

Wirtschafts kybernetik und Systemanalyse

---

Band 24

# Interkulturelle Kooperation

Wissenschaftliche Jahrestagung der  
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik  
vom 6. und 7. Oktober 2005 in Greifswald

Herausgegeben von

**Ricarda B. Bouncken**



**Duncker & Humblot · Berlin**

RICARDA B. BOUNCKEN (Hrsg.)

## Interkulturelle Kooperation

# Wirtschaftskybernetik und Systemanalyse

Herausgegeben von

Prof. Dr. Jörg Baetge, Münster/Westfalen  
Prof. Dr. Heribert Meffert, Münster/Westfalen  
Prof. Dr. Karl-Ernst Schenk, Hamburg  
Prof. Dr. Bernd Schiemenz, Marburg

Band 24

# Interkulturelle Kooperation

Wissenschaftliche Jahrestagung der  
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik  
vom 6. und 7. Oktober 2005 in Greifswald

Herausgegeben von

Ricarda B. Bouncken



Duncker & Humblot · Berlin

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik e. V.  
Frankfurt am Main  
Sekretariat: Institut für Textil- und Verfahrenstechnik  
Postfach  
D-73766 Denkendorf  
Tel. ++ 49 711 93 400  
Fax ++ 49 711 93 40 297

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen  
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten

© 2006 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0720-6992  
ISBN 3-428-12256-9  
978-3-428-12256-1

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☉

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## Vorwort

Internationalisierung und Globalisierung sind in aller Munde – und nicht ohne Grund. Vorteile, Nachteile und sogar Bedrohungen sind vielfältiger Natur und werden aus unterschiedlichster Perspektive ausgedehnt diskutiert. Auch Konsequenzen internationaler Kontakte innerhalb von Unternehmen und zwischen Unternehmen sind breit und weit reichend. Internationalisierung bietet für die verschiedenen Beteiligten in Unternehmen insbesondere dann Vorteile, wenn die Zusammenarbeit stärker Elemente von Kooperation, denn von Konkurrenz trägt. Bei kooperativer Zusammenarbeit werden die jeweiligen Leistungsbeiträge im Regelfall nicht exakt vereinbart, sondern indirekt durch den Beziehungskontext reguliert und im Konsens durch Selbststeuerung der Akteure abgestimmt. Gerade auf den kooperativen Umgang, noch stärker als im Rahmen der Internationalisierung ohnehin, wirkt allerdings die national geprägte kulturelle Zugehörigkeit der interagierenden Personen. Unterschiedlich geprägte Verhaltensweisen und Werte treffen aufeinander und nehmen bei einer gemeinsamen Aufgabenbewältigung Einfluss auf den Prozess und das Ergebnis. Der an einem nationalen Kontext angelehnte Kulturbegriff ist jedoch multidimensional und recht vielfältig konzeptionalisiert.

Populär sind im internationalen Kontext vor allem vier Kulturmodelle, die Überschneidungen aufweisen: Hofstede, Turner und Trompenaars, Hall & Reed-Hall sowie Schwarz. Hofstede unterscheidet vorrangig vier Kulturdimensionen: (1) Unsicherheitsvermeidung, (2) Maskulinität versus Femininität, (3) Machtdistanz sowie (4) Individualismus versus Kollektivismus. Hall & Reed-Hall prägen die Unterscheidung von Kontext-, Raum- und Zeitorientierung sowie Informationsgeschwindigkeit. Turner & Trompenaars gehen von sechs Kulturdimensionen aus: (1) Universalismus versus Partikularismus, (2) Individualismus versus Kollektivismus, (3) Affektivität versus Neutralität, (4) Spezifität versus Diffusität, (5) Statuszuschreibung versus Statuserreichung sowie (6) polychrones versus monochrones Zeitverständnis. Schwarz bildet drei Dimensionen: (1) Soziale Einbindung versus Autonomie, (2) Hierarchie versus Egalität, (3) Beherrschung versus Harmonie mit der natürlichen und sozialen Umwelt.

