

## 2 Theoretische Grundlagen zu den Rahmenkonzepten Kultur und Globalisierung

Bevor auf die theoretischen Grundlagen dieser Dissertation im Detail eingegangen wird, erfolgt zu Beginn die Darlegung von ausgewählten Rahmenkonzepten, die diese Arbeit maßgeblich formen. Was wird unter einem Rahmenkonzept verstanden? Ein Rahmenkonzept drückt aus, „dass ein allgemeiner Rahmen für etwas abgesteckt ist, innerhalb dessen die Einzelheiten erst geregelt werden müssen“ (Duden online 2013b: o. S.). Die Konzepte Kultur und Globalisierung bilden in der vorliegenden Arbeit den allgemeinen Rahmen zum Untersuchungsgegenstand von internationaler Krisen-Public Relations.

Die Begründung für die Explizierung der ausgewählten Rahmenkonzepte lautet seitens der Verfasserin wie folgt: Um die Spezifik von internationaler Krisen-Public Relations nicht in der Breite der Darstellung verschwinden zu lassen, hat die Verfasserin beschlossen, vor der Einführung der theoretischen Grundlagen die Konzepte Kultur und Globalisierung als Rahmenkonzepte zu explizieren und an den Anfang zu setzen.

Wie wird nun im Detail vorgegangen? Um die Bedeutung des Untersuchungsgegenstandes von internationaler Krisen-Public Relations zu verstehen, wird im Folgenden zunächst einmal der Kontext skizziert. Der Kontext wird in der vorliegenden Arbeit durch die beiden Rahmenkonzepte Kultur und Globalisierung dargelegt. Dabei gilt es, die Komplexität dieser Konzepte zu verdeutlichen, die durch unterschiedliche Ausprägungen und Dimensionen Einfluss nehmen auf internationale Krisen-Public Relations. Ein Zusammenhang zwischen diesen beiden zentralen Konzepten wird in der Literatur wie folgt formuliert:

With increasing globalization, shared situations transcend national lines and contiguous boundaries as key factors. Globalization has dissolved national boundaries into a distinct set of situational particulars. The new chips on the international game board include governments shifting to democracy, nation building, multinational corporations (MNCs) envisioning expansion, NGOs trying to boost development and monitor global issues, and nations branding themselves to attract tourism and investment. Culture is the layer that doesn't lend itself to monolithic designs of national identity. In sum, by observing how shared situations and cultures clash and assimilate, we can identify common areas of practice. (Curtin/Gaither 2007: 7f.)

Zum Zusammenhang der Rahmenkonzepte von Kultur und Globalisierung wird festgehalten, dass Kultur die Grundlage für Kommunikation darstellt – „Culture [...] is the foundation of communication.“ (Samovar et al. 1981: 24) – und somit grundsätzlich als die Ebene bzw. Schicht darüber gesehen wird, die auch für Globalisierungsprozesse formgebend ist. „Culture, a phenomenon that is innate to human beings, has a relatively longer history of scholarship than communication or public relations.“ (Sriramesh 2012: 9) Kultur erstreckt sich per se über staatliche Grenzen hinweg und formt die zentralen Lebensbereiche des Menschen, wie Politik, Recht, Wirtschaft, Wissenschaft, Medien, Technologie und Natur. Globalisierung hat etwas mit diesem Überschreiten an (staatlichen) Grenzen aber auch mit dem Zusammenwachsen von unterschiedlichsten Lebensbereichen gemeinsam.

Globalisierungsprozesse werden von Sriramesh (2012) als nichts Neues gesehen. Neu und kennzeichnend für das 21. Jahrhundert ist nach Sriramesh jedoch, dass die Thematisierung der Konzepte – Kultur und Globalisierung – immer an die Spitze von Organisationsstudien und kommunikationswissenschaftlichen Studien gesetzt wird.

Although the twenty-first century is not the first time the world has witnessed globalization [...], one might make a reasonable assertion that at the outset of globalization in the final decade of the twentieth century and into the new millennium has put culture at the forefront of organizational studies and of communication. (Sriramesh 2012: 9)

Auch Bardhan/Weaver (2011a: ix) betonen den enormen Stellenwert von Kultur und Globalisierung für die Public Relations-Wissenschaft: „No two concepts could be more important for our profession today“. Im Jahr 2011 richteten Bardhan/Weaver im herausgegebenen Sammelband „Public relations in global cultural contexts“ ihr Hauptaugenmerk auf diese beiden Konzepte. Die Intention ihrer Herausgeberschaft begründen sie dahingehend, dass sie ein Werk veröffentlichen wollten, dass den Fokus richtet auf „two greatly understudied concepts in public relations scholarship – globalization and culture“ (Bardhan/Weaver 2011a: ix).

Die Quellenlage, also die Gesamtheit aller verfügbaren Quellen zu einem bestimmten Thema, kann zu den Konzepten Kultur und Globalisierung im Allgemeinen als vielschichtig und erschöpfend beschrieben werden. Dennoch gibt es z. B. zum Konzept der Transkulturalität nur ein paar ausgewählte Autoren (siehe Fußnote 34, Seite 49), deren Werke für die Explizierung dieses Konzepts herangezogen werden können.

Es folgt nun die Explizierung des Rahmenkonzeptes Kultur für die vorliegende Arbeit. Ergänzend wird erwähnt, dass nach der Darlegung der beiden Rahmenkonzepte im Folgenden auf die theorieleitenden Kapitel dieser Arbeit – es handelt sich um die theoretischen Grundlagen von Public Relations, internationaler Public Relations, Krisen und Krisen-Public Relations – im Detail eingegangen wird. Das 6. Kapitel (Seite 333) theoretische Grundlagen zu internationaler Krisen-Public Relations bildet das zusammenfassende Hauptkapitel der theoretischen Grundlagen dieser Arbeit.

## 2.1 Kultur

„Culture may be described as a ‚design for living‘, as a process and software program driven by communication.“ (Luger 2002: 120) Doch was genau kann in diesem Forschungskontext unter dem „Lebensentwurf“ bzw. dem „Design für das Leben“ – unter Kultur – verstanden werden? Was unter Kultur im weitesten Sinne verstanden werden kann, beschreibt die UNESCO auf einer internationalen Konferenz im August 1986 in Mexico-Stadt mit folgenden Worten:

Die Kultur kann im weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen. (UNESCO 1982: 121)

Nach Lüsebrink (2012: 10f., H. i. O.) kann Kultur – im engeren Sinne – unter interdisziplinären Gesichtspunkten durch „**drei grundlegende Kulturbegriffe**“ differenziert betrachtet werden:

- der **intellektuell-ästhetische Kulturbegriff**, der mit Begriffen wie ‚Bildung‘ und ‚Kunst‘ eng verknüpft ist. [...];
- der **materielle Kulturbegriff** [...], der sich von der ursprünglichen Bedeutung von Kultur als ‚Agricultura‘ (Landwirtschaft) ableitet und Begriffe und Wirklichkeitsbereiche wie Handwerkerkultur, Unternehmenskultur [...] fasst;
- der **anthropologische Kulturbegriff**: Hier wird unter Kultur die Gesamtheit der kollektiven Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster einer Gesellschaft verstanden [...]

Im Rahmen dieser Arbeit wird zunächst der anthropologische und anschließend – im Kapitel 2.1.2.2 zu Unternehmenskulturen (Seite 62) – der materielle Kulturbegriff thematisiert. Doch bevor auf anthropologische Definitionen von Kultur eingegangen wird, erfolgt zunächst eine Darlegung zweier unterschiedlicher Verständnisweisen von Kultur. Das Verständnis von Kultur und die entwickelten Kultur-Konzepte müssen immer in dem historischen Kontext, in dem sie entstanden sind, betrachtet werden. Die Bedeutung und die Bedeutungsvielfalt zu Kultur haben sich folglich historisch betrachtet stark gewandelt. Ein Perspektivenwechsel bzw. ein sogenannter Cultural turn (Hepp/Löffelholz 2002; Bachmann-Medrick 2006) führte in den Kultur- und Geisteswissenschaften zu einer Neuorientierung in der Verortung von Kultur.

Im Zuge der Überwindung geographischer Entfernungen durch die sich ständig verbessernden modernen Kommunikations- und Transportmittel und den damit einhergehenden persönlichen Kontakten von Menschen mit unterschiedlicher Herkunft entwickeln sich neue differenziertere Vorstellungen von Kultur, die sich von den weitverbreiteten, eingrenzenden Definitionen emanzipieren. (Conti 2010: 174)

Viele Wissenschaftler(innen) sprechen daher von zwei unterschiedlichen Verständnisweisen von Kultur, die in der nachfolgenden Tabelle pointiert gegenübergestellt werden. Ergänzend wird erwähnt, dass es sich dabei um idealtypische Verständnisse bzw. Modelle von Kultur und kultureller Begegnung handelt.

| Gegenüberstellung anthropologischer Kulturverständnisse |                                                                                                    |                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | Statisches<br>Kulturverständnis                                                                    | Dynamisches<br>Kulturverständnis                                                          |
| <b>Zugrunde gelegtes<br/>Kulturkonzept</b>              | traditions- und binnenorientiert,<br>insular, geschlossen, homogen                                 | zukunfts- und außenorientiert,<br>netzwerkartig, offen, heterogen                         |
| <b>Abgrenzung von anderen<br/>Kulturen</b>              | nach geografischen, sprachlichen,<br>politischen, ethnischen, religiösen und<br>weiteren Kriterien | keine, sondern wechselseitige<br>kulturelle Aneignung, Durchdrin-<br>gung und Vermischung |
| <b>Vorstellung von Kultur als ...</b>                   | Insel/Kugel <sup>26</sup> , Container <sup>27</sup>                                                | Netzwerk <sup>28</sup>                                                                    |
| <b>Kulturalitäts-Konzept</b>                            | Multikulturalität, Interkulturalität <sup>29</sup>                                                 | Transkulturalität <sup>30</sup>                                                           |

<sup>26</sup> Nach Welsch (1994a, 1994b) entwarf Herder (1774), welcher von 1744 bis 1803 lebte, einen universalen Kulturbegriff und schuf die Metaphern von Kulturen als autonome Inseln oder fiktive Kugeln. „Im alten Kulturkonzept sind die Kulturen wie autonome Inseln gedacht – Inseln im territorialen wie im idiomatischen Sinn.“ (Welsch 1994a: 152) Des Weiteren konstatiert Welsch (1995: 1): „Kulturen, die wie Inseln oder Kugeln verfasst sind, können sich der Logik ihres Begriffs gemäß eben nur voneinander absetzen, sich gegenseitig verkennen, ignorieren, diffamieren oder bekämpfen – nicht hingegen sich verständigen und austauschen.“

<sup>27</sup> Die Metapher von Kulturen als Container kommt u. a. bei Becks (1997: 49-55) „Container-Theorie der Gesellschaft“ Darlegung stark zum Ausdruck. „So spricht man in Alltag und Wissenschaft von der ‚französischen‘, ‚amerikanischen‘, ‚deutschen‘ Gesellschaft. [...] Erst in dieser gedanklichen und institutionellen Architektur werden ‚moderne‘ Gesellschaften zu einzelnen gegeneinander abgegrenzten Gesellschaften. Sind sie doch im Machtraum der Nationalstaaten *wie in einem Container* aufgehoben.“ (Beck 1997: 49f., H. i. O.)

