

Klaus-Dieter Müller
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

- 1. Einleitung**
- 2. Kultur**
- 3. Interkulturalität**
- 4. Modelle von Kulturen**
- 5. Interkulturelle Kommunikation**
- 6. Internationales Marketing**
- 7. Ethno-Marketing**
- 8. Die Kulturgebundenheit von Produkten**
- 9. Unternehmensidentität in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation**
- 10. Anmerkungen zum Kulturverständnis von Heiner Mühlmann und seiner Bedeutung für die Lehre am SUI**
- 11. Diskussion**
- 12. Thesen**

1. Einleitung

Als Folge der Globalisierung hat das Thema der interkulturellen Kommunikation verstärkt Eingang in die Wirtschaftswissenschaften gefunden. Vor allem unter dem Gesichtspunkt der Erschließung von Märkten (dem Marketing mit allen seinen Facetten) ist es von Bedeutung. An dieser Stelle haben sich Schnittmengen gebildet zwischen VWL, Soziologie, Politologie und Kulturwissenschaft. Interkulturelle Kommunikation gehört zu den wichtigsten Dimensionen im Rahmen des interkulturellen Marketing-Managements. Kommunikation findet dabei auf vielen Ebenen statt – verbal, nicht-verbal, bildlich-kommunikativ. Jedes Nichtverstehen oder Missverständnis kann schnell und unbemerkt zur Ablehnung oder sogar zur Aggression gegenüber dem Unternehmen und seinen Produkten führen.

Interkulturelle Kommunikation ist als Gegenstand sehr komplex, oft werden nur Teilaspekte betrachtet. Eine allgemein anerkannte Theorie als Basis existiert nicht. Immer wieder gibt es Versuche der Modellbildung. Sie sind jedoch stets mit dem Problem konfrontiert, das Kultur als Phänomen definiert werden muss und Kommunikation sehr vielfältig ist. Interkulturelle Kommunikation umfasst die Bereiche a) Interaktionsprozesse, b) interkulturelles Lernen, c) Kulturtransfer und d) Fremdwahrnehmung.

Es existiert inzwischen eine umfangreiche Literatur zum angemessenen Benehmen im Ausland (ein Begriff der übrigens nur in der deutschen Sprache existiert), zum Aufbau von Geschäftskontakten, zur Einordnung von Kulturen in Denkmodelle. Man muss angesichts der Literaturlage wohl unterscheiden zwischen Ratgebern, die sich auf europäische Länder beziehen und solchen, die fernöstliche Länder zum Gegenstand haben. Der Umstand, dass es ganze Buchserien mit Benimmregeln für Österreich, Norwegen, die Niederlande, Frankreich, die Schweiz usw. gibt, belegt aber auch einen wichtigen Umstand: Europa ist kulturell nicht homogen. Wer immer sich, zum Beispiel als chinesischer Geschäftsmann, Europa nähert, wird mit einer enormen Vielfalt konfrontiert.

Gleichwohl gibt es zivilisatorische Gemeinsamkeiten in Europa, welche die Kulturwissenschaften zu erfassen suchen. Und diese unterscheiden sich, so die allgemeine These, von anderen Kulturen der

Welt. Obwohl es nur noch selten ausgesprochen wird, und obwohl die Säkularisierung die Beobachtung als veraltet erscheinen lässt: *Es geht um den christlich geprägten Kulturkreis auf Erden und den Rest der Welt*. Das meint es, wenn wir von *Der Westen* sprechen. Hier liegt die Konfliktlinie, hier werden die ideologischen Kämpfe ausgetragen. Heiner Mühlmann benutzt den Begriff der *römisch-euroamerikanischen Kultur*. Vergleichbar mit diesem Kontinuum ist nur die 3000 Jahre alte chinesische Kultur. Auch wenn das „christliche Territorium“ schon lange nicht mehr christlich ist, so hat es sich als vereinbar erwiesen mit der modernen kapitalistischen Gesellschaft. Interkulturelle Kommunikation betrifft darum unser Verständnis von der Moderne und nicht, wann man in Spanien zu Abend isst.

Und hier schwingt in allen Arbeiten ausgesprochen oder unausgesprochen eine besondere Problematik mit, nämlich ob ich das Verhalten, welches in einem anderen Kulturkreis von mir erwartet wird, für mich selbst (vor mir selbst) akzeptieren kann, wie weit meine Anpassungsbereitschaft geht, ab wann von einem Opportunismus mit Grenzen gesprochen werden kann. Kann einer westlichen Frau zugemutet werden, in einem islamischen Land Kopftuch zu tragen? Gibt es so etwas wie eine „überlegene“, historisch auf der richtigen Seite stehende Kultur? Ist dies seit der Aufklärung die westliche Kultur? Oder schlägt der Kapitalismus, mit dem die Moderne verbunden ist, nun zurück? Gemeint ist hier, dass Länder mit eigenen kulturellen (nicht-westlichen) Traditionen die wirtschaftliche Macht haben, diese auch außerhalb ihres Staatsgebietes durchzusetzen.

In allen diesen Fragen klingt eine andere Problematik an, nämlich die Unterscheidung von *Wir und die Anderen*. Wir und die Anderen ist ein zentraler Gegenstand der Soziologie. Heute wird er in anderen Zusammenhängen auch als Inklusion und Exklusion diskutiert. Natürlich ist es immer eine Frage der Sichtweise, ob ich auf der Seite des Wir stehe (und die Bedingungen und Werte definiere) oder zu den Anderen gehöre, die Zugang zum Wir suchen. Die Kulturwissenschaft kennt diese Problematik natürlich, aber gemäß ihres wissenschaftlichen Anspruches werden objektive Maßstäbe angestrebt. Dies führt zu sehr klugen Denkmodellen, welche die Unterschiedlichkeit kultureller Werte in verschiedenen Ländern historisch und politisch herleiten und begründen. Sie sind ausgesprochen interessant zu lesen, aber sie beantworten die Frage nicht: „Will ich mein Kind in eine Schule mit

Kopftuch-Mädchen und Macho-Jungen schicken und ihm dann auch noch beibringen, dass diese Lebensformen Anerkennung verdienen?“

Diese vorstehenden Argumente (Wir und die Anderen) beruhen auf einer zur Abgrenzung neigenden Denktradition. Die Kulturwissenschaft spricht von einem *geschlossenen* Kulturbegriff, der eine Orientierungsfunktion habe aber ansonsten historisch in der Defensive sei. Denn die Veränderungsdynamik, das Prozess- und Netzwerkdenken erforderten einen *offenen* Kulturbegriff im Sinne der Akzeptanz der Gegensätze. Nach Ansicht des Verfassers dieses Aufsatzes ist es durchaus noch nicht entschieden, welcher Kulturbegriff sich durchsetzen wird – die Denktradition der Abgrenzung oder die der Akzeptanz von Gegensätzen. Beide Weltbilder haben Folgen für die interkulturelle Kommunikation.

Der Verfasser vertritt die These, dass es sich um ein Bildungs- und Schichtenproblem handelt. Ähnlich wie die Gewinner des europäischen Binnenmarktes die mobilen und gebildeten Mittelschichten mit Sprachkenntnissen sind und die Verlierer die jungen Männer und Frauen mit oder ohne Hauptschulabschluss in ihren sächsischen Dörfern, so ist interkulturelle Kommunikation vornehmlich denen möglich, die durch Bildung und Status von einem Selbst ausgehen, welches sie die Gegensätze ertragen lässt.

Interkulturelle Wirtschaftskommunikation ist so gesehen nicht Aufgabe und Anspruch der erwähnten Hauptschüler, sondern ein Elitephänomen.

2. Kultur

Der Begriff Kultur gilt als diffus, unklar und unbestimmt. Der Brockhaus definiert Kultur (mit einleitenden Einschränkungen) wie folgt:

„In einem engeren, auch traditionell so vorgegebenen Sinn bezeichnet Kultur die Handlungsbereiche, in denen der Mensch auf Dauer angelegte, einen individuellen oder kollektiven Sinnzusammenhang gestaltende oder repräsentierende Produkte, Produktionsformen, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen hervorzubringen vermag, die dann im Sinne einer Wertordnung oder eines

Formenbestandes das weitere Handeln steuern und auch strukturieren können.“

Eine weniger abstrakte Definition lautet:

„Kultur ist ein fester Bestandteil der menschlichen Gesellschaft. Sie bestimmt unsere Wertvorstellungen und Normen sowie unsere Identität, unseren Glauben, unser Weltbild und unsere Sprache. Kultur nimmt Einfluss auf unser soziales Umfeld und bestimmt, was wir für gut und nicht gut halten. Kulturelle Vorprägungen bilden Heimat. Wo immer wir auch hingehen, nehmen wir dieses Heimatgefühl mit.“¹

Kulturen sind Lebenswelten, die sich Menschen durch ihr Handeln geschaffen haben und ständig neu schaffen. Es erscheint sinnvoll zu sein, vier Bedeutungsebenen zu unterscheiden, nämlich

- a) die Ebene des praktischen Handelns: Bodenbebauung, Sesshaftigkeit, Produktionsbedingungen;
- b) die Ebene der rituellen Verehrung von Gottheiten: Das Reale und das Imaginäre werden diskutiert und mit Sinn gefüllt;
- c) die Ebene der individuellen und gruppenspezifischen Bildung: Die Übernahme von Normen und Werten der jeweiligen Kultur;
- d) die Ebene der sozialen Beziehungen: „Gute“ Umgangsformen und die Möglichkeit einer gegenkulturellen Abweichung.