Interkulturelle Kooperation hat also nicht nur eine hohe Relevanz, sondern bietet umfangreich Raum für Untersuchungen in und zwischen Unternehmen.

Diese Relevanz griff das Thema „Interkulturelle Kooperation“ der Tagung der Wirtschafts- und Sozialkybernetik vom 6.–7. Oktober 2005 an der Universität Greifswald auf. Aus einer Vielzahl von Beitragsvorschlägen im Vorwege der Tagung wurden 30 Vorträge ausgewählt, die auf ein reges Interesse bei den Tagungsteilnehmern stießen. Die Vorträge verdeutlichten die Aktualität und Breite der Thematik „Interkulturelle Kooperation“.

Aus guter Tradition wurden die Beiträge in dem Ihnen vorliegenden Tagungsband zusammengefasst, um eine breitere Öffentlichkeit an den Ergebnissen teilhaben zu lassen. Der diesjährige Tagungsband, mittlerweile Band 24, der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik befasst sich mit dem System interkultureller Kooperation aus unterschiedlichsten Perspektiven. Vierundzwanzig Beiträge, strukturiert in sechs Teile, geben Auskunft über verschiedene Problemfelder und Lösungsmöglichkeiten.

Reflexionen über Kultur, mit starken Bezügen zur Systemtheorie und Kybernetik, bietet der Teil A. Auf die Kooperation in dem interkulturellen System gehen die Beiträge in Teil B ein. Die Ausführungen sind dabei theoretisch-reflektierend und empirisch durch Fallstudien angereichert. Die Koordination von Mitarbeitern, Kompetenzen und Tochtergesellschaften im System der internationalen Unternehmung wird in Teil C untersucht. Interkulturelle Kooperation mit all ihren Problemen wird besonders offenbar, wenn Menschen unterschiedlicher kultureller Couleur eng zusammenarbeiten – insbesondere in Teams. Teil D liefert unterschiedliche Betrachtungen zur direkten Zusammenarbeit in globalen Teams. Die Findung und Durchsetzung von neuen Ideen, die durch internationale Märkte aber auch Kreativitätsprozesse durch eine Zusammenarbeit von Menschen mit interkulturellen Hintergründen getrieben werden kann, wird in Teil E behandelt. Verschiedene Konzepte und Beispiele über Institutionalisierungen und Instrumente liefern die Beiträge in Teil F.

Mein Dank gilt verschiedenen Stakeholdern der Tagung: Referenten, Sitzungsleitern und Tagungsteilnehmern, insbesondere den Mitarbeitern des Lehrstuhls Organisation, Personal sowie Innovationsökonomie, die mit viel Engagement zum Erfolg der Tagung beigetragen haben.

Greifswald, im April 2006

*Ricarda B. Bouncken*

# Inhaltsverzeichnis

## Teil A: Reflektionen über Kultur und Interkulturalität

<i>Marie-Theres Albert</i>	
Was ist Interkulturelle Kompetenz? Was ist Interkulturalität? .....	13
<i>Hellmut Loeckenhoff</i>	
Transcultural Transdisciplinarity: A Systems Issue? .....	21
<i>Louis Klein</i>	
Kultur, Führung und Kontingenz: Von der primären Kontingenzerfahrung zur Cultural Mastery.....	35
<i>Falko E. P. Wilms</i>	
Umgang mit unscharfen Informationen .....	47

## Teil B: Interkulturelle Zusammenarbeit

<i>Marion A. Weissenberger-Eibl und Patrick Spieth</i>	
Intercultural Co-operation: A Consequence of Cultural Constraints in Managing Knowledge .....	61
<i>Amei Koll-Stobbe</i>	
Natural and Social Language in Intercultural Cooperation .....	77
<i>Sven-Volker Rehm und Thomas Fischer</i>	
Ausprägung, Rolle und Bewahrung von Individualität in Kulturen der Kooperation.....	89
<i>Margret Richter</i>	
Kommunikative Konflikthandhabung .....	101
<i>Kristjan Ambroz and Camilo Olaya</i>	
Failure to Learn from Cross-cultural Interaction: Lessons from a Simulation Model of the Greenland Norse Colony.....	115



