelöst hat. Das ist dann eine Kulturgruppe, eine Kultur.

Die Kultur selbst wäre somit schon eine mehr oder wenig bewusste Lösung eines Dilemmas, der Integration der konstitutiven Pole des Menschseins mit der Kosmologie als oberem Pol, der Natur als entgegengesetztem Pol. Die vertikale Integration bedingt auch die horizontale, die Beziehung zu anderen Menschen und Kulturen. Aus diesem Fadenkreuz resultiert der Kern der Kultur, das fünfte Element, die Quintessenz der Kultur. Wenn dieses Element gefunden wird, ist die Kultur im Lot, integer, zentriert, konsistent. Somit gibt es keinen Anlass kulturelle Konflikte zu externalisieren, intrakulturelle Konflikte in interkulturelle zu verwandeln, was deren Interdependenz verdeutlicht. Die Lösung der interkulturellen Fragen hängt somit stark mit der vertikalen Integration ab. Da die vertikale an einem Pol kosmologisch geprägt ist, wird die Re-ligio (Rückverbindung), die Anbindung an diesen Pol deutlich. Das verdeutlicht auch die grosse Bedeutung der Religion als Kulturvariable zu Beginn der 21. Jahrhundert. Mit der fortschreitenden Bedeutung des physischen Poles, ja sogar des physischen Überlebens in Bezug auf die menschliche Natur - Klima, Gentechnik und Atomenergie -, gewinnt der interdependente geistige Pol an Bedeutung. Wenn die Herausforderung am physischen Pol zunimmt, reagiert der andere Pol, und aufgrund der Interdependenz des Vertikalen

und Horizontalen verändern sich auch die interkulturellen Beziehungen: Die starke Prägung des zweiten vertikalen Poles durch die Re-ligo (Rückverbindung), die religiöse Anbindung, führt dann zu einem Religionskrieg unter dem Begriff Kulturkampf. Wenn der Mensch einen Pol ignoriert, verliert er seine konstitutiven Komponenten, seine Mitte, das spezifisch Menschliche und aufgrund der Interdependenz des Vertikalen und des Horizontalen reagieren die zwischenmenschlichen und interkulturellen Beziehungen.

Die Sakralmetapher, insbesondere die architektonische Sakralmetapher bietet sich an, weil sie naturgemäss eine geistig-materielle Konvergenz darstellt, eine Vereinigung der beiden Pole der Fundamentierung in der Erde als Basis des materiellen Lebens und des geistigen Poles. Der Mensch als geistig-körperliches Wesen ist ein Spiegelbild dieser bipolaren irdisch-kosmischen Anbindung. Die Vereinigung der beiden Pole ist die ureigene menschliche Natur, die somit kultureller Natur wäre. Somit ist der Mensch ein Kulturwesen. Und Kultur, sowohl individuell als auch kollektiv ist eine ganzheitliche Sichtweise des Menschen, die Konvergenz in der Mitte, die Konvergenz der Peripherie der Pole: Kultur ist Ganzheit und Mitte.

Wenn man den Menschen als Resultat der Matrix Erde-Kosmos und deren Synergie betrachtet, entsprechend der Etymologie und dem östlichen und westlichen Kulturmodell, so wird deutlich, dass Kultur zumindest eine wichtige Komponente der mentalen Architektur ist. Architektur involviert Struktur. Die Neurophysiologie des Menschen bildet die Hardware dieser Architektur. Die Neurophysiologie hat strukturelle und funktionelle Prinzipien dieser Neuroarchitektur formuliert, insbesondere das Prinzip der Hierarchie und der strukturellen Integration und funktionellen Subordination, das heisst, dass höhere Ebenen der Struktur tiefere Ebenen steuern und integrieren. Das führt zu einer wiederum trinitären geistig-psychisch-physischen Steuerungshierarchie. In der Psychosomatik geht man ja davon aus, dass die Psyche eine Steuerfunktion für die hierarchisch sich darunter befindliche somatische Ebene haben kann. In der östlichen Psychologie hat man erkannt, dass auch die psychische Ebene eine ihr übergeordnete Steuerfunktion hat, das Bewusstsein, die noetische, in der Terminologie der westlichen