Der kultursoziologische Blick interessiert sich dafür, nicht was, sondern *wie* Menschen arbeiten, wohnen, essen, lieben und feiern. Demzufolge kann Kultur aufgefasst werden als der von Menschen erzeugte Gesamtkomplex von Vorstellungen, Denkformen, Empfindungsweisen, Werten und Bedeutungen, der sich in Symbolsystemen materialisiert.² Kulturanthropologen definieren Kultur zwar relativ abstrakt, aber übereinstimmend als die von den Mitgliedern einer Gesellschaft

¹ Hamid Reza Yousefi: Grundbegriffe der interkulturellen Kommunikation. Konstanz 2014 (UVK), 13.

² Markus Schroer: Kulturosoziologie. In: Georg Knauer / Markus Schroer (Hrsg.): Handbuch Spezielle Soziologien. Wiesbaden 2010 (Verlag für Sozialwissenschaft), S. 197 –S. 220, S. 200.

geteilten Standards des Wahrnehmens, Glaubens, Bewertens und Handelns, d. h. als gleichsinnige Realitätskonstruktion.

In unserem Zusammenhang tritt eine weitere, entscheidende Dimension hinzu, nämlich das Internationale, also das eine bestimmte Nation (und ein bestimmtes Volk) Überschreitende. Wir haben es hier mit einem *hartnäckigen Fortbestehen einer zur Abgrenzung neigenden Denktradition* zu tun, wie Bolten es formuliert. Wer der Tendenz folgt, Kulturen als weitgehend homogene Einheiten zu beschreiben, der arbeitet nach Bolten mit einem geschlossenen Kulturbegriff. Ein solcher geschlossener Kulturbegriff dient pragmatischen Zwecken, er hat eine Orientierungsfunktion, indem er sich auf bestimmte Nationen, Ethnien oder auch historische Epochen bezieht. Für viele Anwendungsbereiche, wie die Auslandsvorbereitung von Managern oder internationales Marketing, ist dies hilfreich.

Dem steht der offene Kulturbegriff gegenüber. Lebensgeschichten werden nicht mehr von einem Ort oder einem Land aus gedacht, sondern vom Lebensprozess selbst. Die Zuordnung des Individuums ist pluralistisch und prozessual zu denken. Struktur, Homogenität, Polarisierung sind demnach untaugliche Ansätze; vielmehr geht es um Prozess- und Netzwerkdenken, um Veränderungsdynamik und die Akzeptanz von Gegensätzen.³

Die folgenden Ausführungen möchten das Thema der interkulturellen Kommunikation mit Blick auf die Wirtschaft systematisieren. Analysekategorien sollen deutlich werden und am Ende mit dem Ansatz von Heiner Mühlmann konfrontiert / verglichen werden. Die Arbeit schießt mit einer abwägenden Diskussion und zusammenfassenden Thesen.

3. Interkulturalität

Interkulturalität ist eine Wortneuschöpfung und versucht und die Fähigkeit zu beschreiben, die eigene kulturelle Prägung zu reflektieren, zu relativieren, das Anderssein anzuerkennen und mit ihm zu leben. Es ist ein sehr kopflastiger, voraussetzungsvoller und intellektueller

³ Jürgen Bolten: Interkulturelle Kompetenz. Erfurt 2012 (Landeszentrale für politische Bildung), S. 29 ff.

Ansatz. Interkulturalität meint, sich über die Relativität der eigenen Kultur im klaren zu sein und auch das nicht- und außereuropäische Denken anzuerkennen. Letztlich muss die Kulturgeschichte von Grund auf neu geschrieben und müssen Kategoriensysteme überwunden werden.⁴

Interkulturalität entspricht dem oben dargestellten offenen Kulturbegriff. Sie fügt sich ein in die offensichtliche Entwicklung westlicher Gesellschaften, dass sich Normen, Werte, Gewissheiten, Identitäten, Strukturen auflösen und ersetzt werden durch Prozess-, Projekt- und Netzwerkdenken. Interkulturalität ist die geistige Voraussetzung dafür, Bücher zu schreiben, die einen objektiven Anspruch haben, die für den Kopf interessant sind, aber dem Bauch keine Nahrung geben. Interkulturalität klingt so emotionslos wie es ist. Es ist ein ähnlich intellektuelles Konstrukt wie die Aufforderung, sich Identität stiftend unten den Normen des Grundgesetzes zu versammeln.

Im gleichen Band und damit innerhalb der Gesamtdiskussion doch an einer sehr versteckten Stelle, macht Dominic Busch auf einen Umstand aufmerksam, den man immer vermuten konnte: Das Thema interkulturelle Kommunikation und Interkulturalität interessiert die Länder und Kulturen auf die es ausgerichtet ist, nur wenig.⁵ Es ist ein Thema und ein Problem des aufgeklärten Westens (Kategorien, die man laut Mall und Bolten überwinden soll), der sich selbst hinterfragt und überhaupt nur darum entsprechende Forschungsarbeiten produziert. Soweit man es aufgrund von Sprachbarrieren überhaupt beurteilen kann, bringen Afrika, die arabische Welt und China keine Diskussionsbeiträge zu interkultureller Kommunikation hervor.

4. Dies scheint eine doch interessante Beobachtung zu sein. Eine Erklärung mag darin liegen, dass die entsprechenden Länder einfach nicht über das Geld und die Infrastruktur verfügen, um sich damit zu beschäftigen. Kulturwissenschaft ist ein Luxus,

⁴ Ram A. Moll: Die Frage ist nicht, wie man Differenzen aus der Welt schafft, sondern wie man mit ihnen umgeht. Betrachtungen aus interkultureller Sicht. In: Alois Moosmüller / Jana Möller-Kiero (Hrsg.): Interkulturalität und kulturelle Diversität. Münster / New York 2014 (Waxmann), S. 29 – S. 45.

⁵ Dominic Busch: Was, wenn es die Anderen gar nicht interessiert? Überlegungen zu einer Suche nach nicht westlichen Konzepten von Interkulturalität und kultureller Diversität. In: Moosmeier / Möller-Kiero (Hrsg.) 2014, a.a.O., S. 61 – S. 82.

den sich reiche Industrienationen leisten. Der zweite Grund ist wohl der, dass diese Länder kaum Einwanderung kennen.

4. Modelle von Kulturen

Weil die (westlichen) Industrienationen ihre Produkte in fremde Länder exportieren wollen, interessiert sich auch die BWL für Kultur. Man sucht allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten, die eine Orientierungsfunktion haben, zum Beispiel um eine Marketingstrategie zu entwickeln oder einen Manager auf einen Auslandsaufenthalt vorzubereiten. Bolton hat auf die Begrenztheit eines solchen geschlossenen Kulturbegriffs aufmerksam gemacht. Es existieren verschiedene klassische Kulturmodelle, die in ihrem Forschungsdesign meistens auf schriftlichen Befragungen von Managern usw. im Ausland beruhen. Der bekannteste und am meisten zitierte Autor ist Geert Hofstede.⁶

Die Ausgangsthese ist, dass die Grundprobleme in allen Gesellschaften gleich sind, aber die Lösungsstrategien, welche die Menschen hierfür entwickeln, sehr unterschiedlich ausfallen. Es handelt sich um Denkmodelle, die der Reduktion von Komplexität dienen, aber in der Wirklichkeit oft differenziert werden müssen. Seit 1980 hat Hofstede sog. *Kulturdimensionen* entwickelt, die in der Literatur viel Aufmerksamkeit gefunden haben:

- Machtdistanz
- Individualismus versus Kollektivismus
- Maskulinität versus Feminität
- Unsicherheitsvermeidung
- Kurzfristige versus langfristige Orientierung.

Pepels hat in einem Handbuch zum Marketing die Kulturdimensionen sehr verständlich zusammengefasst.⁷ So können in bestimmten Gesellschaften Machtunterschiede eine größere Rolle spielen als in anderen. Wo die sog. Machtdistanz groß ist, erwarten und wünschen die Menschen Ungleichheit, was sich in einer autoritären Kindererziehung

⁶ Geert Hofstede: Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen, Organisationen, Management. Wiesbaden 1993 (Gabler).

⁷ Die folgenden Ausführungen nach Werner Pepels: Handbuch des Marketing. München (6)2012 (Oldenbourg), S. 1398 – S. 1405.

ausdrückt, in Hierarchien und Privilegien. Statussymbole sind populär, und der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütige Vater. Ist die Machtdistanz gering, werden Privilegien missbilligt, es besteht eine Tendenz zur Dezentralisation, die Mitarbeiter wollen mitentscheiden, der ideale Vorgesetzte ist der einfallsreiche Demokrat.