<sup>28</sup> „Die neuen kulturellen Formationen überschreiten die alten Festmarken, erzeugen neue Verbindungen. Dies bedeutet auch, dass die Welt im ganzen statt eines separatistischen eher ein Netzwerk-Design annimmt.“ (Welsch 1995: 4)

| Fokus auf                            | Isolierung/Separierung, Differenz (das Andere, das Fremde), Konflikt                                                              | Durchmischung, Verflechtung Gemeinsamkeit                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kompetenzanforderungen <sup>31</sup> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ „Verständnis des Fremden,</li><li>▪ Toleranz,</li><li>▪ Anpassungsbereitschaft“</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ „Wahrnehmung von Multiperspektivität,</li><li>▪ Akzeptanz von Differenz,</li><li>▪ Kontextangemessenes Verständigungshandeln“</li></ul> |
| Ausgewählte Vertreter                | Edward T. Hall, Geert Hofstede, Alexander Thomas <sup>32</sup>                                                                    | Wolfgang Welsch, Ulrich Beck, Homi K. Bhabha, Andreas Hepp, Thomas Herdin, Kurt Luger                                                                                           |

**Tabelle 1: Gegenüberstellung anthropologischer Kulturverständnisse in Anlehnung an Conti (2010: 173-186)**

Nach Leenen et al. (2013: 108) werden Kultur-Definitionen des klassischen Kulturverständnisses<sup>33</sup> als „statische Modelle des Kulturzusammenstoßes“ bezeichnet, die folgenden Annahmen zugrunde liegen:

- Kulturen sind voneinander deutlich abgegrenzte Bedeutungssysteme, die sich kurzfristig kaum verändern.
- (Alltags-) Kommunikation bedeutet, sich im Rahmen eines solchen Bedeutungssystems miteinander auszutauschen.
- Personen werden durch ihre Kulturzugehörigkeit unverwechselbar geprägt (und nur in diesem Sinne spricht man überhaupt nur sinnvoll von einer ‚Begegnung der Kulturen‘).

Das statische Kulturverständnis eignet sich nach Leenen et al. (2013: 108) „vor allem zur Beschreibung von kulturellen Systemen, die wenig Kontakt miteinander haben, zwischen denen Austauschprozesse selten und in denen das Tempo des sozialen Wandels gering ist“. Welsch (1994a: 150, H. i. O.) übt anhand von drei zentralen Charakteristika Kritik am klassischen Kulturverständnis:

Erstens ein Moment der *Abgrenzung*: Jede Kultur ist von den anderen Kulturen spezifisch unterschieden. Zweitens, als definitorischer Kern, das *Volke*: Kultur ist immer Kultur eines Volkes; dieses gilt als Träger und Produzent der Kultur; es soll in der Kultur sein Wesen zur Blüte bringen. Drittens gehört zu diesem klassischen Kulturbegriff eine *Vereinheitlichungsfunktion*: Die Kultur prägt das Leben des Volkes im ganzen wie im

<sup>29</sup> Das Konzept der Interkulturalität geht grundsätzlich von einem statischen Kulturverständnis aus. Wird Interkulturalität jedoch als dynamisches Modell der interkulturellen Interaktion (vgl. Leenen et al. 2013: 109) verstanden, dann kann von einem dynamischen Kulturverständnis ausgegangen werden.

<sup>30</sup> Das Konzept der Transkulturalität ist als normatives Konzept zu verstehen. Nach Welsch (1994b: 2) „benennt dieses [Konzept die, d. Verf.] veränderte Verfassung der Kulturen und versucht daraus die notwendigen konzeptionellen und normativen Konsequenzen zu ziehen“. Koskensalo (2010: o. S.) konstatiert: „Dieser normative Entwurf von Welsch will die Unschärfe, die die vagen Inhalte des interkulturellen Dialogs produzieren, eliminieren“.

<sup>31</sup> Die aufgelisteten Kompetenzanforderungen zu beiden Kulturverständnissen wurden wörtlich von Leenen et al. (2013: 110) übernommen.

<sup>32</sup> Nach Conti (2010: 176f.) verwenden diese drei Vertreter „ihre Kulturbegriffe, um nationale Kulturen zu bezeichnen, und entwickeln Kategorien (Kulturdimensionen bzw. Kulturstandards), die die Beschreibung und damit den Vergleich zwischen nationalen Kulturen ermöglichen sollen. Sie betonen Unterschiede zwischen Staatsgesellschaften, indem sie sie als homogene Gebilde betrachten und beschreiben“.

<sup>33</sup> Exemplarisch für Kulturdefinition des klassischen Kulturverständnisses werden die Darlegungen von Tihanyi et al (2005) und Thomas (2005) erwähnt: „Culture, in general, is the homogeneity of characteristics that separates one human group from another“ (Tihanyi et al. 2005: 271); „Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur [...]“ (Thomas 2005: 22).

einzelnen und macht jede Handlung und jedes Objekt zu einem unverwechselbaren Bestandteil gerade dieser Kultur.

Dieses klassische Kulturverständnis ist nach Welsch (1994a: 151. H. i. O.) für gegenwärtige Verhältnisse nicht mehr angemessen, da „elementare *Differenzierungsmöglichkeiten*“ fehlen, „beispielsweise nach regional, sozial und funktional unterschiedlichen Kulturen, nach hoher und niedriger, leitender und alternativer Kultur – von den Besonderheiten einer wissenschaftlichen, technischen, religiösen etc. Kultur gar nicht zu reden“. Welschs (1995: 1) Verständnis von Kultur geht von „jenseits des Gegensatzes von Eigenkultur und Fremdkultur“ aus. So konstatiert auch Nicklas (2006: 120): „Die meisten Menschen in modernen Gesellschaften gehören mehreren Sonderkulturen an und besitzen eine (freilich individuell unterschiedliche) Handlungsfähigkeit“.

Ein dynamisches Kulturverständnis<sup>34</sup> setzt hingegen voraus, sich „von traditionellen Vorstellungen homogener und separierter Kulturen und ihren eindeutig zuzuordnenden und angehörenden Subjekten zu distanzieren und stattdessen die wechselseitigen kulturellen Aneignungen und Durchdringungen zu betonen“ (Jahn-Sudmann 2009: 17). Das dynamische Kulturverständnis wird von Leenen et al. (2013: 109) als „dynamisches Modell interkultureller Interaktion“ bezeichnet, das sich vor allem „zur Beschreibung von Systemen, in denen kulturelle Austauschprozesse häufig und in großem Umfang stattfinden“, eignet und „in denen das Tempo des sozialen Wandels hoch ist“. Dieses Modell des dynamischen Kulturverständnisses geht nach Leenen et al. (2013: 109) von folgenden Annahmen aus:

- Kulturen sind keine homogenen, widerspruchsfreien Bedeutungssysteme. Zwischen ihnen sind die Grenzlinien nicht eindeutig: Es gibt zwar deutliche Unterschiede, aber auch Überschneidungen und Familienähnlichkeiten.
- In der Kommunikation wird Kultur nicht nur interpretiert, sondern jeweils auch produziert und interaktiv immer wieder neu ausgehandelt.
- Personen werden durch ihre Gruppenzugehörigkeit und entsprechende Bedeutungsangebote stark beeinflusst, aber nicht festgelegt. Zudem partizipieren sie stets an verschiedenen Kulturen, die sich nicht zwangsläufig ethnisch definieren müssen. Die Individuen positionieren sich in mehreren Kommunikationsgemeinschaften und ‚switchen‘.

Die Fähigkeit des Switchens bzw. Umschaltens von einem Normensystem zu einem anderen, ist nach Nicklas (2006: 122) „das Ergebnis von Lernprozessen“ und wird in „einer modernen, mobilen Gesellschaft gefördert, während sie in traditionellen Gesellschaften kaum gebraucht wird und deshalb auch in geringem Maße vorhanden ist“. Warum das dynamische Kulturverständnis explizit dynamisch ist, explizieren Leenen et al. (2013: 110) wie folgt:

Die Person wird zu keinem Zeitpunkt als kulturell abgeschlossen, als in einem kulturellen System endgültig ‚enkulturiert‘ verstanden; das kulturelle Bedeutungssystem einer Kommunikationsgemeinschaft ist in ständigem Wandel begriffen; Interaktionssituationen zwischen Personen und Gruppen unterschiedlicher Kulturzugehörigkeit sind prinzipiell offen und in ihrem Ergebnis unbestimmt; interkulturelles Lernen kann schließlich nur als gemeinsame Suchstrategie verstanden werden, die kein ‚natürliches‘ Ende hat, sondern sich lediglich in besserer Kommunikation und erfolgreicherer Interaktion niederschlägt.

Die Bedeutung dieser neuen Verortung von Kultur für diese Arbeit wird durch Welschs (1994a: 166) nachfolgende Aussage ersichtlich: „Selbst wenn Probleme regional entstehen,

<sup>34</sup> Dieses Kulturverständnis wird in dieser Arbeit vor allem durch die Werke von Welsch (1994a, 1994b, 1995, 1999, 2000), Beck (1995, 1997, 1998), Löffelholz/Hepp (2002), Hepp (2006), Bhabha (2004; 2011), Luger (1994, 1997, 2002) und Herdin/Luger (2001, 2008) wiedergegeben.

überschreiten ihre Wirkungen die Grenzen, werden global. Das verlangt neue Denk- und Handlungsmuster“<sup>35</sup>. Für den Untersuchungsgegenstand von internationaler Krisen-Public Relations ist diese neue Verortung von Kultur<sup>35</sup> von Relevanz, da sich Krisen über nationalstaatliche<sup>36</sup> Grenzen hinweg ausbreiten und folglich unterschiedliche Gesellschaften bzw. Kommunikationsgemeinschaften<sup>37</sup> tangieren.

