

**Zeitschrift:** Schweizerisches Archiv für Volkskunde = Archives suisses des traditions populaires

**Herausgeber:** Empirische Kulturwissenschaft Schweiz

**Band:** 94 (1998)

**Heft:** 2

  

**Artikel:** Interkulturelle Kommunikation und globale Wirtschaft : zu den Risiken und Chancen von kultureller Differenz

**Autor:** Moosmüller, Alois

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-118016>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 25.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **Interkulturelle Kommunikation und globale Wirtschaft**

### **Zu den Risiken und Chancen von kultureller Differenz**

Alois Moosmüller

Die Auflösung der kulturellen Verschiedenheit, die Theodore Levitt 1983 als Folge der Entwicklungen auf dem internationalen Markt prophezeite, ist bisher nicht eingetreten. Ganz im Gegenteil erscheint die Welt heute kulturell differenter als noch in den 80er Jahren. So hat die Anzahl der Nationalstaaten zugenommen, vor allem bedingt durch die Auflösung der Sowjetunion und des früheren Jugoslawiens, und das Bedürfnis ethnischer Gruppierungen nach Abgrenzung und Identität hat sich verstärkt. Globalisierung geht mit zunehmender kultureller Differenzierung einher, und im Kontext des internationalen Wirtschaftsgeschehens findet die kulturelle Dimension zunehmend Beachtung. Den Umgang mit kultureller Differenz produktiv zu gestalten, ist zu einem Erfolgskriterium international operierender Wirtschaftsunternehmen geworden. Dabei wird auch auf Erkenntnisse zurückgegriffen, die sich aus dem Forschungs- und Anwendungsfeld interkulturelle Kommunikation ergeben. In diesem Artikel sollen daher einige grundlegende Fragen besprochen werden, die sich aus der Perspektive des Fachs Interkulturelle Kommunikation zum Thema «kulturelle Differenz im Kontext der globalen Wirtschaft» stellen.

Als erstes wird die Frage gestellt, wie das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Kultur allgemein und im Kontext der Globalisierung im besonderen konzeptualisiert werden kann. Dazu werden vier Modelle<sup>1</sup> vorgestellt (die Kürzel in Klammer sollen das Verhältnis zwischen «W» Wirtschaft und «K» Kultur symbolisieren):

1. Das prämoderne Modell: Kultur und Wirtschaft bilden eine Einheit (KW)
2. Das moderne Modell: die Wirtschaft dominiert die Kultur ( $W_K$ )
3. Das postmoderne Modell: die Kultur dominiert die Wirtschaft ( $K_W$ )
4. Das globale Modell: Wirtschaft und Kultur sind eigenständige, gleichwertige, sich gegenseitig beeinflussende Systeme (W–K).

Zweitens wird der Frage nachgegangen, was unter Globalisierung verstanden werden kann, und drittens wird diskutiert, worin die Risiken und Chancen von kultureller Differenz bestehen.

#### **Das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Kultur**

##### *Das prämoderne Modell (KW)*

Die Einheit von Wirtschaft und Kultur in prämodernen Gesellschaften wird insbesondere in zwei Integrationsformen wirtschaftlich-kulturellen Handelns deut-

lich: nämlich in der Reziprozität und in der Redistribution (Mauss 1968). Mit Reziprozität wird eine Form des Handelns zum gegenseitigen Nutzen bezeichnet, die nicht am Gewinnstreben orientiert ist. Jedes Nehmen wird mit einem Geben erwidert, wobei dem Geschenketausch besondere Bedeutung zukommt. Das Talionsgesetz – das biblische Auge um Auge – ist bei dieser Form des Tausches das organisierende Prinzip. Mit Redistribution ist die Um- und Neuverteilung von Gütern durch eine höher gestellte, meist zentrale Instanz gemeint. Diese Instanz, etwa das Häuptlingstum, sammelt gesellschaftliche Güter z. B. in Form von Abgaben und verteilt sie wieder an Mitglieder der Gesellschaft. Damit kann Gerechtigkeit und soziale Fürsorge hergestellt werden, aber auch Machtanhäufung und Ungleichheit.

Reziprozität und Redistribution binden die Menschen an traditionelle Produktionsweisen und sichert den Fortbestand der Kultur. Alle Tätigkeiten, seien sie ritueller Art wie ein Erntefest oder produktiver Art wie das Einbringen der Ernte, haben dieselbe Funktion: sie sollen (a) das gesellschaftlich-kulturelle Gefüge aufrechterhalten und (b) die Anpassung an bestimmte Umweltbedingungen gewährleisten. Dies gilt auch für das Potlach-Ritual der Indianer an der amerikanischen Nordwestküste, das, zumindest auf den ersten Blick ökonomisch widersinnig erscheint. Bei diesem Ritual werden die von den Häuptlingen angehäuften Güter (Decken, getrocknete Fische, Öl, Pelze, usw.) in einer Art Wettkampf vernichtet, verbrannt. Ethnologen wie z. B. Marvin Harris (1996: 339f) haben gezeigt, dass sich hinter solch destruktiv anmutenden rituellen Handlungen tatsächlich ökonomisch sinnvolles Handeln verbirgt: Die Gütervernichtung schafft den Zwang zur Gütererneuerung, dadurch werden die Kapazitäten für die Produktion und Beschaffung von überlebensnotwendigen Gütern künstlich hochgehalten, und damit ist man besser gerüstet, mit den regelmässig auftretenden Versorgungsengpässen fertig zu werden. Die Einheit von Wirtschaft und Kultur stellt die Basis menschlicher Anpassungsfähigkeit an die Umwelt dar. Sie blockiert Modernisierungsbestrebungen, die ja darauf abzielen, die Wirtschaft aus dieser Einheit herauszulösen.

### *Das moderne Modell ( $W_K$ )*

Im 18. und 19. Jh. kommt in Europa ein Prozess zum Abschluss, der im 14. Jh. begonnen hat und die Auflösung der Einheit von Ökonomie und Kultur besiegelt. Die «grosse Transformation», wie der Wirtschaftshistoriker Polanyi diesen Prozess nannte, löst die Wirtschaft aus dieser ursprünglichen Einbindung heraus und macht sie zur Herrscherin über Gesellschaft und Kultur. Mit der grossen Transformation, so der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich (1987: 13ff), bildet sich eine «eigenständige Ökonomik» heraus. Die Ökonomik entfernt sich immer mehr von der «praktischen Vernunft», «System» und «Lebenswelt» (Habermas 1988) driften auseinander. Angetrieben von Profitmaximierung und legitimiert durch eine utilitaristische Ethik setzt sich das System gegen die prämodernen lebensweltlichen Interessen breiter Bevölkerungsschichten durch.

Der homo oeconomicus, die Kreation der klassischen Wirtschaftstheorie, erobert die Welt – zwischen 1815 und 1914 beherrschte Europa 85% der Erdoberfläche (Dallmayr 1996:XVI) –, und er kolonisiert die Lebenswelt, wie Habermas (1988 II: 293, 471) sagt. Das «Projekt Moderne», das der homo oeconomicus vorantreibt, arbeitet an der universellen Durchsetzung der Prinzipien Rationalität und Fortschritt. Die Kultur ist lediglich ein Epiphänomen der ökonomischen Kräfte, oder, in der sozialistischen Variante von Moderne, ein blosses Überbau-Phänomen.

Die Modernisierungstheorien, die sich in den 60er und 70er Jahren herausbilden, sollen in den Worten von Eric Wolf (1996) die «europäische Erfolgsstory» fortschreiben. Die unilineare, evolutionistische Sicht der Entwicklung vom Feudalismus zum Kapitalismus in Europa sei zum erkenntnisleitenden Schema der Interpretation der Weltgeschichte geworden. Im Westen wie im Sozialismus habe man daran geglaubt, dass Modernisierung nur möglich sei, wenn alle traditionellen Strukturen aufgelöst werden. Die Existenz unabhängiger lebensweltlicher Bedürfnisse der Menschen wurde negiert. Erst das Scheitern des Modernisierungsansatzes in den 80er Jahren brachte abermals zu Bewusstsein, dass es eine eigenständige kulturelle Sphäre gibt, die sich den Dominanzansprüchen der Ökonomik entzieht (Leys 1996).