Gesellschaften können auch auf einem Kontinuum zwischen Individualismus und Kollektivismus charakterisiert werden. Starker Kollektivismus meint Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür weit reichende Loyalität von ihm verlangen. Wo Kinder lernen, in Ich-Begriffen zu denken, ist auch die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein Vertrag, der sich auf gegenseitiger Nutzung gründet. An dieser Stelle ist sicher auch von Neoliberalismus und Selbstmarketing zu reden.

Sehr interessant, aber heute nicht mehr politisch korrekt, ist eine Unterscheidung zwischen Maskulinität und Feminität zur Kennzeichnung von kulturellen Unterschieden. Maskulinität bedeutet demnach Konkurrenz, Erfolg, Fortkommen, Sympathie für den Starken, Selbstbewusstsein, Geld und Besitz. Feminität ist demnach das sich kümmern um Mitmenschen und das Bewahren der Werte, Sympathie für den Schwachen, Arbeiten um zu leben, Vorgesetzte streben Konsens an.

Gesellschaften können sich kulturell auch dahingehend unterscheiden, ob sie sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen und strukturierte Zustände anstreben. Es stehen sich gegenüber: Wohlbefinden durch Müßiggang, Zeit ist relativ, Regelungen sind auf das Notwendigste reduziert, geringer Stress, Emotionen dürfen gezeigt werden. Dagegen Zeit ist Geld, ein emotionales Bedürfnis nach Regeln, harte Arbeit, Formalisierung von Abläufen, Stress vermittelt ein Gefühl von Angst.

Wencke Gülow hat die Ergebnisse der verschiedenen Studien von Hofstede in einer Tabelle zusammengefasst:⁸

⁸ Wencke Gülow: Interkulturelle Kompetenz in der geschäftlichen Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen. Eine qualitative Untersuchung. Hamburg 2014 (Verlag Dr. Kovac), S 53.

Tabelle: Vergleich der Länder China und Deutschland anhand der Kulturdimensionen⁹

	Dimensi- on	<u>Macht- distanz</u>	<u>Individua- lismus</u>	<u>Masku- linität</u>	<u>Unsicher- heitsver- meidung</u>	<u>Langzei- torientie- rung</u>
Land / Region						
<i>Deutschland</i>		35	67	66	65	31
<i>China</i>		80	20	66	30	118
Hongkong		68	25	57	29	96
Singapur		74	20	48	8	48

Neben Hofstede hat Fons Trompenaars verschiedene Bücher zum interkulturellen Management verfasst. Seine Studien beruhen ähnlich wie diejenigen von Hofstede auf der Befragung von mehreren tausend Managern. Seine *Unterscheidung zwischen Affektivität und Neutralität* hat eine gewisse Bekanntheit erreicht. Die affektive und neutrale Kulturprägung zeigt auf, inwieweit Mitglieder einer Gesellschaft Gefühle offen zeigen bzw. kontrollieren. In dieser Hinsicht bestehen demnach große Diskrepanzen zwischen Deutschland und China.

Tabelle: Unterschiede zwischen affektiven und neutralen Kulturen

⁹ Die Indizes der jeweiligen Kulturdimensionen sind als Punktwerte zu interpretieren (0 = Minimum, 100 = Maximum)

Affektive Kulturen	Neutrale Kulturen
Gefühle und Gedanken werden durch verbale und non-verbale Kommunikation offenbart.	Gedanken und Gefühle sollen nicht nach außen sichtbar werden.
Anspannungen werden geäußert und wirken entkrampfend.	Anspannungen werden allenfalls in der Mimik oder Körperhaltung sichtbar.
Emotionen werden unbeschwert, überschwänglich und temperamentvoll ausgetauscht.	Emotionen werden zurückgehalten, können aber plötzlich hervorbrechen.
Temperamentvolles, vitales und ausdrucksvolles Verhalten erfährt Bewunderung.	Ein kühles Auftreten und Selbstbeherrschung werden bewundert.
Es existiert ein hoher Grad an Körperkontakt, Gestik und Mimik	Körperkontakt, starkes Gesticulieren oder auffallende Mimik sind tabu und werden als Mangel an Gefühlskontrolle interpretiert.
Gespräche verlaufen in fließender und dramatischer Redeweise.	Der Tonfall in Gesprächen ist eher monoton.

(Gülow 2014: 54)

In allen Denkmodellen zu kulturellen Unterschieden spielt die Unterscheidung von Wir und Ich als prägende Kategorien eine große Rolle.

5. Interkulturelle Kommunikation

Kulturen sind Lebenswelten, die sich Menschen durch ihr Handeln geschaffen haben und ständig neu schaffen. Sie sind Organisationssysteme einer Gesellschaft. Interkulturelle Kommunikation meint darum „die Fähigkeit, mit Mitgliedern fremder Kommunikationsgemeinschaften ebenso erfolgreich Verständigung zu erreichen wie mit denen der eigenen, dabei im einzelnen nicht genau vorhersehbare, durch Fremdheit verursachte Probleme mit Hilfe von Kompensationsstrategien zu bewältigen und neue Kommunikationsgemeinschaften aufzubauen.“¹⁰

Menschen kommunizieren auf vielfältige Weise. Überwiegend wird kulturspezifisch kommuniziert. Wer über interkulturelle Kommunikationskompetenz verfügt, muss in der Lage sein, kulturspezifische Signale zu decodieren.¹¹

- Grußformeln und Regeln im Small Talk (= verbale Kommunikation)
- Stimmlage, Tonhöhe und Lachen (= paraverbale Kommunikation)
- Mimik, Gestik sowie Art und Dauer des Blickkontakts (= non-verbale Kommunikation)
- Distanz und Nähe, körperliche Begrüßungsrituale und Gastgeschenke (=extraverbale Kommunikation)

Einen häufig zitierten Ansatz haben Edward und Mildred Hall vor 25 Jahren entwickelt. Nach ihnen unterscheiden sich Menschen verschiedener Kulturen in der Direktheit ihrer Kommunikation. Die Unterscheidung in *Low context – und High Context-Kommunikation* drückt

¹⁰ Patricia Latorre: Was heißt eigentlich „Kultur“? Anthropologische Fragen an die interkulturelle Kommunikationsforschung. In: Jürgen Bolten (Hrsg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Sternenfels 2004 (Verlag Wissenschaft & Praxis), S. 25 – S. 39, S. 26.

¹¹ Stefan Müller / Katja Gelbrich: Interkulturelle Kommunikation. München 2014 (Franz Vahlen), S.9.

aus, inwieweit die Botschaft aus dem Kontext der Interaktion erschlossen werden muss.¹² Mit der Einschränkung, dass Europa in sich kulturell sehr vielfältig ist, werden die meisten Länder des Kontinents als Low context-Kulturen verstanden: Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind eher kurzfristig und beiläufig. Die Kommunikation ist sehr detailreich und selbstreferenziell. Jeder ist für sich selbst verantwortlich, das System bleibt anonym. Schriftliche Verträge sind wichtiger als das gesprochene Wort. Die Gesellschaft ist individualistisch gestaltet. Das kulturell geprägte Verhalten kann leicht und rasch geändert werden.¹³

China dagegen wird den High Context-Kulturen zugerechnet: Die zwischenmenschlichen Beziehungen sind langlebig und tiefgreifend. In Alltagssituationen ist die Kommunikation unpräzise und präzis. Vorgesetzte fühlen sich persönlich verantwortlich. Das gesprochene Wort zählt mehr als schriftliche Verträge. Es gibt ein starkes Gruppenzugehörigkeitsgefühl, auch innerhalb der Gesellschaft. Es gibt große Widerstände gegen Änderungen dieses kulturell geprägten Verhaltens.¹⁴

„Chinesen pflegen einen beziehungsorientierten Kommunikationsstil. Nicht die Sache, sondern die Menschen stehen im Mittelpunkt der Unterhaltung. Bei einer Auseinandersetzung werden Chinesen daher schnell einlenken, jedoch aus Höflichkeit und nicht unbedingt aus Überzeugung. In den deutschsprachigen Ländern wird hingegen primär sachlich kommuniziert, was bei vielen Chinesen aggressiv und unfreundlich ankommt. Im Gegensatz zu dieser direkten Kommunikation, bei der alles konkret angesprochen wird, ist die rein chinesische Kommunikation indirekt.“¹⁵

Dieses Modell von Hall aus den 1990er Jahren ist möglicherweise als Folge der Globalisierung zu revidieren.

¹² Gülow 2014, a.a.O., S. 45 f.

¹³ Pepels 2012, a.a.O., 1402.

¹⁴ Pepels 2012, a.a.O., S. 1401.

¹⁵ Gerd Schneider / Jufang Comberg: Geschäftskultur China. Meerbusch 2013 (Conbook Medien), S. 27.