### 2.1.1 Definitionen zu Kultur

Das Wort Kultur (lat. *cultura*<sup>38</sup>) wurde ursprünglich sowohl für den Land- und Ackerbau (lat. *cultura agrī*) als auch für die Pflege (lat. *colere*) der geistigen Güter (lat. *cultura animi*) verwendet. Kultur gilt als ein komplexer Ausdruck, der weitläufig gebraucht wird und aufgrund der vielfältig zugesprochenen Bedeutungen schwierig zu definieren ist (vgl. Renger 1994: 68). So konstatiert Luger (2010: 15): „Wir betrachten Kultur als einen von Menschen erzeugten Gesamtkomplex von Vorstellungen, Denkformen, Empfindungsweisen, Werten und Bedeutungen, der sich in Symbolsystemen materialisiert [...]“. Nicht nur in den Disziplinen der Kultur- und Geisteswissenschaften gibt es unzählige Definitionen und Definitionsversuche, den Ausdruck Kultur zu explizieren. Eine fächerübergreifende allgemeine Definition konnte sich bislang nicht durchsetzen. Heute existieren mehrere hundert<sup>39</sup> unterschiedliche Kulturdefinitionen, die nur noch bedingt überschaubar sind. „Culture is so all-encompassing that it is hard to define/describe it [...]“. This makes culture hard to measure, a key requirement for scholars and researches.“ (Sriramesh 2012: 11) Kultur wird als etwas Allumfassendes verstanden, und eine Beschreibung setzt eine bewusste und kritische Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen Identität<sup>40</sup>, der „cultural self-awareness“<sup>41</sup> sowie der „cross-cultural self-awareness“<sup>42</sup> voraus.

<sup>35</sup> Die Verortung der Verfasserin geht dahin, dass es sich bei internationaler Krisen-Public Relations um Krisen-Public Relations als Teil der internationalen Public Relations handelt (siehe Kapitel 6.2, Seite 337). Das Konzept Kultur wird dabei in dieser Arbeit in Kapitel 4.3 (Seite 176) als prägende Determinante internationaler Public Relations expliziert.

<sup>36</sup> Unter dem Ausdruck Nationalstaat wird nach Niederberger/Schink (2011c: 410) einerseits „das Ideal einer Identität von territorialer politischer Herrschaft und 'ethnischer' Gemeinschaft“ und andererseits „die historisch-politische Realität staatlicher Gebilde, insbesondere in Europa“ verstanden.

<sup>37</sup> In der Darlegung des Cultural Economic-Modells nach Curtin/Gaither in Kapitel 6.6.2 (Seite 366) ist eine Mini Case Study zu einem derartigen länder- und kulturübergreifenden Krisenfall nachzulesen. Nach der Veröffentlichung der Mohammed-Karikaturen in der dänischen Zeitung Jyllands-Posten im Jahr 2005 boykottierten Konsument(inn)en in arabischen Ländern Produkte des dänischen multinationalen Unternehmens Arla Food und in weiterer Folge dänische sowie zum Teil auch „westliche“ Produkte im Allgemeinen.

<sup>38</sup> „Das seit dem 17. Jh. bezeugte, aus dem lat. *cultura* ‚Landbau; Pflege (des Körpers und Geistes)‘ entlehnte Substantiv wurde von Anfang an im Sinne von ‚Feldbau, Bodenbewirtschaftung‘ einerseits (beachte z. B. die verdeutlichende Zusammensetzung ‚Bodenkultur‘) und ‚Pflege der geistigen Güter andererseits (beachte die Zusammensetzung ‚Geisteskultur‘) verwendet.“ (Duden 2007: 459, H. i. O.)

<sup>39</sup> Kroeber (1952) verwies im Werk „The nature of culture“ und Kroeber/Kluckhohn (1963) im Buch „Culture: A critical review of concepts and definitions“ auf mehr als 160 Kultur-Definitionen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen. Kroeber/Kluckhohn (1963: 181) explizieren Kultur abgeleitet von den 164 Definitionen schließlich wie folgt: „Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i. e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action“. Baldwin./Lindsay zählten 1994 innerhalb von fünf verschiedenen Disziplinen mehr als 200 Kulturdefinitionen auf.

<sup>40</sup> „Kulturelle Identität bezeichnet zwei durchaus gegensätzliche Phänomene. Nach innen gerichtet dient sie der Identifikation oder Verbindung mit einer Bezugsgruppe, Kultur bzw. Subkultur, die über einen gemeinsamen Symbolvorrat

Culture is a noun with many meanings. Each of us carries her or his own individual combination of cultural traits that we have acquired as members of several collectives – class, ethnic, gender, national, professional, racial, voluntary and other organisations and communities. All these can be described as having certain qualities we recognize as cultures. They exist in larger collective systems denoted as societies, having their own societal cultures. Because we are born into our cultures, they exist as our 'true' nature and we are rarely aware of them. It is when we geographically or socially move and meet (or even collide with) cultures different from ours that we become conscious of others and/or our differentness. (Verčič 2014: 71)

Nachdem wir alle individuell kulturell geprägt sind, gilt es als persönliche Herausforderung, Kultur zu definieren. Die eigene kulturelle Identitätsbildung wird nach Luger (1997: 336) beeinflusst durch:

[...] berufliche Sozialisation, Statusdenken, Distinktion, durch den Erwerb von Anerkennung und Bildung etc. Identitätssuche und -findung hat stets mit Verankerung, Positionierung, Verortung zu tun, sei es in einer bestimmten Gesellschaft oder Gruppe, in einem bestimmten geographischen oder gedachten Raum – innerhalb der Weltgemeinschaft, Europas, einer Nation, einer Region, eines Stadtteils, eines Tales etc.

Die Definitionen zum Ausdruck Kultur im anthropologischen Sinn sind, wie auch der Gegenstandsbereich, immer in einem historischen Kontext<sup>43</sup> zu betrachten, und unterliegen einem stetigen Wandel. In den Sozialwissenschaften erhielt die normative Kulturdefinition des englischen Anthropologen Edward B. Tylor (1871), die während der Regentschaft von Queen Victoria in Großbritannien aufgestellt wurde, großen Zuspruch. „Culture, or civilization [...] is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.“ (Tylor 1871: 7) Kultur wurde während der Kolonialzeit mit Zivilisation gleichgesetzt, folglich gab es auch eine äußerst kritisch festzuhaltende Unterscheidung in höher und niedriger entwickelte Zivilisationen bzw. Kulturen. 1958 veröffentlicht der Anthropologe Edward T. Hall eine Monografie, in der er Kultur als eine stumme Sprache (engl. *silent language*) bezeichnet – gemeint ist damit unser Verhalten sowie sprachliche Codes in Form von verbalen und nonverbalen Zeichen. Hall (1958: vii, H. i. O.) definiert Kultur als: „[...] an entire universe of behavior that is unexplored, unexamined, and very much taken for granted. It functions outside conscious awareness and in *juxtaposition to words*“. Menschen sprechen sozusagen ohne Worte miteinander und beziehen sich dabei auf ein ganzes Universum an unerforschten und als selbstverständlich angenommenen Verhaltensweisen. Die Metapher von Kultur als mentale Programmierung bzw. als mentale Software<sup>44</sup> (engl. *software of the mind*) wurde vom Niederländer Geert Hofstede<sup>45</sup> maßgeblich

und Bedeutungszuschreibungen verfügt, Verhaltensregeln und Normen teilt. Kulturelle Identität wird gebildet durch symbolische und normative Kompetenz. Wenn sich Individuen mit kulturellen Gemeinschaften identifizieren, können sie deren Symbolsystem und Annahmen verstehen und damit agieren. Sie sind in der Lage, kulturell akzeptiert zu interagieren und sich den anderen Mitgliedern gegenüber angemessen zu verhalten.“ (Luger 1997: 336)

<sup>41</sup> Der Ausdruck „cultural self-awareness“ bezeichnet ein Verständnis für die eigenen kulturellen Annahmen und Verhaltensmuster (vgl. Adler/Gundersen 2008: 81f.).

<sup>42</sup> Der Ausdruck „cross-cultural self-awareness“ bezeichnet hingegen ein Verständnis der Annahmen und Verhaltensmuster anderen Kulturen gegenüber (vgl. Adler/Gundersen 2008: 81f.).

<sup>43</sup> Nachfolgend werden ausgewählte, historisch bedeutende Kulturdefinitionen chronologisch geordnet wiedergegeben.

<sup>44</sup> Der Untertitel des von Hofstede 1991 veröffentlichten Werks „Cultures and organizations“ lautet „Software of the mind“. Diese Metapher verwenden Hofstede/Hofstede (2009: 3) in „Analogie zur Art und Weise, wie Computer programmiert sind“. Menschen, so Hofstede/Hofstede (2009: 3), sind jedoch nicht wie programmierte Computer zu sehen, da sie ihre mentalen Programme auch ändern können, dennoch bezieht sich die Bezeichnung „mentale Software“ darauf, „welche Reaktionen angesichts der persönlichen Vergangenheit wahrscheinlich und verständlich sind“.

<sup>45</sup> Schmidt (2004: 35) konstatiert: „Hofstedes Konzept ist gerade im deutschsprachigen Raum sehr einflussreich geworden“.

geprägt, und wird bis heute von Wissenschaftler(inne)n in weiterentwickelter Form verwendet (Luger 2002; Huck 2004; George et al. 2012). Kultur wird von Hofstede (1980: 21) als „collective programming of the mind which distinguishes members of one human group from another“ definiert. Aber auch die Kulturdefinition Lotman/Uspenskij (1984: 3) als nicht vererbbares Gedächtnis einer Gemeinschaft bzw. eines Kollektivs entspricht dieser Verortung und Denkweise des Ausdrucks Kultur. Kultur wird sozusagen von Generation zu Generation durch symbolische und materielle Formen – und nicht durch Gene – weitergegeben (vgl. Assmann 2014: 20). Für die vorliegende Arbeit wird die nachfolgende Kulturdefinition von Luger (2002: 120) herangezogen:

A society's software, steered by communication, finds its expression in symbols, convictions, values, judgments of taste, norms, etc., which help conserve and perpetuate society and concurrently can be the agents of change. Culture must be understood as a model of behavior of society. Individual aspects of a culture are used, modified and cast aside, depending on how they contribute to the successful organization of reality. Cultural manifestations such as customs, creeds, patterns of consumption, lifestyles – the 'map of meaning' [...] that make things comprehensible to the members of a culture – change under the influence of the manifestations of the media and tourism.

In dieser Darlegung wird Kultur als das sich wandelnde mentale Programm einer Gesellschaft definiert, das durch Kommunikation maßgeblich gesteuert wird und seinen Ausdruck in Symbolen, Überzeugungen, Werten, Werturteilen und Normen findet. Gemäß dieser Auffassung konstatieren auch Ladmiral/Lipiansky (2000: 18):

Er [der Ausdruck Kultur, d. Verf.] bezeichnet die Lebensweisen einer sozialen Gruppe; ihre Art zu empfinden, zu handeln, zu denken; ihre Beziehung zur Natur, zum Menschen, zur Technik und zur Kunst. Kultur schließt sowohl die tatsächlichen Verhaltensweisen, die sozialen Vorstellungen wie auch die Modelle ein, nach denen sich diese ausrichten (Wertesysteme, Ideologien, sozialen Normen etc.).