### *Das postmoderne Modell ( $K_w$ )*

Im Postmodernismus schlägt das Pendel in die entgegengesetzte Richtung aus: Die Bedürfnisse partikularer Lebenswelten setzen sich gegen universalistische Ansprüche durch, Irrationalismen verdrängen Rationalität, «anything goes» statt der Suche nach Wahrheit. Konzepte radikaler Relativität von Lebensentwürfen und Wertesystemen stellen die Universalität ethischer Grundwerte und sogar der menschlichen Grundverfassung in Frage. Mit Macht setzen sich Interessen ins Szene, die zu lange keine Beachtung fanden. Das Konzept Kultur avanciert zum neuen Erklärungs- und Steuerprinzip. Das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Kultur kehrt sich ins Gegenteil: nun dominiert Kultur die Wirtschaft. Ein Beispiel dafür ist das plötzlich wachsende Interesse am Thema «Unternehmenskultur» zu Beginn der 80er Jahre. Die rasch wachsende Wirtschaftskraft Japans versetzt den Westen in Aufruhr, man spricht von der «japanischen Herausforderung». Einige auflagenstarke amerikanische Publikationen lenken die Aufmerksamkeit auf das Phänomen «corporate culture» oder «Unternehmenskultur» (Deal/Kennedy 1982, Ouchi 1981, Pascale/Athos 1981). Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen wird als wesentlicher Faktor des Erfolges japanischer Unternehmen gesehen. Die längst in Vergessenheit geratenen Erkenntnisse der human-relations-Bewegung in den USA der 40er und 50er Jahre (Walter-Busch 1989) werden wieder aufgewärmt, denn schon damals wurden Wirtschaftsunternehmen als sinn- und identitätsstiftende Gemeinschaften konzeptualisiert. Der neue Unternehmenskultur-Diskurs in den Wirtschaftswissenschaften versorgt sich bei der Ethnologie mit Ideen zum Begriff

«Kultur» (Sanday 1979) und rasch entsteht aus dem unhandlichen Kulturkonzept der Ethnologen ein zweckmässiges Führungsinstrument: «managing by culture». Diese postmoderne Losung findet rasch Anhänger in den Führungsetagen multinationaler Unternehmen, gilt es doch, das effektive Zusammenwirken der über den Globus verstreuten Unternehmensaktivitäten zu organisieren.

Ein weiteres Beispiel für die Dominanz von Kultur über die Wirtschaft ist der Ansatz von Hofstede (1980), der in den 70er Jahren Werte und Einstellungen der Mitarbeiter von IBM-Tochterfirmen in fast 50 Ländern untersucht. Entgegen der Erwartung, weltweit eine starke IBM-Kultur vorzufinden, stellt Hofstede fest, dass in den Tochterfirmen, je nach Nationalkultur völlig unterschiedliche Managementpraktiken vorherrschen. Seine These lautet, dass die Mitarbeiter der Tochterfirmen durch ihre nationalen Kulturen «mental programmiert» seien, dass also die jeweilige nationale Kultur das wirtschaftliche Handeln determiniere.<sup>2</sup>

Die Popularisierung kulturalistischer Erklärungsansätze in der Wirtschaft folgt einem Trend, der sich auch in vielen anderen gesellschaftswissenschaftlichen Bereichen zeigt. Daniel Bell, der mit seinem 1973 erschienenen Buch «The Postindustrial Society» das Informationszeitalter eingeläutet hat, schwankt zwischen zwei gegensätzlichen Auffassungen von Kultur: einerseits ist Kultur ein blosses Epiphänomen ökonomischer Vorgänge, zum anderen aber ein subversives Potential, das die technologisch-ökonomisch orientierte Ordnung jederzeit sprengen und zur alles dominierenden Kraft werden kann (Welsch 1987: 27ff). Der Politologe Samuel Huntington, der in den 60er und 70er Jahren einer der einflussreichsten Modernisierungstheoretiker war,<sup>3</sup> wandelt sich in den 90er Jahren zum radikalen Verfechter eines kulturalistischen Paradigmas: Für ihn ist das weltpolitische Geschehen durch die uranfängliche Kraft der Kulturen determiniert. Als Modernisierungstheoretiker hat er noch geglaubt, dass Kulturen flüchtige Phänomene seien, die sich im Zuge der Modernisierung und der Internationalisierung in eine universale Kultur verwandeln würden. Nun schreibt er, dass diese Auffassung «ein typisches Produkt des westlichen Kulturkreises» sei und dazu diene, «die Ausweitung der politischen und ökonomischen Dominanz des Westens auf nichtwestliche Gesellschaften zu rechtfertigen» (Huntington 1996: 92). Huntington hat sich von der Hoffnung, die Francis Fukuyama noch immer hegt, verabschiedet, dass die Menschheit ihr letztendliches Glück in einer modernen globalen Gesellschaftsordnung finden werde, und prophezeit stattdessen den «Kampf der Kulturen»:

Die 90er Jahre, so Huntington (1996), seien gekennzeichnet von einem Wiedererstarken indigener Kulturen, und der Bewusstheit, dass zwischen den Kulturen, besonders zwischen der westlichen und den arabischen und asiatischen Kulturen, fundamentale Unterschiede bestehen. Er schreibt: «Unter dem Druck der Modernisierung erlebt globale Politik heute eine Neugestaltung entlang kulturellen Kampflinien. Politische Grenzen werden in zunehmendem Masse neu gezogen, um mit kulturellen, ethnischen, religiösen und zivilisationsbedingten Grenzen zusammenzufallen. (...) An die Stelle von Blöcken wie in der Zeit des Kalten Krieges treten kulturelle Gemeinschaften» (1993). «In der Welt, die heute entsteht, werden

Handelsmuster entscheidend von Kulturmustern geprägt werden. Geschäftsleute machen Geschäfte mit Menschen, die sie verstehen und denen sie trauen. (...) Die Wurzeln der wirtschaftlichen Zusammenarbeit liegen in der kulturellen Gemeinsamkeit» (210). Die postmoderne Idee der Dominanz von Kultur über die Wirtschaft tritt in diesen Aussagen deutlich zum Vorschein.

Resümierend lässt sich feststellen, dass das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Kultur, das sich mit der Globalisierung herausbildet, mit den genannten drei Modellen nicht adäquat beschrieben werden kann. Ein anderes Modell wird benötigt: das *globale Modell* (W–K), in dem Wirtschaft und Kultur als gleichwertige Systeme gesehen werden, die sich gegenseitig beeinflussen. Die Plausibilität dieses Modells soll in diesem Artikel aufgezeigt werden.

## Globalisierung

Bedeutet Globalisierung die Produktion von Ungleichheit im Weltmassstab oder die tendenzielle Aufhebung von Ungleichheit? Wird sich die globale ökologische Situation zuspitzen oder verbessern? Wird die Vielfalt der Kulturen bestehen bleiben oder in eine Weltkultur eingeschmolzen? Ökonomen, Ökologen und Kulturwissenschaftler beziehen Position auf der einen oder anderen Seite oder machen deutlich, dass die gegensätzlichen Positionen gleichermassen zutreffend seien. Einigkeit besteht allenfalls darin, dass Globalisierung ein schwer greifbares Phänomen darstellt.

Das Konzept Globalisierung wird oft mit folgenden Punkten in Verbindung gebracht:<sup>4</sup>

- Globalisierung ist eine grenzüberschreitende Dynamik, die bestehende territoriale, ökonomische und kulturelle Grenzen durchlässig macht.
- Den Begriff Globalisierung gibt es erst seit den 80er Jahren. Weltkapitalismus, Welthandel, Internationalisierung, weltweite Migration gibt es zwar schon seit Jahrhunderten, aber in jüngster Zeit treten diese Phänomene in neuen Dimensionen auf.
- Menschen aller Lebensbereiche und in allen Weltregionen sind vom ökonomischen, politischen, sozialen, kulturellen und ökologischen Wandel nicht nur betroffen, sondern sie reflektieren diese Betroffenheit auch.
- Das westliche Modell – Markt und Demokratie – erfährt stärkere internationale Zustimmung und Unterstützung als je zuvor, und gleichzeitig verstärkt sich der Widerstand gegen westliche Werte.
- Weltweit ist eine Art Re-Ethnisierung zu beobachten: die Zugehörigkeit zu partikularen kulturellen Gruppen gewinnt überall an Bedeutung. Zugleich entwickeln sich Schichten einer hybriden Weltkultur, die sich mit den lokalen Kulturen überlappt.