Tabelle: Kommunikationsmodi

Sachorientierte deutsch- sprachige Kommunikation	Beziehungsorientierte chine- sische Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> - Direkt, sachlich - Ehrlich, kritisch - Das ist schlecht /gut - Was man sagt, ist wichtiger, als wie man es sagt. 	<ul style="list-style-type: none"> - indirekt, persönlich - diplomatisch, diskret - Vermeidung von Konflikten, Harmoniestreben - Wie man es sagt, ist wichtiger, als was man sagt.

(Schneider / Comberg 2013: 27)

Von dieser interpersonalen Kommunikation ist die durch Medien vermittelte Kommunikation zu unterscheiden.

Es gibt das kommunikationswissenschaftliche Paradigma von der Medialisierung gesellschaftlicher Kommunikation. Medien haben für immer mehr Handlungsbereiche eine Orientierungsfunktion, sie präsentieren Sinnangebote, dienen der Strukturierung von Wahrnehmungen, bieten ideologisch Orientierung oder normieren Emotionen. Der Medienwandel ist Teil, Ausdruck und auch Ursache des gesellschaftlichen Wandels.¹⁶ Auf diese Weise beruht das Wissen über die Welt nicht mehr auf eigenen Erfahrungen sondern ist massenmedial vermittelt. Medien sind Akteure und Strukturen zugleich, sie ermöglichen Handlungen und prägen diese. Die Medialisierung der Gesellschaft, d.h. die Existenz von technischen Medien in jeder Situation des Alltags, ist ein gesellschaftliches Totalphänomen, das sowohl Probleme

¹⁶ Christina Papsdorf: Internet und Gesellschaft. Wie das Netz unsere Kommunikation verändert. Frankfurt/M. 2013 (Campus), S. 191.

lösend als auch Probleme verursachend ist.¹⁷ Medien enthalten das Potenzial für Freiheit, Wissen und wirtschaftliches Wachstum; aber sie beinhalten auch die Gefahr von Manipulation, Unterdrückung und Ausbeutung.

Interkulturelle oder transkulturelle Kommunikation ist ein Teil der Globalisierung der Medienkommunikation. Früher sprach man von einem Dialog der Kulturen, heute meint man eher eine Vermischung. So werden bestimmte Filme für den globalen Markt produziert, oder einige Clips oder Videos vermehren sich viral über alle Kulturen hin. Auch gibt es das Phänomen der Weltmusik. Medienkonzerne agieren international und sind dadurch kulturell entgrenzt. Fernsehserien werden international gehandelt, bei einem großen Übergewicht von Formaten aus den USA. Man spricht von *fiktionaler Repräsentation* um den Anteil ausländischer Produktion am nationalen Markt zu bewerten.¹⁸

Es gibt also transkulturelle oder interkulturelle Medienmärkte, was aber nicht bedeutet, dass es eine transkulturelle oder interkulturelle Kommunikation gibt, welche das Verständnis anderer Kulturen fördert oder sogar eine Veränderung des Handelns bewirkt. Die These von Jeremy Rifkin ist zu diskutieren, wonach aufgrund der neuen Medien die Menschheit weltweit füreinander Mitgefühl, Anteil nehmen und ein weltumspannendes kulturelles und ökologisches Verantwortungsgefühl entwickeln wird.¹⁹ Weltmusik oder Bollywood-Filme sind das Ergebnis der kapitalistischen Produktionslogik. Es muss diskutiert werden, ob und wie der Produzent eines Medienformats die Kultur des Landes seiner Zielgruppe *verstehen* muss.

6. Internationales Marketing

Wie Kulturen wahrgenommen und beschrieben werden, hängt immer von dem Blickwinkel und den Interessen des Beschreibenden ab. Einen entsprechenden Ansatz verfolgt hier das sog. interkulturelle Mar-

¹⁷ Ulrich Saxer: Mediengesellschaft. Eine kommunikationssoziologische Perspektive. Wiesbaden 2012 (Springer).

¹⁸ Andreas Hepp: Transkulturelle Kommunikation. Wiesbaden 2006 (UVK).

¹⁹ Jeremy Rifkin, Jeremy: Die empathische Zivilisation. Wege zu einem globalen Bewusstsein. Frankfurt/M. 2012 (Fischer TB).

keting.²⁰ Es handelt sich hierbei allerdings nicht wirklich um eine kulturelle Interaktion; vielmehr wird vorwiegend schon allein aus Kostengründen mit statischen Strukturmerkmalen operiert. Durch die neuen Medien könnte sich dies ändern.

Um mit geringem finanziellem Aufwand einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen, neigt man dazu, die Marketingaktivitäten zu standardisieren. Kulturübergreifende Standardisierungen können jedoch problematisch sein. Heute geht der Trend in Richtung eines Differenzierungs-Mix, d. h. es werden für bestimmte Regionen der Welt gemeinsame Gestaltungsrahmen abgesteckt und dann in der Verantwortung lokaler Akteure derartig umgesetzt, dass den kulturell gebundenen Erwartungen der Rezipienten Rechnung getragen wird.

Im Ergebnis ist die Kommunikationsrichtung hierbei „einseitig-transmittorisch“, weil die potenzielle Zielgruppe selbst in der Regel keine Chance besitzt, in einen interkulturellen Aushandlungsprozess um die optimalen Akzeptanzgrenzen bezüglich lokaler und globaler Strategien zu treten. Sie wird die Strategie entweder akzeptieren und sich als Kunde gewinnen lassen oder aber sie wird sich ohne Angabe von Gründen ablehnend verhalten.“²¹ Marketingkommunikation so verstanden ist keine Interaktion zwischen Zielgruppe und Unternehmen, sondern eine Einbahnstraße vor dem Hintergrund der bisherigen Struktur von Massenkommunikation. Möglicherweise wird das Web 2.0. und das SMM ein wirkliches interkulturelles Marketing erlauben.

Interkulturelles Marketing darf nicht mit Ethnomarketing verwechselt werden. Selbstverständlich fließen die Erkenntnisse der Ethnologie, Soziologie und Geschichtswissenschaft in das interkulturelle Marketing ein, welches (fälschlicherweise) auch als internationales Marketing bezeichnet wird. Die Bezeichnung internationales Marketing ist möglicherweise nicht derartig ideologisch aufgeladen, weil die Wertediskussion zunächst keine Rolle zu spielen scheint. Es geht um Außenhandel, Export, Lizenzen, Zulieferverbindungen, lokale Fertigung im Ausland, Kooperationsformen usw.

²⁰ Christin Emrich: Interkulturelles Marketing-Management. Erfolgsstrategien – Konzepte – Analysen. Wiesbaden 2014 (Springer Gabler).

²¹ Bolten 2007, a.a.O., S.185.

Während internationales Marketing sich primär mit dem *Wo* befasst (Länder, Märkte), geht es dem interkulturellen Marketing stärker um das *Wie*. Internationale Unternehmen verwenden Orientierungssysteme als Entscheidungsmodelle. Sie beruhen zunächst auf der Einschätzung, ob eine Standardisierungs- oder eine Differenzierungsstrategie erfolgreicher ist. Die Vorteile der Differenzierungsstrategie liegen im Bereich der Kundenorientierung und der Einzigartigkeit durch die Berücksichtigung kultureller Präferenzen. Denkbar ist auch eine differenzierte Standardisierung.

Ein Teil des interkulturellen Marketings ist die Marktforschung. Interkulturelle Marktforschung wird ebenfalls oft mit internationaler Marktforschung verwechselt, unterscheidet sich aber von dieser fundamental. Internationale MF bezieht sich auf Ländervergleiche, Kultur spielt dabei keine Rolle.

Die Durchführung von Marktforschungsstudien kann extrem kompliziert sein. Sprachprobleme, die Vielfalt des Landes und die Dynamik der Wirtschaft erschweren sie besonders in China. Die existierenden Modelle des Kaufverhaltens haben unter wechselnden kulturellen Bedingungen einen eingeschränkten Erklärungswert.

7. Ethno-Marketing

Ethnomarketing ist ein Phänomen multiethnischer Gesellschaften. Man muss darum unterscheiden, ob man ein Marketing meint, das auf eine ethnische Gemengelage innerhalb eines Landes zielt (Binnenansicht) oder aber Produzenten aus einem Land (z. B. Deutschland) mit einer bestimmten Kultur Produkte an Menschen in einer anderen Kultur verkaufen wollen, z. B. China (Außenansicht, Export). Die Bezeichnung Binnenansicht entspricht dann dem eigentlichen Ethnomarketing, bei dem bewusst ethnische Zielgruppen in den Mittelpunkt von unternehmerischen Aktivitäten gestellt werden. Enger gefasst kann Ethnomarketing auch als ethnische Marktsegmentierung gesehen werden. Beim Ethnomarketing muss darauf geachtet werden, kulturelle und nationale Besonderheiten (Religion, Werte, Normen, Einstellungen) sowie Lebensweisen zu berücksichtigen und sie zum integralen Bestandteil der Marketingstrategie zu machen.