<i>Marco Waage und Manfred Bornewasser</i> Kooperationserfahrungen und Sicherheitsempfinden im Kontext der europäischen Integration .....	129
--	-----

### **Teil C: Globale Unternehmen**

<i>Lilia Waehlert</i> Unternehmensethik als Problemfeld und Chance interkultureller Kooperationen – betrachtet aus systemtheoretischer Sicht .....	147
<i>Paul Flachskampf und Christiane Michulitz</i> Zum Management internationaler Tochtergesellschaften .....	157
<i>André Stoffels und Andreas Altemark</i> Kybernetisches Modell des Kompetenzmanagements .....	169
<i>Jürgen Deller and Anne-Grit Albrecht</i> Expatriate Success .....	181

### **Teil D: Globale Teams**

<i>Michael Busch</i> Bedeutung und Gestaltung von Situation Awareness in virtuellen Teams .....	197
<i>Meike Tilebein</i> Eine strukturwissenschaftliche Betrachtung von Diversity Management .....	213
<i>Jörg Müller-Lietzkow und Ricarda B. Bouncken</i> Internationalisierung in der Computer- und Videospieleindustrie: Erfolg durch interkulturelle Teams? .....	227

### **Teil E: Innovation und Gründung im interkulturellen Kontext**

<i>Thorsten Teichert and Thomas Lechler</i> Innovation Failure in an International Joint Venture: Exploring the Need for a Global Innovation Strategy .....	243
<i>Birgitte Snabe, Andreas Größler and Peter M. Milling</i> Policies and Politics of Establishing R&D Capacity in Low-Cost Locations .....	257

*Ricarda B. Bouncken and Keith J. Perks*

Founder Team Perceptions in Cross-Cultural Start-ups .....	269
--	-----

### **Teil F: Institution und Kultur**

*Markus Schwaninger*

Das virtuelle Klassenzimmer – eine interkulturelle Brücke?.....	281
---	-----

*Reinhard Tietz*

Kausaldiagramme als Kooperationsinstrument – Zusammenhänge zwischen Studiengebühren, Wehrpflicht und Rentensanierung .....	291
---	-----

*Bernhard Kroll*

Bedingungen und Grenzen sozioökonomischer Strategien für die Europäische Union – einige systemtheoretisch fundierte Überlegungen.....	305
--	-----

*Rolf Pfeiffer*

International Best Factory Awards (IBFA) – Ein interkulturelles Benchmarking-Kooperations-Projekt? .....	317
---	-----



## **Teil A**

### **Reflexionen über Kultur und Interkulturalität**



# Was ist Interkulturelle Kompetenz? Was ist Interkulturalität?

Von *Marie-Theres Albert*

## A. Einführung

„Was ist Interkulturelle Kompetenz?“ „Was ist Interkulturalität?“ Komplexe Fragen erfordern komplexe Antworten. Ich möchte daher meinen Beitrag mit einer Geschichte einleiten.

Eine englische Katzenmutter spaziert mit ihren Kids gemächlich über die Straßen einer englischen Kleinstadt; so wie Katzen eben herumspazieren, miauend und schnurrend, als sie sich plötzlich einem deutschen Rottweiler gegenüberstehen sehen. Dieser Hund scheint ein besonders katzenfeindliches Exemplar seiner Gattung zu sein. Er sieht die Katzenfamilie wild an, und es scheint so, als würde er sich auf sie stürzen und ein Massaker anrichten.