Die Weltsystemtheorie von Immanuel Wallerstein (1984), die dem «modernen Modell» zuzuordnen ist, scheint in den 90er Jahren an Bedeutung gewonnen zu haben (Hall 1996). Mit «Weltsystem» wird ein zwischengesellschaftliches, geschlossenes System von Arbeitsteilung bezeichnet, das auf der kapitalistischen Wirtschaftsweise beruht. Dieses System besteht aus drei Komponenten: (1) aus dem Zentrum mit hochentwickelter industrieller Produktion und Distribution, starken Staaten, starkem Bürgertum und einer grossen Arbeiterklasse, (2) aus der Peripherie: die auf Produktion von Rohstoffen spezialisiert ist, mit schwachen Staaten, kleinem Bürgertum, vielen Bauern, und (3) aus der Semiperipherie, die in ihrer ökonomischen, sozialen und politischen Rolle zwischen Zentrum und Peripherie steht. Das Verhältnis zwischen Zentrum und Peripherie ist durch ungleichen Austausch charakterisiert, der im Zentrum zu weiterer Entwicklung, an der Peripherie zu weiterer Unterentwicklung führt. «Die Entwicklung der Unterentwicklung» lautete in den 60er Jahren die provozierende Phrase von André Gunder Frank, dem Begründer der Dependenzia-Theorie (Wolf 1996). Das «Weltsystem», so Wallerstein, wirke wie eine Naturgewalt, wie ein «grosser Wirbel», der alle ökonomischen, politischen, kulturellen und sozialen Aktivitäten hineinreisst und vermischt. Prämoderne Wirtschaftsweisen und modernste Technologien, traditionelle Gesellschaften und westliche Demokratien, partikulare Lebenswelten und transkulturelle Lebensstile: alles wird von ein und derselben Dynamik ergriffen.

Samin Amin (1997), ägyptischer Wirtschaftswissenschaftler und derzeitiger Präsident des Weltforums der Dritten Welt in Dakar, vertritt ähnliche Thesen. Danach determiniere die Konkurrenz zwischen den USA, Europa und Japan die Struktur der weltweiten Expansion. Diese tripolare Welt suche die Restwelt mit ihren monetären Institutionen und ihrer wirtschaftlichen Gewalt zu dominieren. Globalisierung trete als «neuer Imperialismus» auf. Der «integrierte Markt», ein «Projekt des Westens», dominiere das globale System. Die peripheren Regionen werden zur Anpassung gezwungen und der Zentrum-Peripherie-Kontrast verschärfe sich noch weiter, denn die «polarisierende Natur» des «real existierenden Kapitalismus» löse sich nicht auf, sondern ändere nur seine Akzente. Die neu entstehende Polarität werde nicht mehr auf dem Stand der Industrialisierung basieren, sondern auf der Überlegenheit bzw. Unterlegenheit hinsichtlich des finanziellen, kulturellen, militärischen und technologischen Wissens.

Der Westen glaube, dass das freie Spiel der Marktkräfte zur Demokratisierung der peripheren Gesellschaften führe, was Amin jedoch für reine Ideologie hält. Er geht im Gegenteil davon aus, dass der Kapitalismus an der Peripherie keine demokratischen, sondern autokratische Kräfte an der politischen Macht brauche. Die ungebrochene Vormachtstellung des internationalen Kapitalismus werde die globalen Verhältnisse zwangsläufig verschlechtern. Die Zahlen des Human Development Report der UN von 1996 (Gupta 1997: Preface) scheinen für Amins Ansicht zu sprechen: danach befinden sich 90 Länder heute in einer ökonomisch schlechteren Situation als vor 10 Jahren und der Unterschied zwischen dem pro-Kopf-Ein-

kommen der Entwicklungsländer und dem der industrialisierten Welt hat sich in den letzten 30 Jahren nicht verringert, sondern verdreifacht. Wenn die Globalisierung schon Vorteile bringe, so die Kritiker, dann werden sie sehr ungleich verteilt sein: Kapitalfluss, Migration und Technologiepolitik sorgten dafür, dass auch in Zukunft die Gewinner im Zentrum und die Verlierer an der Peripherie sitzen werden.

Solche Zahlen, Szenarien und Theorien spiegeln sicher einen Teil der Wirklichkeit wieder und erfüllen das Betroffenheitsbedürfnis kritischer Intellektueller der Zentrumsstaaten. Fraglich bleibt jedoch, ob diese im modernistischen Paradigma wurzelnden Konzepte, die der Kultur keine eigenständige Bedeutung beimessen, geeignet sind, die sich mit der Globalisierung entwickelnden ökonomischen, sozialen und kulturellen Konstellationen angemessen zu beschreiben. Andere Globalisierungstheorien versuchen, ohne postmodernen Kulturalismus zu betreiben, der Kultur eine eigene Bedeutung zu geben.

Der britische Sozialwissenschaftler Martin Albrow (1996) versucht zu begründen, dass mit der «Globalität» ein neues Zeitalter begonnen habe, mit dem sich die Grundbedingungen des sozialen, ökonomischen und ökologischen Handelns änderten. Er hebt sich dabei kritisch von Anthony Giddens ab, der Globalisierung als ein Moment von Modernität betrachtet, und legt dar, dass die Kräfte der Globalität die modernistischen Grundannahmen eben nicht weiterführten, sondern auflösten. Der Übergang vom modernen zum globalen Zeitalter setze ähnlich viel Unverständnis frei wie der Übergang vom Mittelalter zur Moderne. Zur Kernidee der Moderne gehöre die Expansion und das Nacheinander von Entwicklungsstufen. Zur Kernidee der Globalität gehöre hingegen die Begrenzung und die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen. Kulturelle Vielfalt stelle im Zeitalter der Globalität eine der wichtigsten Ressourcen dar.

Ähnliche Ansichten finden sich bei Frederik Barth (1996), der sich dem Phänomen Globalität mit Konzepten der Ökologie nähert. Dabei bezieht er sich auf ein von Goodland u.a. (1991) entwickeltes Modell des globalen Ökosystems, wonach im Zeitalter der Moderne das Modell der «empty world economy» das vorherrschende Paradigma darstelle. Gemäss diesem Modell gehe man von unbegrenzten Möglichkeiten aus, und wenn Ressourcen knapp werden, erschliesse man eben neue oder kompensiere die Knappheit durch technischen Fortschritt. Mit der Globalisierung änderten sich jedoch die Parameter der globalen Ökonomie, die «empty world economy» werde zur «full world economy», in der Expansion nicht mehr möglich sei. Um mit diesen neuen Bedingungen umgehen zu können, sei völliges Umdenken nötig. Dazu gehöre vor allem die Entwicklung der Fähigkeit, die «gegenwärtige globale kulturelle Verschiedenheit» als kreatives Potential zur Entwicklung von Alternativen auszunützen. Das sei aber nur möglich, wenn die im Zeitalter der Moderne eingeübten unilinearen, ethnozentrischen Sichtweisen aufgegeben würden. Kulturelle Diversität, so Barth, sei die wichtigste Voraussetzung, um das Überleben der Menschen unter den Bedingungen der «full world economy» zu sichern.

In der Marketingforschung gibt es Ansätze, denen ähnliche Konzepte von Globalisierung zu Grunde liegen. Venkatesh (1995) fordert, dass bei der Untersuchung des weltweiten Konsumentenverhaltens das positivistische Paradigma, das in dieser Disziplin vorherrsche, aufgegeben werden müsse. Er kritisiert die reduktionistische, quantifizierende Methodik der Untersuchungen sowie die Orientierung an der «cross-cultural psychology», die letztlich nur die universale Anwendbarkeit der eigenen Kategorien beweisen wolle, wovon aber keine neuen Erkenntnisse über globale Verbrauchermärkte zu erwarten seien. Er plädiert dafür, dass mehr mit einem anthropologisch-emischen Ansatz gearbeitet werden müsse, denn nur damit könne man den tatsächlichen Konsumentenbedürfnissen in einer eng vernetzten, heterogenen, sich rasch wandelnden Welt auf der Spur bleiben. Dieser neue kultursensitive Ansatz gewinne in der Verbraucherforschung gerade an Popularität, weil sich die Erkenntnis, dass Verbrauchermärkte kulturabhängige Institutionen sind, zunehmend durchsetze. Gesucht werden also geeignete Methoden, um die Anpassung an lokale Verbrauchermärkte zu organisieren. Globales Marketing fungiere dabei als eine Art Mittler zwischen den Ansprüchen des globalen Kapitalismus und der partikularen Kulturen, zwischen den Systemen Wirtschaft und Kultur.