In diesem Zusammenhang konstatieren Herdin/Luger (2008: 144): „Somit umfasst Kultur die Werte der Mitglieder einer Gemeinschaft, die Normen, denen sie folgen und die materiellen Güter, die sie schaffen. Während Werte abstrakte Ideale und Vorstellungen formulieren, sind Normen distinkte Prinzipien oder Regeln, denen die Menschen gewöhnt sind zu folgen“. Die Verfasserin wählt folgende stipulative Definition<sup>46</sup> des Ausdrucks Kultur:

*Unter dem Ausdruck **Kultur** sei in der vorliegenden Arbeit im anthropologischen Sinne ein Prozess der mentalen Programmierung einer Gemeinschaft verstanden, der von und über<sup>47</sup> Kommunikation determiniert sowie durch Symbole, Helden, Rituale, Überzeugungen, Werte und Normen geformt wird.*

### 2.1.2 Ebenen von Kulturen

Für den Untersuchungsgegenstand von internationaler Krisen-Public Relations (siehe Kapitel 6, Seite 333) sind im Kontext der Explizierung des Konzeptes Kultur die verschiedenen Ebenen der Kultur von Relevanz. Es wird an dieser Stelle festgehalten, dass je nach wissenschafts-

<sup>46</sup> Die stipulativen Definitionen der Verfasserin verdeutlichen, was unter einem bestimmten Ausdruck bzw. Wort für die vorliegende Arbeit verstanden werden soll (vgl. Dorn 2011: 112).

<sup>47</sup> Gemäß der Auffassung Halls (1997: 233, H. i. O.): „The regulation of culture and regulation by culture are thus intimately and profoundly interrelated“.

theoretischer Perspektive, auch die Ebenen der Kultur anders verortet werden – es herrscht also keine Einigkeit darüber, welche Ebenen konzeptionell zu Kultur gezählt werden. Aus einer organisationstheoretischen Perspektive finden sich Kulturen nach Schein (2003: 29) auf unterschiedlichen Ebenen:

Wenn eine Gruppe genügend gemeinsame Erfahrungen hat, entwickelt sich eine Kultur. Kulturen gibt es in Abteilungen, funktionsgebundenen Gruppen und anderen strukturellen Einheiten mit einer gemeinsamen Kernprofession und gemeinsamen Erfahrungen. [...] Es gibt Kulturen auf der Ebene des Gesamtunternehmens, wenn die gemeinsame Geschichte dazu ausreicht. Es gibt sie sogar in ganzen Industriezweigen, weil die darin beschäftigten Menschen einen gemeinsamen beruflichen Hintergrund haben. Und schließlich gibt es Kultur auf der regionalen und nationalen Ebene aufgrund von gemeinsamer Sprache, Ethnie, Religion und Erfahrung.

Ein Systematisierungsversuch der interkulturell vergleichenden Sozialisationsforschung von Hofstede (1989) teilt nationale Kulturen auf der Makroebene, Unternehmenskulturen auf der Mesoebene<sup>48</sup> und individuelle Kulturen auf Mikroebene ein – diese Systematisierung hat inzwischen in einigen Public Relations-Werken Einzug gefunden (Huck 2004; Curtin/Gaither 2005; Sha et al. 2012; Seiffert 2013). Hummrich (2013: 117) nimmt wiederum eine Unterscheidung in „(National-)Kulturen, Organisationskulturen und Interaktionskulturen“ vor und konstatiert:

dass einerseits die nationalkulturellen Rahmungen die Ausgestaltung des organisatorischen und institutionalisierten Umgangs [...] bedingen und dass diese beiden ‚Rahmungen‘ wiederum für die Ausgestaltung des Handelns [...] bedeutsam sind. Jedoch ist unter ‚Rahmungen‘ kein starres Gebilde zu verstehen und die Rede von Ebenen bedeutet nicht ein eindimensionales Gefälle. Vielmehr sind die Bedingungsgefüge als wechselseitig zu betrachten [...].

Für die vorliegende Arbeit werden die Ebenen der Kultur in Anlehnung an Hofstedes (1989) Systematisierungsversuchs in nationale Kulturen, Unternehmenskulturen und Individualkulturen (mit den ausgewählten Subebenen der Führungskompetenz- und der Kommunikationskulturen) dargelegt. Diese im Folgenden dargelegten Ebenen und Subebenen werden von der Verfasserin als richtungsweisende Konzepte für die Explizierung des Forschungsgegenstandes von internationaler Krisen-Public Relations erachtet. Ergänzend wird an dieser Stelle erwähnt, dass diese Ebenen und Subebenen enge Zusammenhänge aufweisen und sich auch gegenseitig bedingen.

### 2.1.2.1 Nationale Kulturen

Bevor auf die Konzeption der nationalen Kulturen näher eingegangen wird, werden zunächst noch konzeptionelle Überlegungen zum Ausdruck Nation dargelegt. Im Alltagsverständnis wird eine **Nation** (lat. *natio* = Abstammungsgemeinschaft und lat. *nasci* = geboren werden) oftmals mit einer bestimmten Kultur gleichgesetzt, dies ist nicht unproblematisch, wie in diesem Kapitel noch eingehend diskutiert wird. Verčič (2014: 72) betont in diesem Zusammenhang:

<sup>48</sup> Auf der Mesoebene ließe sich diese Systematik beispielsweise noch mit der Branchen-, Berufs- und Professionskultur erweitern.

What in English language is commonly referred to as a country or a nation, international law defines as a sovereign state<sup>49</sup>. Although there seems to be a correspondence between ethnic cultures and sovereign states – sometimes referred to as nation-states (i. e., France is a sovereign state of French, China of Chinese and Nigeria of Nigerians), the real world is far more complicated (even when discounted for international migrations). Even in France, as a highly centralised state, there are populations that are French by citizenship but not ethnically [...] In India, currently the second largest country in the world and projected in 2025 to surpass China and become the most populated country in the world, where four of the world's major religions originated – Hinduism, Buddhism, Jainism and Sikhism – there are 30 languages spoken by more than a million, and 122 languages spoken by more than 10.000 speakers.

So konstatieren auch Bardhan/Weaver (2011b: 9) „[...] culture and territory cannot be conceptualized as synonymous any more [...]“. Sarcevic (2012: 1), Professor für Staatsrecht, Europa- und Völkerrecht sowie Staatsphilosophie an der Universität Leipzig, nimmt eine konzeptionelle Unterscheidung des Wortes Nation in „Staatsnation“ (politischer Nationenbegriff) und „Kulturnation“ (ethnischer Nationenbegriff) vor.

Die **Staatsnation** (politischer Nationenbegriff) wird von Sarcevic (2012: 1f.) als „westliche“ Konzeption begriffen, und beruht auf folgenden Überlegungen:

- politisches Gemeinwesen von Bürgern – sie sind vor dem Recht gleich, unabhängig von sozialer Stellung, Abstammung, Sprache oder Religion;
- geht von einem politischen bzw. voluntaristischen Nationenbegriff aus;
- in Westeuropa: Kultur, Nation und Sprache sind sekundäre Funktionen oder spielen gar keine Rolle;
- Volk und Nation sind identisch: ethnische Unterschiede werden ignoriert;
- gründet auf dem Territorialitätsprinzip

Ein zentraler Grund für die historische Entwicklung der Staatsnationen-Konzeption beruht nach Sarcevic (2012: 1f.) auf dem Willen, Nationen als „politische Gemeinschaften“ zu begreifen – dieser politische Nationenbegriff ist vor allem in „F, GB, USA und CH“ zu beobachten.

Die **Kulturnation** (ethnischer Nationenbegriff) wird von Sarcevic (2012: 1f.) als „mittel- oder südesteuropäische“ Konzeption begriffen, und beruht auf folgenden Überlegungen:

- kulturelles Gemeinwesen von Bürgern – Zusammengehörigkeitsgefühl – das sich auf die Sprache, die Kultur, das gemeinsame Schicksal, Abstammung, Religion etc. stützt;
- geht von einem ethnischen Nationenbegriff aus;
- gründet auf dem Personalitätsprinzip;
- Volk und Nation unterscheiden sich, sie sind nicht identisch

In Ländern, in denen der „gemeinsame Staat zunächst fehlte, bezieht sich ‚Nation‘ auf ‚natürliche‘, d. h. vorstaatliche Kategorien (Sprache, Abstammung, Kultur, Religion)“, dies wird von Sarcevic (2012: 1f.) als zentraler Grund für die historische Entwicklung der Kulturnationen-Konzeption genannt, die in Europa vor allem in „D, I und osteuropäischen Ländern“ zu beobachten ist.

---

<sup>49</sup> „At the beginning of 2012 there were 1932 member states of the United Nations, and there are at least a dozen more states that do not included in the UN system and whose sovereignty is disputed.“ (Verčič 2014: 72)

## 2.1.2.1.1 Definitionen zu nationalen Kulturen

Kulturen erfüllen nach Kutschker/Schmid (vgl. 2011: 676f.) in besonderem Maße eine Orientierungs- und Identitätsstiftungsfunktion<sup>50</sup>. Diese beiden Funktionen sind im Kontext von **nationalen Kulturen** äußerst wichtig. Nach Luger (1997: 337) konstruieren „nationale Kulturen [...] Identitäten<sup>51</sup>, indem sie Bedeutungen der Nation herstellen, mit denen man sich identifizieren kann“. Nationale Kulturen hängen eng mit dem Nationalbewusstsein<sup>52</sup>, dem kulturellen<sup>53</sup>, kollektiven<sup>54</sup> und nationalen<sup>55</sup> Gedächtnis sowie der kulturellen<sup>56</sup> und nationalen<sup>57</sup> Identität einer Gesellschaft zusammen. In „vormodernen Zeiten oder in traditionellen Gesellschaften“, so Stuart Hall (1994: 200), galt die „Untertanentreue und Identifikation“ grundsätzlich „dem Stamm, dem Volk, der Region oder der Religion“, während diese „in westlichen Gesell-

<sup>50</sup> Als weitere Funktionen von Kultur zählen Kutschker/Schmid (vgl. 2011: 676f.) die Motivations-, Koordinations- und Integrations-, Ordnungs-, Komplexitätshandhabungs- und auch die Legitimationsfunktion auf.