Die Katzenmutter flüstert ihren Kids etwas zu, und plötzlich prescht die gesamte Familie vor und bellt. Die Mutter bellt woof, woof. Die Kids geben Töne ab, die zwischen wau wau und wauuuu wauuuu alles beinhalten, wozu Katzen in der Lage sind, wenn sie Hundegebell intonisieren müssen. Der Rottweiler erschrickt. Er stellt sich auf die Hinterbeine und sucht das Weite. Seht ihr, sagt die Katzenmutter zu ihren Kids, es ist von Vorteil, eine Fremdsprache zu sprechen. Jedoch muss man auch in der Fremdsprache wissen, zu wem man was, in welcher Situation, wie und mit welcher Intonation sagt.

Die Geschichte enthält mehrere Ebenen von Interkultureller Kompetenz, die sich in Laufe der kulturellen und technologischen Entwicklungen von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft als Qualifizierungs- und Handlungsbedarf an jeweils lokale, regionale und internationale Institutionen im Prozess der Globalisierung heraus gebildet haben (Albert 2003, Stiglitz 2002).

Die erste Ebene ist die im Kontext der Internationalisierung von Lebensbereichen notwendige Ausweitung und Vertiefung fremdsprachlicher Kompetenzen. Fremdsprachenkenntnisse in mehreren Sprachen sind heute für alle Berufsfelder unabdingbar geworden und gelten schon seit vielen Jahren als notwendige Soft Skills und damit als immanente Einstellungsvoraussetzungen für Führungskräfte.

Die zweite Ebene ist die der Fachsprachenkompetenzen bezogen auf den jeweiligen fachlichen und disziplinären Kontext, in dem Führungskräfte tätig

sind. Fachsprachenkenntnisse sind nicht gleichzusetzen mit Englisch als Lingua Franca, wenngleich auch bei der Anwendung von Fachsprachen die Durchsetzung des Englischen zu beobachten ist. Dennoch sind Fachsprachenkenntnisse an die Entwicklungen eines jeweiligen Faches oder einer Disziplin geknüpft. Sie erfordern somit Kenntnisse von solchen Sprachen, in denen fachliche Entwicklungen stattfinden. Das betrifft zum Beispiel Deutschkenntnisse bspw. in der Umwelttechnologie oder Italienischkenntnisse bspw. im Produktdesign.

Die dritte Ebene ist die der Interkulturellen Kompetenz als Handlungskompetenz. Handlungskompetenz ist mehr noch als Sprachkompetenz zu einer unersetzbaren Schlüsselqualifikation geworden. Sie beruht weniger auf erlernten Fertigkeiten und Kenntnissen als mehr auf Fähigkeiten und persönlichem Verhalten. Handlungskompetenz ist deswegen durch formalisierte Lernprozesse schwer zu vermitteln. Vielmehr benötigt die Herausbildung von Handlungskompetenz ein Spektrum an Lernmöglichkeiten und Lernorten, in denen Prozesse des Erfahrungslernens stattfinden (Albert/Epstein 2005)

Greift man vor diesem Hintergrund das Beispiel der bellenden Katzen wieder auf, dann hatte sich die Interkulturelle Kompetenz der Katzenmutter darin ausgedrückt, dass sie in der Lage gewesen war, dem Rottweiler eine Botschaft zu vermitteln, die er in der von ihr gewünschten Weise verstanden und beantwortet hat. Mit anderen Worten: es war ihr gelungen, die für die Familie bedrohliche Situation positiv zu wenden, indem sie den Hund hatte veranlassen können, das Weite zu suchen. Welche Kenntnisse, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten hatte sie dazu benötigt?

Sie musste in ausreichender Weise die Hundesprache kennen, um sich verbal und nonverbal verständlich machen zu können, da der Hund die Katzensprache nicht beherrschte.

Sie musste wissen, welches verbale mit welchem nonverbalen Verhalten in welcher Situation korrelieren würde, um erfolgreich zu sein. Das heißt, sie benötigte ausreichende Vorstellungen und ein entsprechendes Wissen über die verbalen und nonverbalen Kommunikationsformen von Hunden im Allgemeinen und von diesem Rottweiler im Besonderen.