### **Zu den Risiken und Chancen kultureller Differenz**

Eine wesentliche Funktion von Kultur in prämodernen Gesellschaften bestand darin, dass sie die Chancen der Menschen verbessert, sich an ihre Umwelt anzupassen. In der globalen Gesellschaft kommt der Kultur erneut diese Funktion zu: Albrow und Barth betonen die überlebensnotwendige Bedeutung der kulturellen Vielfalt im globalen Zeitalter. Dabei verstehen sie Kultur als eine Art Wissensschatz, als ein über Generationen angesammeltes «Problemlösungswissen». Kulturelle Differenz wird in diesem Sinne als etwas sehr Positives verstanden. Aber kulturelle Differenz wirft auch eine Menge von Fragen und Problemen auf, denen nun nachgegangen werden soll.

Zunächst ist zu klären, was mit «Kultur» und mit «Differenz» gemeint ist. Kultur wird hier auf der personalen Ebene verstanden: ein Individuum gehört zu einer Kultur (oder auch zu mehreren Kulturen) und diese Zugehörigkeit hat zwei Aspekte: sie ist zum einen freiwillig und bewusst und zum anderen unfreiwillig und unbewusst. Die bereits angesprochene Tendenz der Re-Ethnisierung, die Suche nach kultureller Zugehörigkeit und Identität, verweist auf den freiwillig-bewussten Aspekt. Der zweite Aspekt besagt, dass ein Individuum durch seine Sozialisation innerhalb eines bestimmten kulturellen Umfeldes geprägt ist, dass es also einer kulturellen Strukturierung unterliegt, die ihm in der Regel nicht bewusst ist.

«Kulturelle Differenz» hat dementsprechend auch zwei Aspekte: Zum einen ist sie das Ergebnis bewusster Abgrenzungsbestrebungen zwischen den Angehörigen verschiedener Gruppen, was in den Sozialwissenschaften unter dem Thema «Eth-

nizität» diskutiert wird.<sup>5</sup> Wie schon festgestellt, nimmt im Zuge der Entgrenzung durch die Globalisierung das Bedürfnis nach Abgrenzung und Identifikation wieder zu. Zum anderen ist kulturelle Differenz eine Gegebenheit, die von den Betroffenen weder gewünscht noch gekannt wird. Dieser Aspekt wird im Forschungs- und Anwendungsfeld «Interkulturelle Kommunikation» bearbeitet, indem insbesondere auf die Konzepte «mentales Programm» (Hofstede 1980), «silent language» (Hall 1959), «Modalpersönlichkeit» (Linton 1945, Kardiner 1945) und «Habitus» (Bourdieu 1979, Elias 1989) zurückgegriffen wird. Die zwei Aspekte von kultureller Differenz sind im Prinzip zwar immer gleichzeitig vorhanden, aber je nach Handlungskontext unterschiedlich gewichtet. Der bewussten Differenz kommt im Kontext der offenen multikulturellen Gesellschaft ein grösseres Gewicht zu: die Menschen benützen die Differenz willentlich zur Herstellung von Ethnizität. Dagegen hat die unbewusste Differenz in der internationalen Kommunikation, insbesondere im Kontext multinationaler Organisationen und Unternehmen, das grössere Gewicht. Hier suchen die Menschen nicht nach Abgrenzung, vielmehr sind sie von der Existenz kultureller Differenz überrascht. Sie erleben, dass diese Differenz in der internationalen Kooperation zu erheblichen Schwierigkeiten führen kann. Diese zwei Aspekte führen zu zwei verschiedenen Arten, mit kultureller Differenz umzugehen. Wo der Aspekt der ethnischen Abgrenzung im Vordergrund steht, müssen die Gründe herausgearbeitet werden, die das Bedürfnis zur Abgrenzung erzeugen. Sehr oft stellt sich dabei heraus, dass die Gründe weniger in den kulturellen Differenzen selbst bestehen, sondern vielmehr in sozialen, politischen und wirtschaftlichen Interessen, die sich der kulturellen Differenz nur bedienen. Hier muss kulturelle Differenz dekonstruiert werden. Steht dagegen der unbewusste Differenzaspekt im Vordergrund, müssen die unterschiedlichen kulturellen Inhalte herausgearbeitet werden, denn gewöhnlich werden Konflikte, die aus den unbewussten kulturellen Differenzen entstehen, persönlichen, sachlichen oder strategischen Differenzen zugeschrieben. Hier muss also umgekehrt vorgegangen werden, hier müssen die persönlichen, sachlichen und strategischen Differenzen dekonstruiert werden, um die eigentliche Ursache des Konflikts, nämlich die kulturelle Differenz, herauszuarbeiten.

Schliesslich muss noch zwischen zwei Grundhaltungen gegenüber kultureller Differenz unterschieden werden: nämlich zum einen die «Differenz-als-Risiko-Haltung» und zum anderen die «Differenz-als-Chance-Haltung». Die erste Haltung beruht auf der Annahme, dass die Menschen kulturelle Differenzen weder tolerieren können noch dass sie ihre Kultur ändern können. Die zweite Haltung basiert dagegen auf der Annahme, dass die Menschen lernen können, kulturelle Differenzen zu tolerieren, und dass sie fähig sind, ihre Kultur zu ändern. Die erste Haltung hat zur Folge, dass kulturelle Differenz vermieden oder ignoriert wird, wohingegen die zweite Haltung dazu führt, dass kulturelle Differenz betont wird. Diese gegensätzlichen Haltungen führen im Diskurs um Probleme der interkulturellen Kommunikation zu erheblichen Unstimmigkeiten.

*Die Risiken kultureller Differenz*

In den Kultur- und Sozialwissenschaften hat sich eine skeptische Haltung gegenüber der Benennung kultureller Differenz herausgebildet. Seit Edward Saids (1981) These von der Orientalisierung des Orients durch den westlichen Orientalismus hat in den Kulturwissenschaften ein Umdenken stattgefunden. Was früher als Beschreibung fremder Kulturen galt, war nun zur Konstruktion kultureller Andersheit geworden. Die Angst vor dem «othering» geht um (Schiffauer 1996). Der Wissenschaftler fürchtet, dass seine Beschreibung kultureller Differenz für wissenschaftsfremde Zwecke missbraucht wird, etwa um Vorurteile und Nativismus zu legitimieren. Die Anthropologin Stolcke (1995) warnt in diesem Zusammenhang vor dem Entstehen eines Kulturfundamentalismus, der sich ethnologischer Daten bedient. Sie und viele andere fordern daher, den Begriff Kultur überhaupt fallen zu lassen, da er in der globalisierten Welt nur dazu beitrage, Kommunikationsbarrieren zu errichten. Aus denselben Gründen werden auch Huntingtons kulturalistische Darstellungen mit äusserster Skepsis gesehen. Fände der Diskurs über seine Thesen nur innerhalb der Wissenschaftsgemeinde statt, gäbe es auch kein Problem. Das Problem seien ja nicht die Thesen selbst, sondern ihre Wirkung auf die Gesellschaft.

So werden Huntingtons Thesen von liberalen islamischen Intellektuellen als Katastrophe gesehen. Sie befürchten, dass ihre Bemühungen um Erneuerung der religiösen Dogmen, um Annäherung an den Westen, und um Liberalisierung der islamischen Gesellschaften zunichte gemacht werden. Mag seine Welterklärung richtig oder falsch sein, Tatsache ist, dass sie den Lauf der politischen Dinge bereits mitbestimmt. So ist zu hören, dass Aussenminister Kinkel den Mitarbeitern des Auswärtigen Amtes Huntington als Pflichtlektüre verordnet hat,<sup>6</sup> die Folgen in der Aussenpolitik werden sich zeigen. Kritische Beobachter meinen, dass sich in der unvorsichtigen Bemerkung des CDU-Politikers Martens, der gesagt haben soll, man müsse der Türkei die Tür zu Europa versperren, weil sie einem anderen Kulturkreis zugehöre, ausdrücke, was viele Politiker dächten, aber (noch) nicht öffentlich sagen wollten. So hatte Ministerpräsident Yilmaz womöglich recht, als er Bundeskanzler Kohl zu dessen grosser Entrüstung vorwarf, dieser wolle die Türkei aus kulturellen Gründen nicht in der EU sehen.<sup>7</sup>

Das Problem des «othering» wird dann als besonders gravierend gesehen, wenn es, wie bei Huntington, mit der Essentialisierung von Kultur einhergeht: Huntington geht davon aus, dass kulturelle Differenz eine uranfängliche Gegebenheit sei, dass alle Menschen ein natürliches Bedürfnis haben, sich mit einer bestimmten Kultur zu identifizieren, und dass die kulturell festgelegten Wertvorstellungen und Lebensentwürfe das politische, soziale und ökonomische Handeln der Menschen determiniere. Diese kulturalistische Argumentation macht aus Kultur einen letztendlichen Begründungszusammenhang, der nicht mehr hinterfragbar ist. So konzeptualisiert, stellt kulturelle Differenz ein erhebliches Risiko dar.