Ein solches Ethnomarketing ist von einem interkulturellen Marketing zu unterscheiden. Unternehmen, die grenzübergreifend tätig sind und in den jeweiligen Zielmärkten unterschiedliche Kulturen vorfinden, betreiben interkulturelles Marketing. Auch dieser Marketing-Ansatz beschäftigt sich mit unterschiedlichen Traditionen, Werten und Lebensweisen; die Zielgruppen sind jedoch nicht Migranten.

Die meiste Literatur zum Thema befasst sich mit der Binnenansicht, also das Erreichen von Zielgruppen wie zum Beispiel Türken in Deutschland oder Österreich. In einer neueren Studie ist für Österreich die Bedeutung von Ethnomarketing diskutiert und belegt worden. Die Studie beklagt zunächst, dass eine derartige Strategie in Österreich (im Gegensatz zu Deutschland) noch unterentwickelt ist, allerdings seit einigen Jahren eine deutliche Trendwende zu erkennen ist. Nur zwei Zahlen: Von der Bevölkerung mit ausländischer Herkunft sind 12,7 % türkischstämmig, 29,8% stammen aus dem früheren Jugoslawien.

Die Studie identifiziert 7 Gründe für Ethnomarketing:²²

- Ethnomarketing ermöglicht Neukundengewinnung.
- Ethnomarketing bewirkt Umsatzsteigerung.
- Ethnische Communities sind ausgeprägt markentreu.
- Die Weiterempfehlungsbereitschaft bzw. der Multiplikatoreffekt in den Communities ist überdurchschnittlich hoch.
- Ethnomarketing ist eine präzise Marketingstrategie, die kosteneffizient umgesetzt werden kann.
- Ethnomarketing ist innovativ und imagebildend.
- Unternehmen, welche gezielt mit Ethno-Communities kommunizieren, gelten als trendbewusst, modern, tolerant und weltoffen.

Doch dieser betriebswirtschaftliche Ansatz provoziert durchaus Diskussionen um seine Nebenwirkungen. Während die einen Ethnomarketing als Ausdruck einer weltoffenen, multikulturellen Gesellschaft deuten und von einer Anerkennung / Achtung kultureller Werte sprechen, befürchten Kritiker, es könne den gesellschaftlichen Zusammenhalt destabilisieren und zu einem „Ghetto-Marketing“ werden, das

²² Manuel Bräuhöfer / Roxanna Yadollahi-Farsini: Ethnomarketing in Österreich. Wien 2011 (Verlag Holzhausen), S. 17 – S. 24.

die Gesellschaft bleibend segmentiert, nur weil es sich betriebswirtschaftlich lohnt.²³

Ethnomarketing basiert auf der rationalen Kalkulation, dass die Ansprache einer ethnischen Gruppe mehr nutzt als sie kostet. In diesem Sinne ist es eine konsequente Fortsetzung des Gedankens der Kundenorientierung. Aus kulturwissenschaftlicher Sicht wird über die sozialen Nebenfolgen nachgedacht. Wo sich die Unternehmen der Ethnomedien bedienen oder bewusst eine Grenzziehung zwischen Zielgruppe und Mehrheitsgesellschaft betreiben, werden Befürchtungen gestützt. In der Regel verfolgt man jedoch eine Politik gleichberechtigter kollektiver Identitäten, und die vermittelten Botschaften enthalten durchaus Assimilierungselemente.²⁴

Ethnomarketing eignet sich als ideologische Angriffsfläche für alle diejenigen, welche den Erklärungs- und Beschreibungswert von Kriterien wie Herkunft, Mentalität, Religion, Aussehen, Sprache usw. leugnen und *deutsch sein* als Attribut ablehnen. Ethnien werden hier als Konstruktionen und Imaginationen betrachtet, die nicht erforschbar seien. Ein derartiges Denken beleidigt natürlich jegliche Ethnologie und Soziologie.²⁵

8. Die Kulturgebundenheit von Produkten

Internationales Marketing meint die Kunden gewinnenden Aktivitäten eines Unternehmens in ausgewählten Ländern. Als eine Teildisziplin des internationalen Marketings befasst sich *interkulturelles* Marketing mit Divergenzen, die aus Kulturproblemen entstehen. Als Maß für kulturelle Divergenzen gilt die kulturelle Distanz. Um dem erhöhten Informationsbedarf im interkulturellen Marketing gerecht zu werden, muss den Marketingaktivitäten eine empirische Marktforschung vorausgehen, die speziell die soziokulturellen Eigenschaften untersucht.

Es gibt eine Reihe von Beispielen einer angepassten Produktpolitik vor allem im Bereich der Lebensmittel (Schweinefleisch, tierische Fet-

²³ Bräuhofer / Farsini 2011, a.a.O., S. 9 f.

²⁴ Hannes Schammann: Ethnomarketing und Integration. Eine kulturwissenschaftliche Perspektive. Bielefeld 2013 (transcrit).

²⁵ Matthias Kulinna: Ethnomarketing in Deutschland. Die Konstruktion von Ethnizität durch Marketingakteure. Frankfurt/M. 2007 (Institut für Humangeographie).

te, Limonadengeschmack usw.), aber auch im Bereich der Benennung und des Designs von Gebrauchsgütern. Beiden Wirkungseffekten der Kommunikation müssen für unterschiedliche Kulturkreise Slogans, Motive und Strategien Rechnung tragen. Die Implementierung standardisierter Kommunikationsmaßnahmen erweist sich allein hinsichtlich der Sprache, die in besonderem Maße kulturgebunden ist, als äußerst wichtig. Sind die Werbestrategien, Werbekonzepte und Werbemaßnahmen, die ursprünglich für den Heimatmarkt entwickelt wurden, auf Auslandsmärkte übertragbar und, wenn ja, in welchem Maße?

Die internationale BWL unterscheidet vor allem zwischen *culture-free* und *culture-bound*-Orientierung. Dies bezieht sich auf den Ablauf einer Autoproduktion und die Betriebsatmosphäre ebenso wie auf Marketingstrategien. Bei letzteren wird zum Beispiel gefragt: Welche spezifischen Eigenschaften des Produkts erwarten die Konsumenten aufgrund ihrer Wertvorstellungen? Wie charakterisiert sich das Mediennutzungsverhalten der Zielgruppen?²⁶

Für ein Marketing mit Hilfe von Medien ist die Unterscheidung von kulturgebundenen sowie kulturungebundenen Produkten darum wesentlich. Erstere sind zum Beispiel Lebensmittel, letztere zum Beispiel Maschinen. Nahrungs- und Genussmittel unterscheiden sich regional und international in ihren Produkteigenschaften erheblich, MP3-Player dagegen kaum. Aber auch die Medienformate und das ästhetische Verständnis der Werbenden einerseits sowie die Rezeptionsästhetik der Beworbenen andererseits können sich unterscheiden.

9. Unternehmensidentität in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation

Zur Bedeutung von interkultureller Wirtschaftskommunikation gehört ebenso eine Rahmenbedingung, die man als Unternehmensidentität bezeichnet. Corporate Identity umschreibt die kulturellen Werte eines Unternehmens. Obwohl es keine allgemein anerkannte Definition gibt, kann von vier Elementen gesprochen werden, nämlich Unternehmenskultur, Unternehmensleitbild, Instrumente und Image. Bei diesem Konzept sind in der Regel bisher Anpassungsnotwendigkeiten durch unterschiedliche kulturelle Wertesysteme nicht vorgesehen. Das Kon-

²⁶ Bolten 2007, a.a.O., : 186 f.

zept ist bisher dem internationalen Management (und nicht dem internationalen Marketing) zugeordnet, in welchem aus einer ethozentrierten Perspektive der kulturelle Einfluss aus Kostengründen negiert wird. Wenn das Ziel darin besteht, dem Unternehmen ähnlich wie einem Menschen *ein Gesicht* zu geben (Umgang der Mitarbeiter, Problembewältigung mit Kunden, Offenheit gegenüber der Öffentlichkeit), sind umfangreiche Anpassungen für ein international erfolgreiches unternehmerisches Handeln unvermeidlich.²⁷

Unter dem Gesichtspunkt der interkulturellen Kommunikation (internationales Marketing als interkulturelles Marketing) ist die Unterscheidung verschiedener Typologien international tätiger Unternehmen sinnvoll.²⁸

- *Ethnozentrische* Unternehmen entstehen aus national geprägten Firmen, mit vom Marktgebiet der Muttergesellschaft beeinflussten Produktprogrammen.
- *Polyzentrische* Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass die einzelnen Landesgesellschaften sich stark auf lokale Bedingungen und unterschiedliche Bedürfnisse konzentrieren.
- *Regiozentrierte* Unternehmen zeigen beschränkte Standardisierungen bzw. Differenzierungen im absatzpolitischen Auftreten in verschiedenen Ländergruppen.
- *Geozentrierte* Unternehmen sind im absatzpolitischen Auftreten durch ein Höchstmaß an internationaler Standardisierung gekennzeichnet.