Kultur. Die Kultur ist also vor allem im Mentalbereich, in der psychischen Ebene gespeichert. Das heisst, wenn man Kultur verstehen und beherrschen möchte, muss man den Mentalbereich insgesamt verstehen und steuern lernen. Um diesen zu steuern, bedarf es einer übergeordneten Steuerungsfunktion, entsprechend dem formulierten Prinzip der Neurophysiologie. Natürlich wird hier eine Analogie zwischen der Neurophysiologie und den psychischen Prozessen postuliert, eine Konkomitanz der neurophysiologischen und psychischen Prozesse. Die Psychosomatik scheint dies ja zu bestätigen. Die westliche duale Architektur des Menschen bestehend aus Psyche und Soma stellt eine Steuerbare der psychosomatischen Prozesse bereit, aber keine Steuerfunktion für die psychische Ebene. Wenn diese nicht gesteuert werden kann, so können auch die in ihr enthaltenen kulturellen Programme nicht gesteuert, Kultur nicht in die Gesamtheit der menschlichen Konstitution integriert werden. Die östliche und altgriechische Philosophie gehen von einer dritten strukturellen Ebene aus, einer BewusstseinsEbene, die die darunter befindlichen psychophysischen steuert und integriert. Die architekurale Semiotik der Kultur im DOME-Modell hilft uns vor allem hierarchische Strukturen zu verstehen. Die Neurophysiologie klärt uns darüber hinaus auch noch über die Steuerungsdynamik innerhalb der menschlichen Architektur im allgemeinen und der geistigen Natur im besonderen auf. Die Psychosomatik bestätigt die strukturellen und dynamischen Prozesse einer zweistufigen menschlichen Architektur. Das 'missing link' ist eine dritte Steuerungsebene der Kultur im Mentalbereich, dem Speicher der gesamten kulturellen Konditionierungen und Prozesse. Was Psychosomatik und Neurophysiologie nahelegen, wird in der altgriechischen und östlichen Kosmologie bestätigt, die Existenz einer die Psyche und somit ihren Inhalt steuernden Dimension, die in der Kultur und Zivilisation des alten Griechenlands mit noetischer Ebene, in einigen Kulturen und Zivilisationen Asiens mit reinem Bewusstsein, Bewusstsein-Zeuge etc. gleichgesetzt werden kann.

Die Identifikation, Exploration und Reintegration dieser natürlichen Ebene und ihrer Potenzialität als übergeordnetes Kultursteuerungsprinzip sind der Tenor des Buches.

Der Diagnostiker-Profiler: Das 3-D-12-Oktaven-Dome Transcultural Management Model

Ein Diagnostiker-Profilierer hat in diesem interkulturellen Management Kontext die Aufgabe, kulturelle Werte- und Verhaltensprofile multidimensional zu erfassen und zielgerichtet zum Zweck der Steuerung der kulturübergreifenden Managementanforderungen in Anwendung zu bringen: die Kombinierung der Profile und Werkzeuge unter synergetisch, ethisch-noetischem Blickwinkel. Die noetische Ebene wird mangels eines Terminus als solche oder als interkulturelle Metaebene bezeichnet, die durch ihr Integrationspotential verhindert, dass bildlich gesprochen, der interkulturelle Experte nicht gleich einem Tausendfüßler, der ja auch nicht analytisch seine „tausend Füße“ steuern kann und einer anderen integrativen Logik bedarf, in seiner Informationsverarbeitungsfähigkeit total überfordert wird. Ob man das (inter)kulturelle Phänomen als Holon, Fraktal oder genetisch, noetisch, kybernetisch oder hierarchisierte Bewusstseinssebenen betrachtet, es handelt sich um die Erkennung und Anwendung der von der Natur vorgesehenen Steuerungsprinzipien: in diesem Fall der Noetik. Allein die Noetik scheint, über das Interkulturelle hinaus, eine echt transkulturelle Ebene zu sein. Sie

überbrückt nicht nur die Kulturen, die Klüfte zwischen den Kulturen, sondern stellt auch eine pragmatische, transzendente, den Kulturen übergeordnete eigene Metaebene einer interkulturellen Master-Dimension dar. Diese Ebene soll nun dem Profiler, der bereits ein integrativer Ansatz ist, als übergeordnete Steuer- und Integrationsfunktion in Multi-Modell 1 und Modell 2 hinzugefügt werden. Die Integration der interkulturellen Referenzsysteme der drei Hs (Hall and Hall, Hofstede, Hampden-Turner/Trompenaars ist wahrscheinlich ebenso neu, wie die Integration von und durch zwei, bzw. drei übergeordnete Steuerungsdimensionen, der Ebene der Evolution, der Ethischen und der Noetischen. Im Anschluss an die Visualisierung werden die Dimensionen des integrierten Modells im einzelnen summarisch erläutert.

Für wissenschaftlich-technisch kulturgeprägte mentale Software des Wissens- und Raumzeitalters soll der Zugang über die berufskulturbedingte Fachsprache und Modelle erleichtert werden. Über ein Mandala-Modell, ein Modell der 'Inneren Architektur' und der 'Äusseren Architektur', ein Apollo Raumfahrt-Modell, sowie ursprünglich ein Quanten-Modell.

Modell 1: Multi-Modellierung der psychologischen Architektur

Nr.	Dimensions	MANADALA	DOME	APOLLO
1	cosmic interface	centre point	cosmic interface	space interface
2	Noetics	centre	lantern	escape
3	Potentialization-Actualization Dynamism (Operationalization stage)			
4	Ethics	sphere 1	arc 1	command
5	Evolution	sphere 2	arc 2	instruments
6	Indiv. culture profile	sphere 2	arc 3	connector
7	Societal culture profile	sphere 3	pendentive	tanks
8	Communication style	sphere 4	windows	rockets
9	Corporate variables	sphere 5	walls	connector
10	Interc. Mgmt comp.	square 1	foundations	tanks
11	Trust	square 2	base	booster rockets
12	Planetary interface	outer sphere	geological interface	ground supp. interface