Vielleicht ist es schade, dass über kulturelle Differenz nicht mehr so unbefangen gesprochen werden kann, wie in den 30er und 40er Jahren, als Anthropologen wie Benedict oder Herskovits die neue kulturellrelativistische Botschaft verkündeten, die ihrer Zeit weit voraus war (Hatch 1997). Die Botschaft lautete: Kulturen sind nicht mehr oder weniger entwickelt, sondern eben anders. Das kulturellrelativistische Paradigma stellt bis heute die Basis für einen positiven Umgang mit kultureller Differenz dar. Allerdings beinhaltet es auch die Gefahr, zum Werterelativismus übersteigert zu werden, wenn etwa die Universalität der Menschenrechte grundsätzlich in Frage gestellt wird und Grundrechte wie die Religionsfreiheit oder die Rede- und Pressefreiheit als ausschliesslich westliche Werte und nicht mehr als (potentiell) universelle Werte gesehen werden (Zechenter 1997). Probleme entstehen auch im Hinblick auf den Nation-Staat: In der Diskussion um «multicultural citizenship» und «minority rights» in den USA wird oft eine naive Form des Werterelativismus vertreten, und Kritiker warnen, dass der notwendige gesellschaftliche Konsens leichtfertig einer Multikulti-Romantik geopfert werde.<sup>8</sup>

### *Die Chancen kultureller Differenz*

Damit die Bereitschaft entwickelt werden kann, kulturelle Differenzen zu tolerieren, muss die Gesellschaft und der Zeitgeist entsprechende Möglichkeiten bereitstellen. Als Robert Park 1928 das Konzept des «Marginal Man» vorstellte, das die Situation der Einwanderer in die USA beschrieb, bestanden solche Möglichkeiten noch nicht (Park 1974). «Der Marginal Man» war ein bedauernswerter kultureller Zwischengänger, der seiner Herkunftskultur nicht mehr und seiner Gastkultur noch nicht zugehörte. Die Gesellschaft verlangte aber eindeutige Zugehörigkeit, Zuwanderer hatten sich zu assimilieren (Ackermann 1997). Siebzig Jahre später, im beginnenden Zeitalter des Globalismus, hat sich das Konzept des Marginal Man radikal gewandelt: kulturelle Zwischengänger sind heute keine bedauernswerten Figuren mehr, sondern Kulturhéroen wie beispielsweise der «Global Player». Dazu war in der Schweizer Handelszeitung vom 18.4.91 folgendes zu lesen: «Ein neuer Typ ist im Kommen: der «Global Player», der international versierte Manager, der fähig ist, Unternehmen zu globalisieren, strategische Allianzen mit exotischen Partnern zu schmieden, wirtschaftliche und politische Entwicklungen in fremden Kontinenten vorherzusehen, in einem multikulturellen Führungsteam Synergieeffekte freizusetzen.»<sup>9</sup> Der neue «Marginal Man» steht zwischen den Kulturen – aber mitten in der Welt. Er ist das Vorbild einer neuen Generation von Führungskräften. Die neue Flexibilität im Umgang mit differenten Kulturen wird auch von Arjun Appadurai (1996) beschrieben, der feststellt, dass dem Individuum durch die elektronischen Medien ganz neue Möglichkeiten zur Verfügung gestellt werden, ein «imaginiertes Selbst» zu konstruieren: Unterschiedlichste Lebensentwürfe, die bisher unbekannt und allenfalls in unzugänglichen Ethnographien gesammelt waren, seien nun für alle präsent und jederzeit abrufbar und könnten in die eigenen Lebensentwürfe eingepasst werden.

Migranten unterliegen heute nicht mehr dem von Park festgestellten Assimilationsdruck. Mittels neuer Kommunikationsmöglichkeiten und vereinfachter Reisebedingungen können sie eigene ethnische Netzwerke schaffen und weiterhin enge Bindungen mit ihren Herkunftskulturen aufrechterhalten, was zur Entstehung von Diaspora-Kulturen führt, deren Identität, wie James Clifford (1994) feststellt, vor allem auf einem «feeling global» begründet sei. Dementsprechend wird Assimilation heute oft als ein zweiseitiger Prozess verstanden, bei dem sich sowohl die Migranten als auch die aufnehmende Gesellschaft verändern (Ackermann 1997). Dies alles deutet darauf hin, dass heutige Gesellschaften grundsätzlich die Möglichkeit bereitstellen, kulturelle Andersheit zu tolerieren. Damit ist auch die Grundvoraussetzung gegeben, Intoleranz, Vorurteile und Ethnozentrismus zu überwinden und die Koexistenz und Kooperation kulturell differenter Gruppen und Individuen zu ermöglichen.

Je enger bzw. intensiver Koexistenz und Kooperation sind und je länger sie andauern, desto weniger reichen Toleranz und Verstehen allein im Umgang mit kultureller Differenz aus und desto mehr wächst die Notwendigkeit, die eigene Kultur oder die des Partners zu ändern, damit das erforderliche Mass an Abstimmung und Gemeinsamkeit erreicht werden kann. Das bedeutet, dass Gewohnheiten verändert, neue Handlungsweisen adaptiert, alte Erklärungsmuster aufgegeben und neue Konzepte gefunden werden müssen. Dieser Veränderungsprozess soll in Bezugnahme auf Habermas' Konzept des kommunikativen Handelns, dialogisch und rational verlaufen. «Dialogisch» heisst, dass die Ansprüche beider Partner gleichberechtigt sind und dass sie die gleiche Chance haben müssen, vorgebracht, gehört, respektiert und verstanden zu werden. «Rational» heisst, dass (a) die unterschiedlichen Situationen und Lebenszusammenhänge erklärbar und verstehbar gemacht werden können und dass (b) immer eine Einigung oder ein Kompromiss gefunden werden kann.

Der brasilianische Anthropologe Cardoso de Oliveira (1996) gibt ein Beispiel für eine solche dialogische und rationale interkulturelle Kommunikation. In Zentralbrasilien leben der Stamm der Tapirape-Indianer und eine Gruppe katholischer Nonnen in unmittelbarer Nachbarschaft zueinander im selben Tal.<sup>10</sup> Wegen der unterschiedlichen Vorstellungen der Indianer und der Nonnen im Hinblick auf den Wert des Lebens kommt es zwischen den beiden Gruppen zum Konflikt. Nach den Vorstellungen der Indianer ist es normal, bzw. erfordert es der Brauch, viertgeborene Kinder zu töten. Die Nonnen sehen durch diese Praxis ihre christlichen Wertvorstellungen verletzt und versuchen, den Indianern den Brauch auszureden. Ursprünglich bestand der Sinn der Kindstötung wohl in der Anpassung an die Lebensbedingungen. Das Ökosystem des Tales, das sie bewohnen, kann nur eine begrenzte Anzahl von Menschen verkraften, und die Praxis der Kindstötung garantierte, dass die Population ein bestimmtes Mass nie überstieg. In neuerer Zeit war die Bevölkerungszahl des Stammes jedoch stark zurückgegangen, so dass es «eigentlich» keinen Grund mehr für die Kindstötung gibt. Aber weiterhin wird je-

des vierte Kind getötet, denn der Brauch ist ein fester Bestandteil der Kultur dieses Stammes. Alle Versuche der Nonnen, die Indianer davon abzubringen, schlagen zunächst fehl: die Wertesysteme «individuelles Leben als höchstes Gut» und «das Wohlergehen der Gemeinschaft als höchstes Gut» stehen sich unversöhnlich gegenüber. Die Auseinandersetzungen gehen weiter und schliesslich gelingt es den Nonnen, die Indianer zu überzeugen, den Brauch der Kindstötung aufzugeben.