<sup>51</sup> Die individuelle Identität eines Menschen wird in der Psychologie vor allem durch den reflexiven Prozess der Selbst- und Fremdwahrnehmung beschrieben (Abels 2010). Als Voraussetzung für die Bildung von Identität gilt die Reflexivität zu anderen. „Identität ist eine Sache des Bewusstseins, d. h. des Reflexivwerdens eines unbewussten Selbstbildes. Das gilt im individuellen wie im kollektiven Leben.“ (Assmann 1997: 130) Identitäten werden in diesem genannten Zusammenhang als kollektive bzw. Wir-Identitäten verstanden. „Unter einer *kollektiven* oder *Wir-Identität* verstehen wir das Bild, das eine Gruppe von sich aufbaut und mit dem sich deren Mitglieder identifizieren. Kollektive Identität ist eine Frage der Identifikation seitens der beteiligten Individuen. Es gibt sie nicht ‚an sich‘, sondern nur in dem Maße, wie sich bestimmte Individuen zu ihr bekennen. Sie ist so stark oder so schwach, wie sie im Bewusstsein der Gruppenmitglieder lebendig ist und deren Denken und Handeln zu motivieren vermag.“ (Assmann 1997: 132, H. i. O.)

<sup>52</sup> Das **Nationalbewusstsein** ist nach Habermas (1991: 8) „eine spezifisch moderne Erscheinung der kulturellen Integration“. Nach Luger (1997: 337) hat das Nationalbewusstsein die Funktion, als „Teil eines kollektiven Gedächtnisses“, ganz „bestimmte, an Überlieferungen gebundene Formen zu beschreiben“. Symbolische Objekte, Gebäude und Artefakte, Essgewohnheiten, Kleidung und bestimmte Verhaltens- oder Ausdrucksweisen, können sich „als Ausdruck eines alltäglichen habituellen Nationalbewusstseins niederschlagen“ (Luger 1997: 337).

<sup>53</sup> Das **kulturelle Gedächtnis** „wird zum wichtigen Bestandteil einer kollektiven Biographie und stützt die Identität der Region oder Nation wie ein Stammbaum oder eine Familiengeschichte“, und wird durch ein kulturelles Erbe vermittelt, also eine „Gabe der Vorfahren, die uns über den Tod hinweg mit ihnen verbindet“ (Assmann 2014: 21 und 23).

<sup>54</sup> Das **kollektive Gedächtnis** „ergibt sich aus dem Rahmen der Erinnerung. Dabei bestimmt die gegenwärtige Gemeinschaft, was aus der Vergangenheit erinnert wird und was nicht (Selektion)“ (Degen 2008: 28). Ein kollektives Gedächtnis ermöglicht es, so Assmann (2013: 17), „Mitgliedern einer Gesellschaft, über räumliche und zeitliche Entfernungen hinweg Bezugspunkte in der Vergangenheit festzuhalten und gemeinsame Orientierungsformen aufzubauen. Auf diese Weise kann man sich als Teil einer größeren Einheit begreifen, die weit über die individuelle Erfahrung hinausgeht“.

<sup>55</sup> Das **nationale Gedächtnis** wird von Degen (2008: 28) als „medial und institutionell vermittelt“ gesehen, da „durch kulturelle Formung (Texte, Riten, Denkmäler) und institutionelle Kommunikation (Rezitation, Begehung, Betrachtung) [...] Ereignisse aus der Vergangenheit zu Zeitinseln für Identität mit der gegenwärtigen Gesellschaft“ werden. Medien werden von Luger (1997: 338) als „Träger und Transporteure des nationalen Gedächtnisses“ gesehen, „das stark über Rituale und Zeremonien, Jubiläen und Gedenkfeiern [Gedenkfeiern, sic] etc. vermittelt wird.“

<sup>56</sup> Der Ausdruck **kulturelle Identität** bezeichnet nach Luger (1994: 37) vor allem zwei Phänomene: „[...] nach innen gerichtet die Identifikation oder Verbindung mit einer Bezugsgruppe/Kultur/Subkultur und nach außen gerichtet den Vergleich mit anderen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten festzustellen“. Nach Ladmiraal/Lipiansky (2000: 19) stützt sich die kulturelle Identität „auf objektive Faktoren – wie das Erbe der Geschichte, den politischen Rahmen, die ethnischen Ursprünge, die Traditionen, die Sprache, die Religion etc. Aber ebenso sehr beruht sie auf subjektiven Elementen, die im Bewusstsein der Mitglieder einer Gemeinschaft zu verorten sind [...]“.

<sup>57</sup> Die **nationale Identität** wird nach Ladmiraal/Lipiansky (2000: 179 und 193) häufig in Form von „Diskriminierungen (Stereotype, Vorurteile, Abwertungen etc.)“ zum „Charakteristikum der anderen Nationalitäten“ (z. B. „die Italiener, die Engländer, die Franzosen“). Diese Kategorisierung dient vor allem dazu, „das Unbekannte zu zähmen, es vertrauter zu machen und sich gegen das Gefühl der Beklemmung zu verteidigen, das aus der Wahrnehmung der Unterschiede heraus erwachsen kann“ (Ladmiraal/Lipiansky 2000: 179).

schaften allmählich auf die nationale Kultur“ übertragen wurde. Auch Ladmiral/Lipiansky (2000: 18) konstatieren, dass es „in den Industriegesellschaften die nationale Ebene ist, die sich tendenziell als die bedeutungsvollste für eine differenzierte Strukturierung von Kultur herausstellte“. Nach Hall (1994: 201) beziehen sich nationale Kulturen auf mystische<sup>58</sup> „Erzählungen der Nation“. Nationale Kulturen sind nach Hall (1994: 206) „von tiefen inneren Spannungen und Differenzen durchzogen und nur durch die Ausübung kultureller Macht ‚vereinigt‘“. Die Vorstellung von einer dominierenden **Nationalkultur**<sup>59</sup>, also von einer Nation, in der alle Mitglieder eine homogene und separatistische Kultur gleichsam verinnerlicht haben, würde nach Reich (1996: 97) die „Auflösung der Individualität“, die „Herstellung von uniformen Persönlichkeiten“ und „damit eine Gefahr für jede demokratische Ordnung“ bedeuten. Löffelholz/Hepp (2002: 12) konstatieren in diesem Zusammenhang, dass

[...] die insbesondere in Europa gerne gedachte Einheit von Territorium (eines Staates) und Kultur (einer Nation) zunehmend problematisch erscheint. Dies heißt aber nicht, dass es keine territorialen Kulturen mehr gäbe. Dies heißt aber, dass wir mit territorialen Verständnissen von Kultur allein nicht weiter kommen in der notwendigen Auseinandersetzung mit einer Vielzahl an Konflikten, Widersprüchen und Wandlungsprozessen in Zeiten der Globalisierung.

Interessant ist, dass die Bedeutung von territorialer Identität<sup>60</sup> gerade im Zuge der zahlreichen gegenwärtigen Globalisierungsprozesse zunimmt, und damit auch Raum für Ethnozentrismus<sup>61</sup> und Xenophobie<sup>62</sup> schafft. Das Konzept der Nationalkultur beruht grundsätzlich auf einem statischen Kulturverständnis und ist aufgrund dessen problematisch, wie die nachfolgende Definition dies verdeutlicht: „National culture can [...] be defined as the degree to which the cultural norms in one country are different from those in another country“ (Sousa/Bradley 2008: 471). Dass nationale Kulturen einem dynamischen und nicht einem statischen Kulturverständnis zugrunde liegen, wird durch Halls (1994: 212) Darlegung ersichtlich:

Je mehr das gesellschaftliche Leben durch die globale Vermarktung von Stilen, Räumen und Vorstellungen, durch internationale Reisen, global vernetzte Medienbilder und Kommunikationssysteme vermittelt wird, des-

<sup>58</sup> Mythen werden nach Degen (2008: 29) „narrativ (erzählerisch-sprachlich), ikonographisch (bildnerisch) und/oder rituell (körperlich-gestisch) tradiert“. Nach Assmann (1997: 53) ist ein Mythos „eine Geschichte, die man sich erzählt, um sich über sich selbst und die Welt zu orientieren, eine Wahrheit höherer Ordnung, die nicht einfach nur stimmt, sondern darüber hinaus auch noch normative Ansprüche stellt und formative Kraft besitzt“.

<sup>59</sup> Kutschker/Schmid (vgl. 2011: 702-792) als auch Meffert et al. (vgl. 2010: 107f.) sprechen in diesem Zusammenhang nicht von Nationalkultur, sondern von Landeskultur. Doch auch dieser Ausdruck lässt auf ein statisches Kulturverständnis schließen, da es nicht die bzw. eine Landeskultur gibt, sondern verschiedene Kulturen innerhalb eines Landes.

<sup>60</sup> „Territoriale Identität verweist auf eine emotionale Bewertung räumlicher Ausschnitte der Umwelt, wodurch Raum als Zugehörigkeitsgefühl einer Gruppe auch Teil eines Selbst-Identifikationsprozesses (etwa durch erfolgreiche Kopplung zwischen Ich-Identität und Wohnumgebung) und Wir-Gefühls wird. Dieses reduziert – positiv interpretiert – Komplexität, gibt Vertrautheit und Handlungssicherheit, dient zur Festigung und Bestätigung von Ich-Identitäten und bildet eine Selbsterhaltungsfunktion für Gruppen und symbolische Gemeinschaften. Derart lose Bindungen in sogenannten ‚Als-ob-Gruppen‘ werden aber auch politisch instrumentalisiert zu ‚Wir-Identitäten‘ (österreichisch: ‚Mia san mia!‘), und bilden – negativ betrachtet – die Voraussetzung für ethnozentristische Attitüden und xenophobe Verhaltensweisen.“ (Luger 1997: 336)

<sup>61</sup> Unter dem Ausdruck Ethnozentrismus wird eine „besondere Form des Nationalismus“ verstanden, „bei der das eigene Volk bzw. die eigene Nation als Mittelpunkt und über anderen Völkern überlegen angesehen wird“ (Duden 2001: 283).

<sup>62</sup> Der Ausdruck Xenophobie bezeichnet die „Angst vor dem Fremden“, für die bereits in der „frühkindlichen Entwicklung“ ein Grundstein für eine „offene oder geschlossene Geisteshaltung“ gelegt wird, denn so führt Luger (2001: 321) weiter aus: „Säuglinge bauen ein Bild der Mutter auf, aber auch ein solches der Nicht-Mutter, d. h. des Fremden, das als Bedrohung empfunden werden kann und mit Trennung in Verbindung gebracht wird“.

to mehr lösen sich Identitäten von besonderen Zeiten, Orten, Vergangenheiten und Traditionen – sie werden entbunden und erscheinen als 'frei flottierend'.