Sie benötigte weiterhin Einschätzungsfähigkeiten bezogen auf potenzielle Handlungen des Hundes. Sie musste wissen, wodurch der Rottweiler zu veranlassen war, das Feld zu räumen. Das heißt, sie benötigte Empathie für die Gefühlswelt des Hundes, die sie befähigte, eine Situation zu erzeugen, die ihn zur Flucht veranlasste.

Kenntnisse zur Lösung dieses Konfliktes benötigte sie aber auch in Hinblick auf ihre Kids. Sie hatte nämlich auch noch ihre verängstigten Kids für die gemeinsame Aktion gewinnen müssen. Allein hätte sie möglicherweise den Hund nicht in die Flucht schlagen können.

Nicht zuletzt musste sie selbst über die wichtige Voraussetzung der Ambiguitätstoleranz verfügen, das heißt, sie musste fähig sein, in dieser gefährlichen Situation zu handeln, ohne das Ergebnis ihres Handelns wirklich zu kennen. Es hätte auch sein können, dass ihre Handlung keine positiven Folgen gezeigt hätten. Insofern musste sie mit der Uneindeutigkeit der Situation umgehen.

## **B. Was ist Interkulturelle Kompetenz?**

Interkulturelle Kompetenz, wie sie am Beispiel dieser Katzenfamilie verdeutlicht wurde, ist eine besondere Schlüsselqualifikation, die situationsangemessene Kommunikationen und Aktionen sowie das Denken und Verhalten von Menschen unter den Bedingungen der Globalisierung steuert (Albert 2002, Han 2005). Das heißt, interkulturelle Kompetenz wird Individuen und Gruppen in der Regel in kulturell unbekannten Situationen abverlangt. Das Kriterium der Situationsangemessenheit muss dabei als eine wichtige Voraussetzung für Interkulturelle Kompetenz verstanden werden (Albert 2006).

Interkulturelle Kompetenz als situationsangemessenes Verhalten setzt auf der intellektuellen Ebene Kenntnisse über die reale oder zu erwartende Situation voraus. In der Folge davon erfordert Interkulturelle Kompetenz neben Faktenwissen über Kulturen eine gewisse Empathie und Antizipationsfähigkeit im Hinblick auf mögliche Einschätzungen von Situationen und Interpretationen von Abläufen. Auf der affektiven Ebene erfordert Interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit, sich trotz der unbekanntem Rahmenbedingungen sicher verhalten zu können; also Ambiguitätstoleranz.

Ambiguitätstoleranz, Empathie und Antizipation kann von einzelnen wie von Gruppen innerhalb der eigenen sozialen und kulturellen Räume oder Kontexte erwartet werden. Für die Herausbildung dieser Fähigkeiten sorgen die Prozesse der Wert- und Normenbildung in der frühkindlichen Sozialisation und Enkulturation, die jeder einzelne durchläuft (Claessens 1979). Vergleichbare Verhaltensweisen für fremde kulturelle Kontexte zu erwarten, die auf einer Umsetzung fremder Werte und Normen beruhen, widerspricht jedoch den strukturellen Möglichkeiten von Sozialisations- und Enkulturationsprozessen selbst. Alle Sozialisations- und Enkulturationsprozesse sind kulturspezifisch angelegt und zielen darauf ab, eine kulturelle Persönlichkeit auszubilden. Die Fähigkeit, kulturell erlernte und verinnerlichte Wertmaßstäbe auch kulturübergreifend einzusetzen, wird in den genannten Prozessen nicht vermittelt; selbst dann nicht, wenn kulturelle Vielfalt ein Motiv der Ausbildung von Werten ist (Albert 2006).

Wann ein Verhalten richtig ist und wann falsch, ob die Intensität, mit der etwas kommuniziert wird, richtig ist oder falsch, hängt damit nur bedingt von den Maßstäben desjenigen ab, der kulturelles Verhalten einer bestimmten Gruppe von außen beobachtet oder der sich als Externer in eine neue kulturelle Gruppe