Cardoso de Oliveira hat den interkulturellen Dialog, der zur Lösung des Konflikts führte, detailliert nachgezeichnet. Jede Seite habe die kulturellen Besonderheiten der anderen Gruppe – Tradition, Habitus, Moralvorstellungen etc. – anerkannt und respektiert. Auf der Grundlage des gegenseitigen Respekts habe sich eine diskursive Ethik im Sinne von Habermas und Apel herausgebildet, die die Grundlage für die Lösung des Konflikts darstellte. Jede Gruppe habe versucht, die andere zu überzeugen und zu ändern, und schliesslich haben sich die besseren Argumente durchgesetzt. Cardoso de Oliveira folgert daraus, dass die in der diskursiven Ethik begründete Möglichkeit, unterschiedliche Wertehorizonte per rationalem Dialog zu vermitteln, in der Praxis der interkulturellen Kommunikation eine realistische Möglichkeit darstellt.

Die zweite Fallgeschichte, die nun besprochen wird, ereignet sich in einem völlig anderen Kontext, nämlich in einer deutsch-japanischen Unternehmenskooperation. Der Fall tauchte im Rahmen eines interkulturellen Teamtrainings auf, das der Autor dieses Beitrags für Mitarbeiter beider Unternehmen durchführte. Das deutsche und das japanische Unternehmen haben gemeinsam ein technisches Produkt entwickelt, das an japanische und europäische Kundenfirmen verkauft werden soll. Die Betreuung der japanischen Kunden wird vom japanischen Unternehmen, die Betreuung der europäischen Kunden vom deutschen Unternehmen übernommen. Die ersten Prototypen des Produkts sind fertig und wurden bei verschiedenen Kundenfirmen bereits erfolgreich getestet. Alles spricht dafür, dass bald mit der Fertigung begonnen werden kann. Zu erwähnen ist auch, dass es einen direkten Konkurrenten gibt: eine japanische Firma, die mit der Entwicklung eines ganz ähnlichen Produkts ungefähr ähnlich weit vorangekommen ist. Aber da tritt ein Problem auf: Während des Testlaufs beim wichtigsten japanischen Kunden kommt es zu Fehlfunktionen. Die Ingenieure der japanischen Partnerfirma können zunächst keine Erklärung für das Problem finden, aber Mitarbeiter der Kundenfirma meinen, das Problem zu kennen und auch zu wissen, wie es gelöst werden könne. Sie schlagen vor, bestimmte Änderungen am technischen Design vorzunehmen. Die Mitarbeiter der japanischen Partnerfirma sichern daraufhin dem Kunden zu, innerhalb eines bestimmten Zeitraumes diese Änderungen durchzuführen. Dies erweist sich jedoch als sehr zeit- und kostenintensiv, zudem stellt sich heraus, dass sich dadurch die Gesamtabmessungen des Apparates verändern, was den vorgesehenen Einbau in grössere technische Systeme erschweren könnte. Trotzdem wird dem Kunden innerhalb des versprochenen Zeitraumes das verbesserte Produkt geliefert, das nun alle Tests problemlos besteht.

Das deutsche Unternehmen, das einen Teil des Zeit- und Kostenaufwandes übernehmen musste, ist über das Vorgehen der japanischen Partnerfirma sehr verärgert. Die Deutschen werfen den Japanern folgende Punkte vor: Erstens (1) wurden wir vor vollendete Tatsachen gestellt und in die Problemlösung nicht miteinbezogen. Zweitens (2) habt ihr bei dem Testlaufproblem keine angemessene Fehleranalyse gemacht – vor allem blieb ungeklärt, ob das aufgetretene Problem nicht durch eine einmalig auftretende Materialschwäche verursacht wurde (was Änderungen im technischen Design natürlich hinfällig gemacht hätte). Drittens (3) habt ihr voreilig den Wünschen des Kunden beigeplichtet, ohne dabei den Kosten- und Zeitaufwand zu berücksichtigen, und viertens (4) habt ihr die Entscheidung zur Änderung des Designs ohne Rücksicht auf den europäischen Markt getroffen, denn es war ja unklar, ob die europäischen Kunden die Änderungen akzeptieren würden.

Die Lage ist gespannt. Die japanischen Partner können die Vorwürfe nicht verstehen, sie fühlen sich durch die Kritik gekränkt. Die Tatsache, dass die Japaner offensichtlich keine Einsicht in die Problemlage zeigen, führt dazu, dass ihnen die Deutschen unterstellen, kaufmännisch wie technisch unverantwortlich zu handeln, kurz: das gemeinsame Geschäft unprofessionell zu handhaben. Umgekehrt lesen die Japaner aus den Vorwürfen der Deutschen deren Unvermögen, die Situation «richtig» einzuschätzen, heraus. Sie sehen bestätigt, was sie schon länger vermuteten, nämlich dass die Deutschen eine falsche Geschäftspolitik verfolgen und mangelndes technisches Verständnis zeigen. Die gegenseitigen Vorhaltungen schaukeln sich hoch und bedrohen die Kooperation der beiden Firmen. Wie lässt sich das Problem erklären? Kann der Konflikt durch interkulturellen Dialog gelöst werden?

Gegenüber der ersten Fallgeschichte gibt es zwei Unterschiede: (a) Im ersten Fall sind die kulturellen Differenzen zwischen Indianern und Nonnen sichtbar, beide Gruppen sind sich der Unterschiede in bezug auf Moralvorstellungen, Brauchtum, Religion bewusst. Im zweiten Fall sind die kulturellen Differenzen dagegen unbewusst; beide Parteien sehen die Ursache des Konflikts in der mangelnden Geschäftstüchtigkeit des Partners und nicht in kulturellen Differenzen. (b) Der Konflikt findet im ersten Fall zwischen Gruppen statt, die denselben Lebensraum teilen, und im zweiten Fall zwischen Individuen, die räumlich getrennt, in Japan und Deutschland leben und arbeiten. Im ersten Fall ist Kultur eine aktuelle, lebendige Dimension, die sich in der Kommunikation innerhalb der eigenen Gruppe und mit anderen Gruppen zeigt und bestätigt. Die Kultur gehört zur aktuellen Gruppenidentität, sie fördert das Wir-Gefühl und die Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen. Im zweiten Fall ist Kultur eine Strukturierung im Kopf des einzelnen, die den Betroffenen nicht bewusst ist. Diese Strukturierung wird nicht als kulturell geformte Dimension, als Besonderheit einer bestimmten Menschengruppe gesehen, sondern als universell menschlich.

*Zu den vier Vorwürfen der Deutschen an die Japaner:*

Beim ersten und vierten Vorwurf geht es um Themen, die regelmässig bei interkulturellen Kooperationen auftreten und die daher hier nur kurz angedeutet werden sollen. *Zu (1)* (wir wurden vor vollendete Tatsachen gestellt und in die Problemlösung nicht miteinbezogen): Die informelle Vernetzung der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens ist wesentlich dichter als zwischen verschiedenen Unternehmen, woraus zwangsläufig ein unterschiedlicher Grad an Informiertheit resultiert. *Zu (4)* (ihr habt die Entscheidung zur Änderung des Designs ohne Rücksicht auf den europäischen Markt getroffen): Trotz globaler Geschäftsstrategien setzen sich im Geschäftsalltag ethnozentrische Haltungen durch, was u.a. dazu führt, dass dem heimischen Markt mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird als fremden Märkten.

*Zum zweiten (2) Vorwurf* (ihr habt bei dem Testlaufproblem keine angemessene Fehleranalyse gemacht): Entgegen der Annahme, dass technisches Verhalten funktionsbestimmt und daher in allen Kulturen gleich ist, muss davon ausgegangen werden, dass sich auch hier unterschiedliche Gewohnheiten geltend machen. Zum Beispiel zeigt eine vergleichende Untersuchung in deutschen und japanischen Maschinenbauunternehmen, dass deutsche Entwicklungsingenieure ganz anders vorgehen als ihre japanischen Kollegen, wenn sie eine Maschine technisch verbessern wollen (Moritz 1995). Die deutschen Ingenieure entwerfen zuerst ein gedankliches Modell der zu verändernden technischen Teile, fertigen dann Konstruktionsskizzen an, verarbeiten gute Entwürfe weiter zu Konstruktionsplänen und fertigen zuletzt ein Versuchsmodell an, an dem die neuen Funktionen erprobt werden. Die japanischen Entwickler gehen genau umgekehrt vor, sie bauen zuerst ein Versuchsmodell, an dem sie die neuen Funktionen probieren, und fertigen dann Skizzen und Konstruktionspläne an. Die Deutschen gehen vom abstrakten zum konkreten Modell, die Japaner umgekehrt vom konkreten zum abstrakten. Es ist also davon auszugehen, dass in Japan andere technische Gewohnheiten existieren als in Deutschland, was bedeutet, dass auch die Prozesse der technischen Fehleranalyse und Fehlerbehebung durch unterschiedliche Gewohnheiten strukturiert sind. Der Vorwurf an die japanischen Partner, technisch unkorrekt gehandelt zu haben, trifft daher nicht zu.