Abhängig von ihrer Struktur und ihrem Herkommen werden von diesen Unternehmen kulturellen Faktoren also unterschiedliche Wertigkeiten beigemessen. Auf dem Gebiet der Kultur und der Werte ist alles eine Frage der Sichtweise und des Ausgangspunktes der Betrachtung.

²⁷ Christin Emrich: Interkulturelles Marketing-Management. Erfolgsstrategien, Konzepte, Analysen. Wiesbaden 2014 (Springer Gabler), S. 159 – S. 171.

²⁸ Fritz Scheuch: Marketing. München 2007 (Franz Vahlen), S. 522 f.

10. Anmerkungen zum Kulturverständnis von Heiner Mühlmann und seiner Bedeutung für die Lehre am SUI

Wer sich mit Kultur beschäftigt (oder vielmehr mit unterschiedlichen Kulturen), der gebraucht Denkkategorien. *Der Westen* ist eine solche Kategorie, aber auch *Territorium*, *Wir* oder die oben dargestellten *Kulturdimensionen*, die sich als Tabellen zusammenfassen und gegenüberstellen lassen. So eine Tabelle klärt die Gedanken. Wer dagegen der Interkulturalität das Wort redet oder sogar kulturelle Unterschiede und die Existenz von Ethnien als gesellschaftliche Konstruktion begreift, der löst Unterscheidungsmerkmale auf (was gewollt ist).

Heiner Mühlmann nun bemüht sich in seinem Buch *Die Natur der Kulturen* darum, die Kategorien und Gegensatzpaare, wie sie oben entwickelt wurden, nicht zu gebrauchen.²⁹ Ganz gelingt es ihm nicht, denn *der Westen* taucht im Argumentationsgang häufig auf – vor allem aber der KRIEG. Der Krieg begründet eigentlich den (auch hier: kategorialen) Gegensatz zwischen Freund und Feind; aber da die Kriegstypologie inzwischen vielfältig ist, verwischt auch diese Bedeutung. Krieg kann inzwischen vieles sein. Heiner Mühlmann hat den Krieg in sein Denkgebäude eingebaut und hierzu mehrfach veröffentlicht.³⁰ Krieg ist das Gegenteil von Toleranz, Interkulturalität, Verstehen und Empathie – kurz von allen Positionen der Kulturwissenschaft. Er wird bereits auf der ersten Seite der Einleitung thematisiert:

„Die Westliche Kultur ist, wie andere Kulturen, kein kontemplatives System. Sie ist ein aktives System, das Krieg erzeugt und durch Krieg erzeugt wird. Entsprechend sind die Medienartefakte der Rhetorik, das Theater, der Musik, der Architektur und der Malerei keine Objekte der Kontemplation, sondern aneinander gekoppelte Kommunikationseinheiten des Kriegssystems ‚Kultur‘.“³¹

²⁹ Heiner Mühlmann: *Die Natur der Kulturen. Entwurf einer kulturgenetischen Theorie*. München 2011 (Wilhelm Fink Verlag).

³⁰ Heiner Mühlmann: *Darwin – Kalter Krieg – Weltwirtschaftskrieg. Das Aussterben des amerikanischen imperium*. München 2009 (Wilhelm Fink); Heiner Mühlmann: *Europa im Weltwirtschaftskrieg. Philosophie der Blasenwirtschaft*. München 2013 (Wilhelm Fink).

³¹ Mühlmann 2011, a.a.O., S. 7.

Als erste zentralen Elemente dieses „Entwurfs einer kulturgenetischen Theorie“ können die Begriffe *Stress* und *Decorum* identifiziert werden.

Stress ist laut Brockhaus zunächst ein Sammelbegriff für eine Vielzahl unterschiedlicher Einzelphänomene, für die ein Zustand erhöhter Aktivierung des Organismus kennzeichnend ist; häufig wird das Wohlbefinden als gefährdet wahrgenommen. Stress-Faktoren (*Stressoren*) können bestimmte Situationen sein, körperliche Anpassungsreaktionen, eine Diskrepanz zwischen den Anforderungen der Umgebung und den Reaktionsmöglichkeiten des Individuums oder in soziologischer Perspektive zum Beispiel die Lebensbedingungen der Massengesellschaft. Mühlmann favorisiert die biopsychologische Stresskonzeption und beschreibt ausführlich die Phänomene der Stressphysiologie, wobei er nicht zögert, zwischen Affen und Termiten als Beispielen zu wechseln.

Entscheidend ist nun nach Mühlmann, dass Populationen die Stress-Situationen durch Kooperation überwinden können. Als Voraussetzung hierfür muss gegeben sein, dass der Stressor (von außen kommend) auf eine Organisation trifft, die Stress-sensibel ist – eine Populationskultur, die zu Ausgrenzung und Diskriminierung in der Lage ist. Eine Voraussetzung hierfür ist die sog. *Allelopathie*, d. h. die Gefühlsreaktion, die bewirkt wird durch die Gegenseitigkeit der Gefühlswahrnehmung und durch das ständige feedback der Gefühlsäußerungen aller Kooperationspartner einer Gruppe. Allelopathie ist das Verhalten, das aus dem Verhalten der nächsten Nachbarn resultiert und dann wieder auf das Verhalten der Nachbarn zurückwirkt.³² Es verwirrt mich, dass Mühlmann den Allelopathie-Ansatz auch auf Insektenvölker und Ameisen anwendet (S. 52). Es entsteht ein Innen- und Außenverhältnis. Wird die Nützlichkeit der Kooperation durch soziales Lernen verstärkt, nehmen die Abgrenzungen zwischen Populationen zu.

Im Ergebnis wird der Stress bewältigt und es folgt eine Phase der Entspannung; man betrachtet mit Abstand die neue Situation. An anderer Stelle formuliert Mühlmann: „Was räumlich als Sphäre mit einer

³² Mühlmann 2011, a.a.O., S. 50.

Stress erzeugenden Außenseite und einer Relaxion erzeugenden Innenseite erscheint, manifestiert sich in der Zeitdimension als Folge von Stressverhalten und Relaxionsverhalten.“³³

Aus der Bewertungsarbeit werden Regeln abgeleitet.

„Auf diese Weise kann die Theorie der Selbstorganisation die Genese der Kultur als globale Regeleinstellung beschreiben, wobei aus dem Phänomen der Stressbewältigung in der Relaxionsphase die Regel der Regeln hervorgeht. Diese Regel der Regeln ist das eigentlich kulturgenerierende Prinzip.“³⁴

Erneut wählt Mühlmann Beispiele aus dem Tierreich („Durch Wiedererkennen des Siegers bewertet das Verlierertier seine Stressaktion als gescheitert.“ – S. 97), um neurozerebrale und neurodoktrinale Veränderungen im Hirn zu behaupten. Mühlmann hält Kultur für genetisch beschreibbar. Die genetische Beschreibbarkeit von Kultur (Veränderungen im Hirn durch Stress, Stressbewältigung durch Kooperation einer Population, soziales Lernen, Abgrenzung von anderen Populationen / Stressoren) diskutiert Mühlmann am Beispiel *Decorum*.

„*Decorum* (lat. = das, was sich ziemt) bezeichnet ein Prinzip der antiken Rhetorik und umfasst das Schickliche und Angemessene sowohl in der öffentlichen Rede und der Dichtkunst als auch im Verhalten (lat. = *decorum vitae*). Eine Sache oder ein Verhalten wird als angemessen betrachtet, wenn etwas von einem bestimmten Standpunkt aus und innerhalb eines gegebenen Rahmens als passend angesehen werden kann. Was in einer Gesellschaft als angemessen und schicklich angesehen wird, das *Decorum* also nicht verletzt, ist abhängig von den herrschenden Normen und Tabus, die in einer bestimmten Gesellschaft jeweils relevant sind. *Decorum* wurde von Kunsttheoretikern, Staatsorganen, Kirchenvertretern oder Sittenwächtern immer unter wechselnden historischen Verhältnissen ins Spiel gebracht, ohne je genauer

³³ Mühlmann 2009, a.a.O., S. 51.

³⁴ Mühlmann 2011, a.a.O., S. 96 f.

definiert zu sein. So konnte das *Decorum*, d. h. Verstöße gegen das Decorum, zu einer argumentativen Waffe im Streit der Theorien oder der Theorie mit der Praxis eingesetzt werden.³⁵

Ein solches Decorum kann ein Ritual sein (wie das von Mühlmann gewählte Beispiel einer Siegesparade, die den Feldherrn überhöht) oder auch Formen der Architektur, die einen bestimmten Stand der Zivilisation widerspiegeln (z. B. vom Holztempel zum Steindom oder Triumphbogen). Wohnsiedlung, Kirche, Stadtmauer sind räumlich-architektonische Ausdrücke von Decorum. Auch die Sprache verändert sich mit allen ihren Benennungen und Bedeutungsschattierungen. Das gleiche gilt für Gesten und Körpersprache. – Hier finden wir eine gewisse Nähe zu den Themen der interkulturellen Kommunikation, wie die non-verbale Kommunikation (die Angemessenheit von Nähe, Berührung, Lachen usw.). Hier gibt es auch einen Anschluss zur Theaterwissenschaft und zu den von Prof. Hilper vertretenen Methoden.