Wird jedoch „von einem territorialen Kulturbegriff“ ausgegangen, so Hepp (2002: 876), „so wird dieser Kreislauf von Kultur bezogen auf Nationalkulturen gedacht, die sich mit geographischen und sozialen Territorien eines Nationalstaates decken“. Luger (1997: 339) fügt in diesem Zusammenhang kritisch an:

Nationalkulturen beanspruchen repräsentative Geltung für ein Volk und ein Land, und streben eine Deckungsgleichheit von Kultur und Staatswesen an. Wie unterschiedlich die Mitglieder einer Gesellschaft in Klasse, Geschlecht, Ethnizität etc. auch immer sein mögen, eine Nationalkultur versucht, sie unter einer kulturellen Identität zu vereinigen, um sie als Angehörige derselben großen Familie zu repräsentieren.

Weiss (2004: 2) konstatiert ebenfalls kritisch, dass das Konzept der Nationalkultur „manchmal als kulturelle Besonnenheit bis hin zur stereotypen Vorstellung vom Nationalcharakter aufgefasst“ werde. Darin liegt nach Luger (1997: 339) „die große Gefahr der Ausgrenzung des Fremden, denn die Behauptung oder Beschwörung einer wesenhaften Identität, sei sie definiert oder konstruiert, biologisch oder kulturalistisch, impliziert, dass diese Position nur als Negation dessen gewonnen werden kann, was sie nicht selber ist“. Das Konzept der Nationalkultur wird in der Literatur oftmals mit dem Aufkommen von ethnischem Nationalismus<sup>63</sup>, nationalsozialistischer Ideologie, Rassismus, Antisemitismus und politischem Autoritarismus in Verbindung gebracht.

Vorstellungen einer kulturell und ethnisch homogenen Nation erleben als Reaktion auf die Mobilität in modernen Gesellschaften eine Wiederkehr. Vieles deutet aber auch darauf hin, dass im Zuge dieses Wandels ideologische Elemente der Vorkriegszeit (aus Faschismus und Nationalsozialismus) wieder belebt werden, weil sie nicht wirklich überwunden worden sind. Von der ‚Kommunikationssperre‘ in öffentlichen Bereichen (Beruf, Politik) zwar unterdrückt, sind nationale und ethnische Vorurteile aber in den informellen Kontaktkreisen lebendig geblieben. (Weiss 2004: 2)

Nach Kohl (2013: 26) könnte man im Ausnahmefall noch die gemeinsame Sprache<sup>64</sup> auf der Ebene der Staates als geteiltes kulturelles Merkmal<sup>65</sup> identifizieren, dennoch ist

kein gemeinsamer Nenner zu finden, welcher der sozialen Praxis auf national-staatlicher Ebene zu Grunde liegen könnte. Der einzige wirkliche Nenner in der sozialen Praxis ist das nationale Recht, aus dem sich bürgerliche Rechte und Pflichten ableiten. Das Recht, nach welchem wir innerhalb eines bestimmten Territoriums leben, ist demnach für das Konstrukt Nation in höchstem Maße identitätsstiftend.

Die Bezeichnung Nationalkultur ist irreführend, denn nach Kohl können einzig bürgerliche Rechte innerhalb eines staatlichen Territoriums auf kultureller Ebene als Identitätsstiftungsfunktion eine Nation bilden, nicht aber eine Kultur – in der Vorstellung einer homogenen und separierten Kultur. Innerhalb eines Landes gibt es nicht die oder eine Kultur, sondern ver-

<sup>63</sup> Geulen (1998: 346, H. i. O.) konstatiert in diesem Zusammenhang: „Im Gegensatz etwa zu Imperialismus, Kommunismus oder Nationalsozialismus, die inzwischen mehr oder weniger feste zeitliche und räumliche Grenzen aufweisen, erscheint der Nationalismus rezidiv: Er kann *wieder auftauchen*, er kann *neu erstarken*, er kann sich *wieder manifestieren*, kurz: er gehört zum latenten Gefahrenpotential moderner und sich modernisierender Gesellschaften“. Für eine vertiefende Auseinandersetzung zum Konzept des Nationalismus wird auf Blomert (1991) verwiesen.

<sup>64</sup> Thomas (2008: 33) konstatiert zum Zusammenhang von Kultur und Sprache „[...] language is an artifact of culture that helps perpetuate its values, attitudes, beliefs, and behavioral routines“.

<sup>65</sup> Dies wäre bei Deutschland oder Frankreich der Fall, doch bei multilingualen Staaten mit mehreren anerkannten Amtssprachen, wie der Schweiz, Kanada oder Indien etwa, ist dies nicht mehr möglich.

schiedene Kulturen bzw. auch Subkulturen<sup>66</sup>. Aus den genannten Gründen wird in dieser Darlegung die Bezeichnung nationale Kulturen der der Nationalkultur vorgezogen.

*In der vorliegenden Arbeit seien unter dem Ausdruck **nationale Kulturen** kollektive Identitäten verstanden, die im historischen Kontext gewachsen sind und sich aus dem reflexiven Prozess der Selbst- und Fremdwahrnehmung herausgebildet haben. Diese kollektiven Identitäten finden in zahlreichen Artefakten<sup>67</sup> ihren Ausdruck und stellen dadurch Bedeutungen der Nation her, mit denen sich Personen identifizieren.*

#### 2.1.2.1.2 Dimensionen von nationalen Kulturen

Die hier angesprochenen Dimensionen von nationalen Kulturen werden entweder als Kulturdimensionen (Kluckhohn/Strodbeck 1961; Hofstede 1980; Hall/Hall 1990; Schwartz 1994; 1999; House et al. 2004; 2006; Hampden-Turner/Trompenaars 1993; 2007), Kulturdistanzen<sup>68</sup> (Maletzke 1996) oder auch als Kulturstandards<sup>69</sup> (Thomas 2004; Barmeyer 2010) bezeichnet. Kutschker/Schmid (2011: 702, H. i. O.) fassen die dargelegten Konzepte der erwähnten Autoren zu den Dimensionen nationaler Kulturen wie folgt zusammen:

Während sich die Dimensionen von Kluckhohn/Strodbeck auf die **Grundannahmen** beziehen, zielen die Dimensionen von Hofstede und der Globe-Studie primär auf **Werte**, ab. Trompenaars verbindet **Grundannahmen** und **Werte**, während Hall durch seine Konzentration auf Kommunikationsaspekte eine Brücke von der Ebene der **Grundannahmen** zur **Verhaltensebene** schlägt.

Es handelt sich bei den Dimensionen nationaler Kulturen um Kulturtypologien bzw. Kulturvergleichsstudien<sup>70</sup>, die jedoch grundsätzlich auf einem statischen Kulturverständnis<sup>71</sup> basieren. Klassifikationen in Kulturtypologien werden von Herdin/Luger (2008: 148) der „etischen Perspektive“<sup>72</sup> zugeordnet. Die Kritik<sup>73</sup> an diesen Vergleichsstudien bezieht sich vor allem

<sup>66</sup> „Dominant cultures can be further broken into sub-cultures and often contra-cultures that defy the ruling interpretation of the right order of a system (organisation or society)“. (Verčič 2014: 71)

<sup>67</sup> Unter Artefakten werden grundsätzlich von Menschen erzeugte Elemente verstanden. Diese Elemente können beispielsweise Objekte bzw. Gegenstände oder auch Verhaltens- und sprachliche Ausdrucksweisen sein. Unter Artefakten werden in diesem verwendeten Zusammenhang folgende Bereiche gemäß Scheins (vgl. 2003: 75) Darlegung verstanden: Autoritätsbeziehungen, Informations- und Kommunikationsprozesse, gesellschaftliche Ereignisse, Jargon, Uniformen, Identitätssymbole, Riten und Rituale sowie der Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten.

<sup>68</sup> Unter dem Ausdruck Kulturdistanzen beschreibt Maletzke (1996: 33) „die Dimensionen der erlebten Distanz zwischen Völkern und Kulturen“.

<sup>69</sup> Unter Kulturstandards versteht Thomas (2004: 151) „ein für die Angehörigen einer Kultur gültiges und sinnstiftendes Orientierungssystem“.

<sup>70</sup> Kultur gestaltet sich nach Hummrich (2013: 116) „im dialektischen Verhältnis von (Re-)Universalisierung und (Re-)Spezifizierung aus. Für Forschungen zu Kultur und Interkultur entsteht damit der Anspruch, nicht nur die Differenzen von Kulturen hervorzuheben, sondern auch ihren Überschneidungen, wechselseitigen Beeinflussungen, ihrer Hybridität Rechnung zu tragen“. Dieser Forderung kommen nur bedingt die bekannten Kulturvergleichsstudien von Hofstede (1980, 1989, 1991), Hofstede/Hofstede (2004, 2009) und House et al. (2004, 2006) nach.

<sup>71</sup> Das statische Kulturverständnis wird in der Einleitung des Kultur-Konzeptes in Kapitel 2.1 (Seite 46) diskutiert.

<sup>72</sup> Die etische Perspektive der interkulturellen Forschungspraxis wird im Kapitel 2.1.3.2 (Seite 76) expliziert.