*Zum dritten (3) Vorwurf* (ihr habt voreilig den Wünschen des Kunden beigeplichtet, ohne dabei den Kosten- und Zeitaufwand zu berücksichtigen): Hier zeigen sich zwei kulturelle Differenzen, nämlich (a) welches Verständnis von Hierarchie existiert und wie das Verhältnis zwischen Lieferant und Kunde gesehen wird und (b) welches Konzept von Zeit vorherrscht.

Dass der japanische Kunde wie ein Gott behandelt werden will, ist den Deutschen zwar bekannt, nicht aber die praktischen Konsequenzen dieser Einstellung. So können sie nicht nachvollziehen, dass der japanische Zulieferer nicht mit dem Kunden diskutiert, dass er z. B. vom Kunden keine Begründung verlangt, wenn

dieser Änderungen am Produkt vorschlägt. Wer sich gegenüber einem deutschen Kunden so unterwürfig verhalten würde, gälte als unprofessionell. Im deutschen Geschäftskontext ist das Verhältnis zwischen Lieferant und Kunde im Prinzip eine partnerschaftliche Gleichstellung, im japanischen Kontext dagegen ein klares Unter-/Überordnungsverhältnis. Wie die japanische Anthropologin Nakane (1985) aufgezeigt hat, findet sich dieses Grundmuster der dyadischen Unter- und Überordnung in allen gesellschaftlichen Bereichen wieder, zwischen Schüler und Lehrer, zwischen Mitarbeitern und Chef, zwischen jüngeren und älteren Studenten usw. Diese fundamentale Ungleichheit, die im japanischen Kontext völlig normal ist, wird von den Deutschen jedoch negativ bewertet. Es fällt den Deutschen daher sehr schwer, den japanischen Umgang mit dem Kunden zu verstehen, geschweige denn zu akzeptieren.

Das zweite Problem, das sich aus den unterschiedlichen Konzepten von Zeit ergibt, lässt sich folgendermassen sehen: Die Bedenken der Japaner, dass der Kunde das Produkt bei der Konkurrenz kaufen könnte, veranlasste sie, dem Kunden gegenüber bedingungslose Entschlossenheit zu demonstrieren, was sich darin ausdrückte, dass sie dem Vorschlag des Kunden, technische Änderungen vorzunehmen, sofort zustimmten. Ein solch schnelles Zugeständnis wäre im deutschen Geschäftskontext unprofessionell: Bevor dem Kunden Zusagen gemacht werden, muss erst abgesichert werden, inwieweit das technisch und kaufmännisch sinnvoll ist, und um dies zu klären, ist Zeit nötig. Ein solches Vorgehen wäre wiederum für die Japaner völlig unverständlich. Die Japaner erklärten ihr schnelles Handeln (die Deutschen bezeichneten es als «unüberlegtes Handeln») mit folgender Geschichte: Die Samurai sitzen gerade im Bad, als das Dorf angegriffen wird. Sofort stürzen sie aus dem Bad, ergreifen Kleider, Rüstung und Waffen, rennen nackt in Richtung Verteidigungswall, noch während des Laufens ziehen sie sich an und legen Rüstung und Waffen an und kommen schliesslich gerade noch rechtzeitig, um den Feind zurückzuschlagen. Das Verteidigungsverhalten sei weder überlegt, noch systematisch, aber effektiv. Man wisse eben intuitiv, was zu tun sei.

Die kulturübergreifende Kooperation stellt aber gerade solche intuitiv begründeten Verhaltensweisen in Frage und zwingt dazu, rationale Begründungen zu finden. Eben dieser Vorgang, der Zwang, das Selbstverständliche, für das oft die Worte fehlen, dem rationalen Diskurs zugänglich zu machen, ist die wesentliche Aufgabe des interkulturellen Dialogs. Ein solcher Dialog, wie er beispielsweise im Teamtraining stattfindet, hat die Aufgabe, solche unbewussten kulturellen Differenzen ins Bewusstsein der Beteiligten zu heben. Sie müssen sich damit auseinandersetzen und entscheiden, ob sie mit den Differenzen leben können, welche Konsequenzen das hat, ob Verhaltensänderungen nötig sind und wie diese umzusetzen sind.

Zur Lösung der interkulturellen Probleme der deutsch-japanischen Kooperation ist das anfangs besprochene «moderne Modell» ungeeignet, denn nach diesem Modell sind die kaufmännischen und technischen Dimensionen der Kooperation «kulturfreie Zonen», in denen die Logik des Marktes und der Technik regiert, wo-

mit es von vornherein keine Möglichkeit gibt, die Auswirkungen der kulturellen Differenzen auf der Handlungsebene zu erfassen, geschweige denn zu korrigieren. Aber auch das «postmoderne Modell» ist hier wenig hilfreich, denn die kulturellen Differenzen werden dabei zu sehr betont. Die essentialistische Auffassung von Kultur hat zur Folge, dass Kultur nicht geändert werden kann und die ganze Weisheit interkultureller Verständigung darin besteht, eben tolerant zu sein und die gegebenen Differenzen zu akzeptieren. Die geschilderten Probleme der deutsch-japanischen Kooperation können damit jedoch nicht gelöst werden, hier reicht Respekt vor der Andersheit allein nicht aus, hier sind die Partner auch angehalten, ihre Handlungsweisen zu ändern. Beispielsweise muss davon ausgegangen werden, dass die japanische Gewohnheit, sich den Kundenwünschen bedingungslos zu unterwerfen, im internationalen Geschäft kontraproduktiv sein kann. Ebenso könnte sich ergeben, dass die japanische Geschäftssituation eine Modifizierung dieser Gewohnheit erforderlich macht. Das heisst, Kultur (und die kulturbedingten Verhaltensweisen) darf (dürfen) nicht verabsolutiert werden, sondern muss (müssen) in einem dialogischen Verhältnis mit den Prozessen der Wirtschaft gesehen werden. Je nach Situation und Problemlage muss es möglich sein, dass sich ökonomische Prozesse und Interessen den kulturellen Partikularitäten oder umgekehrt die kulturellen Besonderheiten den Erfordernissen wirtschaftlicher Prozesse anpassen. Dazu ist ein rationaler Dialog zwischen wirtschaftlichem Interesse und kulturellem Bedürfnis erforderlich, was wiederum voraussetzt, dass beide Seiten, Wirtschaft und Kultur, als gleichwertige Systeme anerkannt werden. Zum einen kann es also nötig sein, dass bestimmte technische Vorgehensweisen mit kulturell strukturierten technischen Gewohnheiten abgestimmt werden müssen (die Deutschen müssen das technische Handeln der japanischen Partner einfach akzeptieren, sich diesbezüglich also anpassen), und zum anderen kann es nötig sein, dass kulturell geformte Praktiken aufgegeben bzw. verändert werden müssen (die Japaner müssen ihre Gewohnheiten im Umgang mit Kunden verändern und sich mehr den Erfordernissen des internationalen Geschäfts anpassen). Solche Änderungen sind natürlich nicht einfach herbeizuführen, sondern nur durch einen geduldigen Dialog zu erzielen, der die unterschiedlichen Positionen offenlegt, respektiert und einer rationalen Prüfung unterzieht.

Weder die modernistische Geringschätzung von Kultur noch der postmodernistische Kulturessentialismus können zur Lösung der gegebenen Probleme beitragen. Wirtschaft und Kultur müssen vielmehr als eigenständige, gleichberechtigte Systeme konzeptualisiert werden. Das globale System kapitalistische Wirtschaft und das lokale System Kultur haben ihre je eigene Legitimation, und beide haben das Recht, vom anderen Änderungen zu verlangen.