Auch die Malerei, wie die Kunst überhaupt, gehört zum Decorum. Da sich Mühlmann besonders mit der Renaissance beschäftigt hat, wählt er viele Beispiele der Prägung unserer Rezeptionsästhetik aus dieser Zeit.

Das Decorum-System hat damit eine politisch-ästhetische Doppelfunktion, d. h. die es beinhaltenden kulturellen Ausdrucksformen können begriffen werden als (versteckte, virulente, stets neu zu decodierende) Kampfansagen an die Ausdrucksformen anderer Populationen. Hier liegen die Grundlagen für Heiner Mühlmanns Befassung mit Krieg und Wirtschaftskrieg.

Wichtig ist nun, wie Stress / Stressbewältigung und Decorum verbunden werden, nämlich durch die Entwicklung von *Regeln*. Regeln gibt es in der Theologie, der Logik und Mathematik, in der Philosophie und in der Sprachwissenschaft mit je eigener Bedeutung. Mühlmann folgt hier keinem theologischen oder philosophischen Regelverständnis im Sinne einer Grundordnung oder sittlichen Empfehlung, sondern einem solchen, bei dem sich zusammenfassende Bezie-

³⁵ Aus wikipedia. Hervorh. ebd.

hungen unter gleichen oder ähnlichen Bedingungen wiederholen. Man muss verstehen, dass es sich um ein mechanistisch-mathematisches Verständnis von Regeln handelt: Aus einer Prämisse (z. B. historisches Ereignis / Stress) werden Konklusionen gewonnen, die als Regelmäßigkeit empirisch beobachtbar sind. Die Genese der Kultur kann somit als Regeleinstellung beschrieben werden. Die Regel, das Regeln entstehen, ist das eigentliche kulturgenetische Prinzip.

An anderer Stelle expliziert Mühlmann seinen evolutionstheoretischen Kulturbegriff näher als die Dynamik der Übertragung von Informationseinheiten durch das Einspeisen in biologische Gedächtnissysteme.³⁶ Eine solche Enkultrierung kann auch bedeuten, dass sich Kulturen in dem „einspinnen“ (cocooning), was sie als angenehm empfinden, bis hin zum Design von Autos.

Kriege nun stellen Zäsuren dar, bei denen sich erweisen muss, ob das ererbte Gedächtnissystem angemessen ist. Kriege verändern die Umwelt und lassen etwas Neues entstehen. Heldentum (Todesbereitschaft) und Technik lassen einen Effekt der Mikroevolution beim Menschen entstehen. Ein solcher Effekt kann auch eintreten, wenn der Krieg überhaupt nicht stattfand, weil zum Beispiel eine überlegene Kriegstechnik dies verhinderte. Hier entsteht dann Geborgenheit (das erwähnte *cocooning*) und damit durch den „Sieg ohne Krieg“ eine *Erholung ohne Erschöpfung*. Eine Erholung ohne Erschöpfung kennzeichnet die lange Friedensperiode nach 1945. Diese Bewertungsphase des lange zurück liegenden Krieges kann man auch als „Nachkriegs-decorum“ bezeichnen.³⁷

Mühlmann vertritt die Ansicht, dass eine kulturelle Evolution (durchaus im Sinne von Darwin) entsteht aus der Dialektik von Stress (Krieg) und Entspannung (Frieden, Neubewertung des Lebens, sich einspinnen). „Krieg und Cocooning sind zwei Seiten einer Medaille.“³⁸ Die Gemütlichkeit des Cocooning drückte sich auch aus durch die typischen amerikanischen Eigenheime, die wiederum zur bekannten Finanzkrise führten. „Das Bewohnen eines eigenen Hauses ent-

³⁶ Mühlmann 2009, a.a.O., S. 21.

³⁷ Mühlmann 2009, a.a.O., S. 53.

³⁸ Mühlmann 2009, a.a.O., S. 53.

spricht der Cocooning-Enkultivierung. Zwangsräumungen entsprechen einer Zerstörung des Cocooning-Effekts.“³⁹

Die asymmetrischen Kriege des islamischen Terrors fielen (fallen) nun in eine Phase, in der diese Geborgenheit bekannterweise endete. Den Amerikanern ist seit langem kein Sieg mit anschließender Entspannung vergönnt. Erfolgreich waren Kriege gegen Feinde aus der eigenen Kultur (Deutschland). „Die dann folgenden Kriege gegen die ‚Anderen‘ waren alle erfolglos: Korea, Vietnam, Irak, Afghanistan.“ (64) Die kriegerischen ASA sind aus dem Kriegstakt geraten. „An die Stelle des starken Kontrasts zwischen hohem Kriegsstress und intensiv erlebter Relaxion ist ein leichter aber ständiger Dauerstress getreten.“⁴⁰ Was bleibt ist eine Art Krieg mit anderen Mitteln, in dem nicht der Nationalstaat als Akteur auftritt, sondern die Wirtschaft (das Kapital). Dies nennt man *Market State*.

Mühlmann betrachtet die USA und die EU als einem gemeinsamen Kulturraum zugehörig. Der Unterschied liegt in den politischen Strukturen, denn die EU ist (obwohl Großmacht) arm an Souveränität, weil die Entscheidungsprozesse zu komplex geworden sind. Die USA dagegen sind eine Großmacht mit uneingeschränkter Souveränität. Auch die Enkultivierung der Kriegsfähigkeit in der EU lässt nach; das Vorbildwissen und das emotionale Gedächtnis und auch die „parentale Übertragung“ sind nicht mehr da. Gemeinsam jedoch mit den USA wird die westliche Kultur nicht aufhören, Kriege zu führen.⁴¹

11. Diskussion

Interkulturelle Kommunikation ist in der globalisierten Welt aus politischen und wirtschaftlichen Gründen notwendig. Aus wirtschaftlicher Sicht ist sie eher zweckorientiert und nicht so normativ belastet wie in der Kulturwissenschaft oder der Soziologie. Gefordert werden hier Orientierungshilfen, und es ist sicher Bolten zuzustimmen, dass diese Denkmodelle an Erklärungskraft einbüßen, je näher man an den Gegenstand herankommt: Aus dem Land China werden unterschiedliche Provinzen; eine vielfältige Landschaft rückt in den Blick; Regionen

³⁹ Mühlmann 2009, a.a.O., S. 62.

⁴⁰ Mühlmann 2009, a.a.O., S. 66 f.

⁴¹ Mühlmann 2009, a.a.O., S. 85.

mit je eigenen Traditionen, Sprachen und Problemen; die Städte haben eine eigene Geschichte; in ihnen wohnen Familien, deren Kinder inzwischen Auslandserfahrungen haben; schließlich der individuelle Chinese, der uns als interessanter Mensch entgegen tritt. Vom Individuum aus gesehen ist tatsächlich ein offener Kulturbegriff zu favorisieren. Am Ende werden mit einem offenen Kulturbegriff zurechtkommen die Gebildeten, die Ungebildeten und Verlierer werden die Homogenität suchen.

Dem steht eine zur Abgrenzung neigende Denktradition gegenüber. Wie man es auch dreht und wendet, das seit der Renaissance von Europa ausgehende Kulturmodell dient als Schablone für alle Betrachtungen und Vergleiche. Nur das mit der Moderne vereinbare Christentum und die Aufklärung brachten (bringen) überhaupt erst Fragestellungen hervor, die zur vergleichenden Kulturwissenschaft führten. Insofern ist das Thema *Wir und die Anderen* auch im Weltmaßstab ständig gegenwärtig.

Bedenkenswert ist die Vermutung, dass der Westen (um diese Kategorie zu gebrauchen) mit seinem Interesse an anderen Kulturen relativ alleine dasteht. Mit Blick auf die VR China kann jedoch argumentiert werden, dass hier die ökonomischen Ressourcen für eine entsprechende Wissenschaft vorhanden sind und auch aus Gründen des Außenhandels ein Interesse bestehen sollte. Wir sollten auch den Chinesen zutrauen, dass sie auf uns zukommen wollen.

Die wissenschaftliche Literatur zum Thema interkulturelle Kommunikation geht von der Gleichwertigkeit der verschiedenen Kulturen aus. Die existierenden Erklärungsmodelle von kultureller Differenz versuchen Unterschiede zu beschreiben und zu benennen, ohne daraus eine Wertung abzuleiten. Dieses Abstraktionsniveau macht ihren wissenschaftlichen Charakter aus, aber es mangelt an Handlungsempfehlungen. Derartige Handlungsempfehlungen findet man in der Ratgeberliteratur zu interkultureller Kompetenz und hier besonders in der Fachliteratur zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen zum Ausland. Insofern gibt es Schnittmengen zwischen Soziologie, Kulturwissenschaft und BWL unter den Stichworten interkulturelles oder internationales Marketing bzw. Management. Die hier angebotenen Hilfestellungen beziehen sich auf die Anpassung deutscher (westlicher) Manager und Mitarbeiter an ein ihnen kulturell fremdes Umfeld.