<sup>73</sup> Eine (teils vernichtende) Kritik zu Hofstedes Kulturdimensionen kommt beispielsweise von Hampden-Turner/Trompenaars (1997) und Baskerville (2003). Dennoch, so muss an dieser Stelle festgehalten werden, können die entwickelten Kulturdimensionen von Hofstede im Jahr 1980 als Pionierleistung angesehen werden. Im Werk „Culture's Consequences“ (1980) stellt Hofstede die Ergebnisse seiner Studien im multinationalen Unternehmen IBM vor. Mittels einer schriftlichen Befragung erhielt er nach zwei Erhebungsrunden in den Jahren 1967 und 1973 mehr als 117.000 Fragebögen von 88.000 IBM-Mitarbeiter(inne)n aus 71 Ländern (vgl. Hofstede 2001: 48). Auf Basis dieser

darauf, dass Kategorien (in Form von Dimensionen, Distanzen und Standards) entwickelt wurden, die Unterschiede zwischen Ländern bzw. territorialen Staatsgemeinschaften (im Sinne von homogenen Nationalkulturen) definieren. Im Folgenden werden Dimensionen von nationalen Kulturen anhand ausgewählter Kulturstudien gegenübergestellt:

|                                                  | Kluckhohn/<br>Strodtbeck<br>(1961) | Hofstede<br>(1980, 1991) u.<br>Hofstede/<br>Hofstede<br>(2004, 2009) | Hall/<br>Hall<br>(1990) | Schwartz<br>(1994,<br>1999) | Javidan<br>et al. (2004,<br>2006) |
|--------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Beziehungsorientierung <sup>74</sup>             | ✓                                  |                                                                      |                         |                             |                                   |
| Durchsetzungsvermögen                            |                                    |                                                                      |                         |                             | ✓                                 |
| Individualismus/Kollektivismus                   | ✓                                  | ✓                                                                    |                         | ✓                           | ✓                                 |
| Informationsgeschwindigkeit <sup>75</sup>        |                                    |                                                                      | ✓                       |                             |                                   |
| Kontextorientierung (high/low) <sup>76</sup>     |                                    |                                                                      | ✓                       |                             |                                   |
| Leistungsorientierung                            |                                    |                                                                      |                         |                             | ✓                                 |
| Machtdistanz                                     |                                    | ✓                                                                    |                         | ✓                           | ✓                                 |
| Maskulinität/Feminität<br>Geschlechtergleichheit |                                    | ✓                                                                    |                         |                             | ✓                                 |
| Human-, Menschorientierung                       | ✓                                  |                                                                      |                         |                             | ✓                                 |
| Raumorientierung                                 |                                    |                                                                      | ✓                       |                             |                                   |
| Umweltorientierung                               | ✓                                  |                                                                      |                         | ✓                           |                                   |
| Unsicherheitsvermeidung                          |                                    | ✓                                                                    |                         |                             | ✓                                 |
| Zeit- und Zukunftsorientierung                   | ✓                                  | ✓                                                                    | ✓                       |                             | ✓                                 |

**Tabelle 2: Ausgewählte Dimensionen von nationalen Kulturen im Vergleich (Darstellung der Verfasserin)**

Studien entwickelte er die vier Kulturdimensionen (Individualismus/Kollektivismus, Machtdistanz, Maskulinität/Feminität sowie Unsicherheitsvermeidung). Die fünfte Kulturdimension kurzfristige/langfristige Orientierung, die hier als Zeit- und Zukunftsorientierung bezeichnet wurde, kam erst nach weiteren Studien hinzu. Noch immer beziehen sich zahlreiche aktuelle Untersuchungen auf die von ihm entwickelten Kulturdimensionen, um das typisch kulturelle überblicksartig für ein Land darzustellen. Gewiss ist diese Typisierung bzw. ferner diese Typenbildung aus heutiger Perspektive auch als mangelhaft anzusehen, weil Hofstedes Überlegungen von einem statischen Kulturverständnis geprägt sind und beispielsweise auch die untersuchten Personen aus soziodemografischen Gesichtspunkten keine großen Unterschiede aufweisen – die untersuchten Personen arbeiteten alle im IBM-Konzern. Ein weiterer Kritikpunkt an Hofstedes Kulturdimensionen bezieht sich auf die stereotype Darstellung von Kulturen (Salaman 1997; Thompson 1997; Curtin/Gaither 2005). „[...] Hofstede, while speaking of ‚national cultures‘ has, like many others, tended to perpetuate national stereotypes through his particular focus involves tendencies and behaviors encountered in corporate contexts. He defends this ‚national culture, focus as relating to some dominant set of ideas among middle classes in various nations – still a weak rationale.“ (Mohammed 2011: 14f.)

<sup>74</sup> Nach Kluckhohn/Strodtbeck (vgl. 1961: 10ff.) orientieren sich Menschen innerhalb eines Kulturkreises an Beziehungen, die entweder hierarchisch, kollektiv (kollaborierend) oder individualistisch sind.

<sup>75</sup> Die Dimension der Informationsgeschwindigkeit gibt an, in welcher Geschwindigkeit die Informationen übermittelt bzw. ver- und entschlüsselt werden (vgl. Hall/Hall 1990: 5f.). „In the United States it is not too difficult to get to know people quickly in a relatively superficial way, which is all that most Americans want. Consequently, in Europe personal relationships and friendships are highly valued and tend to take a long time to solidify.“ (Hall/Hall 1990: 12)

<sup>76</sup> Die Dimension der Kontextorientierung (vgl. Hall/Hall 1990: 9f.) beruht auf der Überlegung, dass während Kommunikationssituationen der Kontext – also eine gewisse Menge an Informationen – übermittelt werden muss, dass der Empfänger auch die Botschaft des Senders verstehen kann. „High-context people are apt to become impatient and irritated when low-context people insist on giving them information they don't need. Conversely, low-context people are at a loss when high-context people do not provide enough information.“ (Hall/Hall 1990: 9)

Die Globe<sup>77</sup>-Studie (House et al. 2004; 2006) versuchte den zentralen Kritikpunkt – die Gleichsetzung von Ländern mit Kulturen – zu vermeiden und definierte Kulturkreise bzw. Cluster<sup>78</sup>. Jedoch ist auch diese Unterteilung fragwürdig, weil diverse Subkulturen wiederum nicht berücksichtigt werden und zudem ebenfalls von einem statischen Kulturverständnis ausgegangen wird. Nachdem sich jedoch die Globe-Studie, trotz diverser weiterer Kritikpunkte, in den letzten Jahren in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu internationalen und interkulturellen Forschungskontexten etabliert hat, werden im Folgenden die einzelnen Kulturdimensionen der Globe-Studie exemplarisch wiedergegeben, die auch für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind:

| Kulturdimensionen der GLOBE-Studie              |                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Durchsetzungsvermögen</b>                    | Das Ausmaß, in dem Individuen in ihren Beziehungen zu anderen Menschen durchsetzungsfähig, konfrontativ und aggressiv sind.                                                                   |
| <b>Geschlechtergleichheit</b>                   | Das Ausmaß, in dem die Ungleichheit der Geschlechter kollektiv minimiert wird.                                                                                                                |
| <b>gruppen/familienbasierter Kollektivismus</b> | Das Ausmaß, in dem Individuen in ihren Organisationen oder Familien Stolz, Treue und Zusammenhalt ausdrücken.                                                                                 |
| <b>Institutioneller Kollektivismus</b>          | Der Grad, in dem organisatorisch und gesellschaftlich institutionalisierte Praktiken die kollektive Verteilung von Ressourcen und kollektives Handeln fördern und belohnen.                   |
| <b>Leistungsorientierung</b>                    | Das Ausmaß, in dem Gruppenmitglieder für Leistungssteigerung und Exzellenz kollektiv gefördert und belohnt werden.                                                                            |
| <b>Machtdistanz</b>                             | Das Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Gemeinschaft erwarten, dass Macht gleichmäßig verteilt wird.                                                                                          |
| <b>Humanorientierung</b>                        | Das Ausmaß, in dem eine Gemeinschaft Einzelpersonen ermutigt und fördert, fair, altruistisch, großzügig und fürsorglich für andere zu sein.                                                   |
| <b>Unsicherheitsvermeidung</b>                  | Das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe auf soziale Normen, Regeln und Maßnahmen setzt, um die geringe Vorhersehbarkeit von Ereignissen zu lindern.                    |
| <b>Zukunftsorientierung</b>                     | Das Ausmaß, in dem sich Individuen für zukunftsorientierte Verhaltensweisen einsetzen bzw. engagieren, wie Belohnungsaufschub <sup>79</sup> sowie die Planung und Investition in die Zukunft. |

**Tabelle 3: Definitionen zu den Kulturdimensionen der GLOBE-Studie (Javidan et al. 2006: 30) mit Übersetzungen der Verfasserin**

Als Überleitung zum Unterkapitel der Unternehmenskulturen wird auf Zusammenhänge zwischen nationalen Kulturen und Organisationskulturen verwiesen. So bekräftigt Thomas (vgl. 2008: 41), dass nationale Kulturen kollektiv geteilten Bedeutungen zugrunde liegen, während

<sup>77</sup> Die Abkürzung GLOBE bezeichnet den Titel des Werkes **Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Reserach Program** (House et al. 2004; 2006).

<sup>78</sup> Insgesamt wurden 10 Cluster (angelsächsischer Raum, romanisches Europa, Nordeuropa, germanisches Europa, Osteuropa, Lateinamerika, Schwarzafrika, Naher Osten, Südasien und konfuzianisches Asien) gebildet. Zum Cluster des angelsächsischen Raumes wurden beispielweise die Länder Australien, England, Irland, Kanada, Neuseeland, Südafrika (weiß) und die USA gezählt, während zum Cluster des germanischen Europas Deutschland (Ost), Deutschland (West), Niederlande, Österreich und Schweiz (deutschspr.) gehören (vgl. Gupta/Hanges 2006: 191).

<sup>79</sup> Der aus der Psychologie stammende Ausdruck Belohnungsaufschub, der auch Gratifikationsaufschub oder Impulskontrolle genannt wird, wurde vor allem durch Mischel (1971) geprägt und bezeichnet den Verzicht von sofort verfügbaren aber weniger wertvollen Objekten/Belohnungen zugunsten von später verfügbaren hochwertigen Objekten/Belohnungen.

Unternehmenskulturen auf gemeinsamen Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens basieren.

| National cultures          | Organizational cultures  |
|----------------------------|--------------------------|
| Shared meanings            | Shared behaviors         |
| Unconditional relationship | Conditional relationship |
| Born into it               | Socialized into it       |
| Totally immersed           | Partly involved          |

**Tabelle 4: Gegenüberstellung von nationalen Kulturen und Organisationskulturen nach Thomas (2008: 41)**

Zudem scheint der Unterschied, dass sich Individuen Unternehmenskulturen teilweise auch entziehen können, während nationale Kulturen Individuen völlig einbinden, eine charakteristische Unterscheidung der beiden Konzepte zu sein. Auch die bedingungslose Beziehung, die Individuen bei nationalen Kulturen erfahren, ist gegensätzlich zur bedingten Beziehung, die durch ein Arbeitsverhältnis innerhalb eines Unternehmens zum Ausdruck kommt.

Kutschker/Schmid (2011: 793 und 804, H. i. O.) verweisen in diesem Zusammenhang auf kulturgeprägte Unternehmensformen, wie „die japanischen Keiretsu<sup>80</sup>, die koreanische Chaebol<sup>81</sup> und die chinesischen Family Business Networks<sup>82</sup>“, die grundsätzlich zu der Ebene der nationalen Kulturen zu zählen sind und aufzeigen sollen, dass innerhalb der ausgewählten asiatischen „Länder sehr große Differenzen“ herrschen und folglich weder ein „asiatisches Management“ noch ein „europäisches Management“ bestimmt werden kann. Heutzutage sind zweifelsohne zahlreiche Vermischungen und Durchdringungen unterschiedlichster Managementrichtungen aufgrund von vielfältigen weltweiten kulturellen Einflüssen zu erkennen, dennoch stellen diese drei kulturgeprägten Unternehmensformen sehr spezifische Beispiele dar.