## Literatur

- ACKERMANN, ANDREAS 1997: Ethnologische Migrationsforschung: Ein Überblick. In: *kea* 10: 1–28.
- ALBROW, MARTIN 1996: *The Global Age. State and Society beyond Modernity*. Oxford.
- ALONSO, ANA MARIA 1994: *The Politics of Space and Time and Substance: State Formation, Nationalism, and Ethnicity*. In: *Annual Review of Anthropology* 23: 379–405.
- AMIN, SAMIN 1997: *Reflections on the International System*. In: Golding, Peter/Harris, Phil (Hgg): *Beyond Cultural Imperialism. Globalization, Communication and the New International Order*. London u.a. S.10–24.
- APPADURAI, ARJUN 1996: *Modernity at Large. Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis, London.
- ARIZPE, LOURDES (Hg) 1996: *The Cultural Dimensions of Global Change. An Anthropological Approach*. UNESCO.
- BARTH, FREDERIK 1969: Introduction. In: Ders. (Hg): *Ethnic Groups and Boundaries. The Social Organization of Culture Difference*. Oslo u.a., S. 9–42.
- BARTH, FREDERIK 1996: *Global Cultural Diversity in a «Full World Economy»*. In: Arizpe, Lourdes (Hg): *The Cultural Dimensions of Global Change. An Anthropological Approach*. UNESCO Publishing. S.19–29.
- BOURDIEU, PIERRE 1979: *Entwurf einer Theorie der Praxis*. Frankfurt (französ. Orig. 1972).
- CARDOSO DE OLIVEIRA, ROBERTO 1996: *Ethnicity: What Chance for Global Ethics?* In: Arizpe, Lourdes (Hg): *The Cultural Dimensions of Global Change. An Anthropological Approach*. UNESCO Publishing. S.45–61.
- CLIFFORD, JAMES 1994: *Diasporas*. In: *Cultural Anthropology* 9,3: 302–338.
- DALLMAYR, FRED 1996: *Beyond Orientalism: Essays on Cross-Cultural Encounter*. Albany.
- DEAL, TERENCE/KENNEDY, ALLAN A. 1982: *Corporate Culture*. Menlo Park u.a.
- ELIAS, NORBERT 1989: *Studien über die Deutschen*. Frankfurt.
- GOODLAND, R./DALY, H./EL SERAFY, S./VON DROSTE, B. (Hgg) 1991: *Environmentally Sustainable Economic Development: Building on Brundtland*. Paris, UNESCO.
- GUPTA, SATYA DEV (Hg) 1997: *The Political Economy of Globalization*. Boston u.a.
- GUTMANN, AMY 1995: *Das Problem des Multikulturalismus in der politischen Ethik*. In: *Deutsche Zeitschrift für Philosophie* 43: 273–305.
- HABERMAS, JÜRGEN 1988: *Theorie des kommunikativen Handelns. Zweiter Band*. Frankfurt.
- HALL, EDWARD T. 1959: *The Silent Language*. Doubleday u.a.
- HALL, THOMAS D. 1996: *The World-System Perspective: A Small Sample from a Large Universe*. In: *Sociological Inquiry* 66,4: 440–454.
- HATCH, ELVIN 1997: *The Good Side of Relativism*. In: *Journal of Anthropological Research* 53: 371–381.
- HARRIS, MARVIN 1996: *Menschen. Wie wir wurden, was wir sind*. München (amerik. Orig. 1977).
- HOFSTEDE, GEERT 1980: *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills.
- HUNTINGTON, SAMUEL 1996: *Der Kampf der Kulturen*. München, Wien.
- KARDINER, ABRAM 1945: *Psychological Frontiers of Society*. New York.
- KÖSSLER, REINHARD/SCHIEL, TILMAN (Hgg) 1994: *Nationalstaat und Ethnizität*. Frankfurt.
- LASZLO, ERVIN (Hg) 1993: *Rettet die Weltkulturen. Der multikulturelle Planet*. Stuttgart.
- LEVITT, THEODORE 1983: *The Globalization of Markets*. In: *Harvard Business Review*. May–June: 92–102.
- LEYS, COLIN 1996: *The Rise and Fall of Development Theory*. London.
- LINTON, RALPH 1945: *The Cultural Background of Personality*. New York.
- MAUSS, MARCEL 1968: *Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften* (französ. Orig. 1923/24). Frankfurt.
- MORITZ, ECKEHARD 1995: *Ein Vergleich von Strategien und Vorgehensweisen in der Produktinnovation in Japan und Deutschland am Beispiel des Werkzeugbaus*. Dissertation (unveröffentl.), Technische Universität Tokyo.
- NAKANE, CHIE 1985: *Die Struktur der japanischen Gesellschaft* (amerik. Orig. 1970). Frankfurt.
- OOMMEN, T.K. 1997: *Citizenship, Nationality and Ethnicity*. Cambridge.
- OUCHI, WILLIAM G. 1981: *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading.
- PARK, ROBERT E. 1974: *Human Migration and the Marginal Man*. In: Ders.: *The Collected Papers*, Vol. 1. New York, S. 345–356.

- PASCALE, RICHARD T./ATHOS, ANTHONY G. 1981: *The Art of Japanese Management*. New York.
- REX, JOHN 1995: Ethnic Identity and the Nation State. *The Political Sociology of Multi-Cultural Societies*. *Social Identities* 1,1: 21–34.
- SAID, EDWARD W. 1981: *Orientalismus*. (amerik. Orig. 1978). Frankfurt.
- SANDAY, PEGGY R. 1979: The Ethnographic Paradigm(s). In: *Administrative Science Quarterly* 24: 527–38.
- SCHIFFAUER, WERNER 1996: Die Angst vor der Differenz. *Zeitschrift für Volkskunde* 92: 20–31.
- STOLCKE, VERENA 1995: Talking Culture. New Boundaries, new Rhetorics of Exclusion in Europe. In: *Current Anthropology* 36: 1–24.
- ULRICH, PETER 1987: Transformation der ökonomischen Vernunft. *Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*. Bern, Stuttgart.
- VENKATESH, ALLADI 1995: Ethnoconsumerism: A new Paradigm to Study Cultural and Cross-Cultural Consumer Behavior. In: Costa, Janeen Arnold/ Bamossy, Gary J. (Hg.): *Marketing in a Multicultural World*. Thousand Oaks u.a., S. 26–67.
- WALLERSTEIN, IMMANUEL 1984: *Der historische Kapitalismus* (amerik. Orig. 1983). Berlin.
- WALTER-BUSCH, EMIL 1989: *Das Auge der Firma. Mayos Hawthorne-Experimente und die Harvard Business School, 1900–1960*. Stuttgart.
- WELSCH, WOLFGANG 1987: *Unsere postmoderne Moderne*. Weinheim.
- WOLF, ERIC 1996: Global Perspectives in Anthropology. Problems and Prospects. In: Arizpe Lourdes (Hg.): *The Cultural Dimensions of Global Change. An Anthropological Approach*. UNESCO Publishing. S 31–43.
- ZECHENTER, ELIZABETH 1997: In the Name of Culture: Cultural Relativism and the Abuse of the Individual. In: *Journal of Anthropological Research* 53: 319–347.

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Die ersten drei Modelle sind an Venkatesh (1995) angelehnt.
- <sup>2</sup> Seine Theorie, die die Universalität wirtschaftlicher Rationalität in Frage stellt, wird in den Wirtschaftswissenschaften nur am Rande rezipiert, findet jedoch bei den Praktikern multinationaler Unternehmen grosse Beachtung.
- <sup>3</sup> Insbesondere mit seinem 1968 publizierten Buch: *Political Order in Changing Societies*. New Haven. Siehe Leys 1996: 64–79.
- <sup>4</sup> vgl. Appadurai 1996, Arizpe 1996, Gupta 1997.
- <sup>5</sup> Siehe Kössler/Schiel 1994, Barth 1969, Alonso 1994, Rex 1995, Oommen 1997.
- <sup>6</sup> Nach Aussagen von Mitarbeitern des Auswärtigen Amtes.
- <sup>7</sup> Siehe den Artikel «Wer hat Angst vom Muselmann?» in der *Süddeutschen Zeitung* vom 20.1.98.
- <sup>8</sup> In Gutmann (1995) findet sich ein scharfsinniger Abriss dieser Diskussion.
- <sup>9</sup> «Doch <Global Player> sind noch rar», heisst es weiter in der Zeitung – Wenn man die Anzahl der geschmiedeten globalen Unternehmensallianzen zwischen den mehr oder weniger «exotischen Partnern» als Massstab nimmt, kann man sehen, dass es heute, 7 Jahre später, wohl schon einige dieser «Global Players» gibt.
- <sup>10</sup> Der Stammesname kommt vom Tapirape-Fluss, der in der Serra do Roncador entspringt und in den Araguaia-Fluss mündet.