Es ist nur natürlich, dass umgekehrt eine Literatur zur Anpassung östlicher / asiatischer Führungskräfte an die europäische Kultur kaum existiert, weil dies bisher nicht der Blickrichtung der BWL entsprach. Hier schlägt erneut die zur Abgrenzung neigende Denktradition durch. Dabei wäre es doch unbedingt erforderlich, die Welt auch von der anderen Seite zu denken, und zwar durchaus im wirtschaftlichen Interesse. Es geht um Kompetenzvermittlung von den Anderen zu uns, von China nach Europa. Eine gute Möglichkeit, am SUI mit chinesischen Studierenden auf Augenhöhe zur gegenseitigen Kompetenzvermittlung zu gelangen.

„Der Ausdruck ‚Kompetenz‘ gehört mit guten Gründen zu den zentralen Begriffen der Kulturwissenschaften. Sind wir geschäftlich oder privat unterwegs, so benötigen wir unbedingt Kompetenzen, also Fähigkeiten und praktische Fertigkeiten, um situations- und kontextangemessen handeln zu können. Auch in politischen Begegnungen auf internationaler Ebene brauchen wir Kompetenzen. Dieses Vermögen erstreckt sich auf interkulturelle, interreligiöse und wissenschaftliche Bereiche.“⁴²

Ausländische Studierende sollen die Chance erhalten, kulturspezifische Signale decodieren zu lernen.

China ist von seiner Größe her und mit seiner 3000 Jahre alten Geschichte der einzige vergleichbare „Gegenentwurf“ zu dem, was Mühlmann die *römisch-euroamerikanische Kultur* nennt. Es wundert mich, dass er an dieser Stelle nicht mit dem Einzugsbereich des Christentums argumentiert. Was ist nun aber Kultur? Es sind verschiedene Definitionen vorgestellt worden. Hierzu kontrastieren die Arbeiten von Heiner Mühlmann, der eine solche Definition nicht gibt, sondern Erklärungen zur Genese der Kultur liefert. Diese Erklärungen sind darwinistisch und verbinden philosophische und naturwissenschaftliche Ansätze.

Die Arbeiten von Heiner Mühlmann sind nicht einfach zu verstehen. Sein Buch über die „Natur der Kulturen“ ist extrem voraussetzungs-

⁴² Yousefi 2014, a.a.O., S. 47.

voll und auch für den geübten Leser eine Herausforderung. Während die Gedankengänge – angereichert mit speziellen Fremdworten, die ihrerseits ein nicht erklärtes Gedankengebäude verbergen - zwischen der Renaissance, dem Römischen Reich und der Gehirnforschung hin und her springen, ist die Sprache sehr bestimmend. Auch Darwins Evolutionstheorie spielt in Mühlmanns Denken eine Rolle – für auf Interkulturalität bedachte Theoretiker sicher keine Freude. Obwohl die Zwischenüberschriften die Bezeichnungen Phase 1 – Phase 5 tragen, kennt das Buch keine lineare Erzählstruktur, sondern „springt“ wie ein verlinktes Lernprogramm.

Mühlmanns Verständnis von Kultur beruht auf seinem Anspruch, zugleich Philosoph und Naturwissenschaftler zu sein. Als Philosoph gründet er in der für die (europäische) Kultur so wichtigen Renaissance, als Naturwissenschaftler beteiligt er sich an der Planung, Durchführung und Publikation von neuropsychologischen Experimenten und gründete mit Gerhard Blechinger die Forschungsgruppe TRACE.

„Die Strategie seiner wissenschaftlichen Tätigkeit beruht auf der von ihm immer wieder geäußerten Überzeugung, der so oft geforderte interdisziplinäre Austausch zwischen Geistes- und Naturwissenschaften könne nur von Wissenschaftlern vorangetrieben werden, die sich den Regeln der beiden verschiedenen Wissenschaftskulturen unterwerfen. Sie müssten, so Mühlmann, sowohl unter geisteswissenschaftlichen Bedingungen als auch unter naturwissenschaftlichen Bedingungen arbeiten und publizieren.“⁴³

Seit 2013 arbeitet Mühlmann auch im Entwicklungsteam des *Salzburg Urstein Instituts*.

Die Forschung zu interkultureller Kommunikation ist nicht Gegenstand von Heiner Mühlmanns Gedankenwelt . Die Denkansätze und Forschungsinteressen unterscheiden sich fundamental. Zudem beschreibt Mühlmann keine gegenwärtigen Kulturen, indem er zum Beispiel Gegensatzpaare bilden würde; vielmehr

⁴³ Aus Wikipedia zu Mühlmann.

sucht er die Genese von unterschiedlichen Kulturen zu ergründen. Geschichte, Neuropsychologie und Kunst / Architektur als symbolischer Ausdruck der beiden ersteren, gehen eine komplexe Verbindung ein.

Interkulturalität und überhaupt die (ideologisch belastete) Auseinandersetzung zwischen einem geschlossenen oder einem offenen Kulturbegriff ist sein Thema nicht. Sein neuropsychologischer Ansatz unterscheidet sich meiner Überzeugung nach deutlich von allen kulturwissenschaftlichen Arbeiten. Für ihn entsteht Kultur aus genetisch belegbaren Entwicklungssprüngen, welche dann Ausdruck in einem *decorum* finden.

Man muss jetzt darüber nachdenken, ob und wie ein solches Kulturverständnis operabel gemacht werden kann. Dem stehen Vor- und Nachteile gegenüber. Die Nachteile sind wie erwähnt die fehlende Orientierungsfunktion, die nicht vorhandene praktische Handlungsanleitung, die Langfristigkeit der Beobachtungszeiträume, die äußerst voraussetzungsvolle Methode, welche natur- und geisteswissenschaftliche Kenntnisse gleichermaßen verlangt sowie insgesamt die Isoliertheit des Ansatzes in der Wissenschaft.

Die Vorteile von Mühlmanns Kulturverständnis sind sicher nicht im praktischen Bereich zu suchen. Möglicherweise wird das sozialdarwinistische Kulturverständnis in China geschätzt, und möglicherweise ist es sogar legitim und angemessen. Und möglicherweise sind empirisch-naturwissenschaftliche Messverfahren die Zukunft bei der Beantwortung von Fragen nach kultureller Differenz. Und möglicherweise sind die Kontakte nach China in Verbindung mit dem Forschungsnetzwerk um das SUI eine einmalige Chance.

12. Thesen

1. Kulturen sind Lebenswelten, die sich Menschen durch ihr Handeln geschaffen haben und ständig neu schaffen.
2. Wir und die Anderen als zentraler Gegenstand der Soziologie ist auch für die interkulturelle Kommunikation bestimmend. Es

handelt sich um eine zur Abgrenzung neigende Denktradition.

3. Der vom Christentum und von der Aufklärung geprägte *Westen* ist noch immer die Schablone, die Maßstäbe setzt und der kulturell, finanziell und was die wissenschaftliche Infrastruktur betrifft die relevanten Kulturen vergleichende Fragen diskutiert.
4. Interkulturelle Wirtschaftskommunikation ist zweck- und zielorientiert, was sie von der rein normativen Betrachtung von interkultureller Kommunikation unterscheidet (Interkulturalität).
5. Die verschiedenen Denkmodelle (Kulturdimensionen) haben eine Orientierungsfunktion, die immer stets aufs Neue zu differenzieren ist.
6. Interkulturelle Wirtschaftskommunikation erschließt sich auch über den Begriff *Kompetenz*. Wer über interkulturelle Kommunikationskompetenz verfügt, muss in der Lage sein, kulturspezifische Signale zu decodieren.
7. Internationales Marketing ist in der Regel einseitig-transmittorisch, weil der Strategie kein interkultureller Austauschprozess zugrunde liegt.
8. Ethnomarketing ist ein Phänomen multi-ethnischer Gesellschaften und von interkulturellem Marketing zu unterscheiden.
9. Unternehmen können eine Identität entwickeln. Es gibt verschiedene Typologien international tätiger Unternehmen.
10. Das Kulturverständnis von Heiner Mühlmann n, das auf dem Anspruch der Verbindung von Philosophie und Naturwissenschaft beruht, geht weit über die Kulturdimensionen und Denkmodelle des Kulturvergleichs hinaus.
11. Mühlmann erklärt die Evolution von Kultur sozialdarwinistisch aus Entwicklungssprüngen von Populationen nach Stressereignissen. Die Veränderungen sind genetisch belegbar und

messbar.

12. Es muss gelingen, das Potenzial dieses Ansatzes mit einer für den Unterricht erforderlichen Orientierungsfunktion zu verbinden.