<sup>80</sup> „Bei den Keiretsu handelt es sich um Netzwerke von Unternehmen, die auf unterschiedlichen Märkten tätig sind“, z. B. „Toyota und Nissan“ aus der Automobilbranche sowie „Matsushita, Toshiba und Hitachi“ aus der Elektronikindustrie, „rechtlich und wirtschaftlich weitgehend selbstständig“, aber dennoch „über vielfältige Beziehungen miteinander verbunden sind“ (Kutschker/Schmid 2011: 795, H. i. O.).

<sup>81</sup> „Als Chaebol bezeichnet man die koreanischen Unternehmungskonglomerate, die in einer Vielzahl von unterschiedlichen Branchen aktiv sind“, z. B. „Hyundai, Samsung, LG (Lucky Goldstar), SK, Hanjin, Lotte und Daewoo [...] Allein die größten zehn Chaebol wickeln mehr als 50% der gesamten koreanischen Exporte ab. Die Chaebol sind in der Regel im Besitz einer bestimmten Familie (Blutsverwandschaft), die auch die Führung innehat“ (Kutschker/Schmid 2011: 798, H. i. O.).

<sup>82</sup> Bei der Unternehmensform der Family Business Network handelt es sich um ausgewanderte Chinesen, so genannten „Overseas Chinese“, die vor allem in den Stadtstaaten „Singapur und Hongkong“ sowie in „Taiwan“ oder in den ASEAN-Staaten (z. B. Malaysia, Thailand, Indonesien) Netzwerke bzw. meist sehr kleine einzelne Unternehmen gegründet haben. In chinesischen Family Business Networks dominieren „guanxi-Beziehungen“, darunter sind „verwandtschaftliche persönliche Beziehungen“ zu verstehen, die „über die Kernfamilie und den Clan“ hinausgehen (Kutschker/Schmid 2011: 802f., H. i. O.). Das Guanxi-Konzept wird in kommunikationswissenschaftlichen Zusammenhängen oftmals diskutiert (Huang 2000; Sriramesh 2008; Kunczik 2010). So konstatiert Sriramesh (2008: 414, H. i. O.): „Guanxi is the Chinese manifestation of the personal influence model of public relations – involving the process of building interpersonal relationships with strategic individuals such as journalists and government officials often by doing favours for them“. Kutschker/Schmid (2011: 804) fassen das Guanxi-Konzept wie folgt zusammen: „Grundlage ist nicht etwa emotionale Nähe zwischen den Partnern, sondern der Nutzen, den sich die Partner aus der Beziehung versprechen. Guanxi verweist darauf, dass Beziehungen in China stärker mit einer Individualisierung verbunden sind als in Japan oder Korea.“

### 2.1.2.2 Unternehmenskulturen<sup>83</sup>

Nach Spilker (2007: xiii) wird „in einer Ära der Globalisierung, wie sie die Unternehmen aktuell erleben“, der „Kompatibilität von Unternehmenskulturen eine zentrale Bedeutung beigemessen, um Kommunikations- und Entscheidungsprozesse sowie Arbeits- und Produktionsprozesse optimal zu gestalten“. Zudem sind nach Spilker (2007: xiii) „global agierende Unternehmen darauf angewiesen, dass durch eine Identität mit dem Unternehmen und seinen Zielen die Motivation und Kreativität sowie die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft freigesetzt werden, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen“. Zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskulturen und ihrer Corporate Identity konstatieren Curtin/Gaither (2005: 102):

An organization itself has an identity, which, despite any image and reputation management efforts, is continuously renegotiated by the consumers of that identity [...]. As those audiences become worldwide, corporate identity takes on greater import in an era of globalization and increasing debate about the role of multinational corporations and national identities.

Der Dimension der Unternehmenskulturen wurde jedoch nicht immer diese zentrale Bedeutung zugesprochen. Manche Führungskräfte betrachten die Beschäftigung mit Unternehmenskulturen als „Sozialromantik“ oder sehen diese als „weiche Faktoren“ an, die bei Krisenereignissen des Unternehmens vernachlässigt werden können (Spilker 2007: xiii). So konstatieren Kutschker/Schmid (2011: 671), dass „die Bedeutung der Kultur in der Betriebs- und Managementlehre [...] vergleichsweise lange vernachlässigt wurde“, und beziehen sich dabei auf zwei Begründungen:

Zum einen gingen viele Wissenschaftler davon aus, dass das Verhalten in und von Unternehmen [...] weltweit weitgehend ähnlich ist<sup>84</sup>. Zum anderen hatte diese Annahme auch Auswirkungen auf die Art der Aussagen, die Wissenschaftler treffen. Man glaubte oder hoffte, dass es möglich sein müsste, Regelmäßigkeiten oder gar Gesetzmäßigkeiten über wirtschaftliche Sachverhalte zu finden, die unabhängig von kulturellen Einflüssen Gültigkeit beanspruchen. Gesucht wurde nach ‚kulturfreien‘ Modellen, Konzepten oder Theorien.

Seit den 1980/90er Jahren sind jedoch auch in den Betriebs- und Wirtschaftswissenschaften Werke<sup>85</sup> zu finden, die sich mit den Dimensionen von Unternehmenskulturen vertiefend auseinandersetzen. Nach Blazejewski/Dorow (2007: 9) fand

das Thema in der Unternehmenspraxis zu jener Zeit nur einen mäßigen Widerhall, zu vage waren Begriff und Konzept. Gleichzeitig gelangte es zunächst an substanziellen empirischen Studien zu den tatsächlichen Aus-

<sup>83</sup> Die Ausdrücke Unternehmenskulturen und Organisationskulturen werden im Folgenden grundsätzlich synonym verwendet, wobei dem Wort Unternehmenskulturen der Vorzug gegeben wird, da der Fokus in dieser Arbeit auf gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen gerichtet wird.

<sup>84</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang die Aussage Huck-Sandhus (2012: 5), dass Unternehmenskulturen über den Globus verteilt tendenziell ähnlich seien: „Ich glaube, dass die Globalisierung der Unternehmenskultur im Zeitalter des Internets eher zugenommen hat. Natürlich gibt es lokale Anpassungen an die Nationalkultur, aber ich würde schon die These vertreten, dass die Unternehmenskultur eines multinationalen Unternehmens tendenziell eher international übergreifend und damit global ist.“ Weitere Ausführungen dazu sind der Analyse des problemzentrierten Interviews mit der Kommunikationswissenschaftlerin in Kapitel 8.3.2 (Seite 515) nachzulesen.

<sup>85</sup> Exemplarisch werden zwei Werke genannt: Deal/Kennedy verwies bereits 1982 im Werk „Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life“ auf die Bedeutung der Unternehmenskulturen als Erfolgsfaktoren und Goffee/Jones publizierten 1997 einen Artikel im Harvard Business Manager mit dem Titel: „Kultur. Der Stoff, der Unternehmen zusammenhält“.

prägungen der Unternehmenskulturen, die meist nicht über oberflächliche Fragebogenerhebungen hinausgingen.

Inzwischen werden Unternehmenskulturen als bestimmende Größen bzw. als zentrale Dimensionen von Kultur angesehen. Der Kommunikationswissenschaftler Schmidt veröffentlichte dazu im Jahr 2004 ein Werk mit dem Titel „Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen“, um an dieser Stelle ein relevantes Werk für die vorliegende Arbeit zu nennen. Was unter dem Ausdruck Unternehmenskulturen verstanden wird, wird im nachfolgenden Unterkapitel thematisiert.

#### 2.1.2.2.1 Definitionen zu Unternehmenskulturen

Jelinek et al. (1983: 331) definieren Unternehmenskulturen als Produkt und auch als Prozess von kontinuierlich stattfindenden Interaktionsprozessen innerhalb des Unternehmens: „Corporate Culture is both product and process, the sharper of human interactions and the outcome of it, continually created by people's ongoing interactions“. Eine weitere kulturalanthropologische Definition des Ausdrucks Unternehmenskulturen kommt von Krug (1995: 206), der davon ausgeht, dass jedes Unternehmen (willentlich oder auch unwillentlich) speziell ausgeprägte Unternehmenskulturen aufweist: „Jeder unternehmerischen Leistung oder Äußerung liegen bestimmte Werte zugrunde, bestimmte Vorstellungen, Sicht- und Verhaltensweisen. Die Gesamtheit dieser Werte innerhalb eines Unternehmens bildet die Unternehmenskultur“. Nach Sackmann (2000: 149) sind die Unternehmenskulturen ebenfalls „spezifische Kulturen“ des Unternehmens, die „im Unternehmen verhaltenssteuernd wie auch systemerhaltend“ wirken und dabei auch „emotional positiv belegt und verankert“ sind. Eine ausführliche, kulturalanthropologisch fundierte Explizierung des Ausdrucks Unternehmenskulturen kommt von Kutschker/Schmid (2011: 686, H. i. O.):

**Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte und Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet haben.**

In Rekurs auf Sackmann (2000) legt Schmidt (2004: 33f.; H. i. O.) ein dynamisches Unternehmenskultur-Verständnis vor, welches in der vorliegenden Arbeit als Zusammenfassung von verschiedenen kulturalanthropologisch fundierten Definitionen zum Ausdruck Unternehmenskulturen gehandelt wird:

- Unternehmenskultur ist ein kollektives Phänomen, das in der Auseinandersetzung mit inneren und äußeren Problemen entstanden ist. Es bündelt die aus Erfahrungen entstandenen Überzeugungen, welche Problemlösungen die besten sind (*best practice/worst practices/dont's*) und routinisiert diese Überzeugungen, die an neue Gruppenmitglieder weitergegeben werden. Diese Überzeugungen sind von den Unternehmensmitgliedern sozial konstruiert und können teilweise verändert werden.
- Unternehmenskultur ist in Gruppen interagierender Aktanten verankert. Sind die Gruppen uneinheitlich, können sich eigene Subkulturen herausbilden, deren Integration zum Problem für jedes Unternehmen werden kann.
- Unternehmenskultur besteht aus grundlegenden Überzeugungen bzw. aus Wirklichkeitskonstruktionen und deren Interpretationen, die sozusagen die ‚mentalen Programme‘ aller Unternehmensmitglieder bilden. An diesen kollektiven, aus Erfahrungen gewonnenen Wissensbasen [werden, d. Verf.] vier verschiedene Wissenskomponenten [unterschieden, d. Verf.]: lexikalisches Wissen (gruppen- bzw. organisations-spezifische Sprache), Prozesswissen (richtige Erledigung von Arbeiten), Rezeptwissen (normative Ver-

besserungsvorschläge) und axiomatisches Wissen bezüglich der richtigen Ziele, Strategien und Strukturen. Diese Wissensbasis beeinflusst maßgeblich die Wahrnehmung, das Denken, Handeln und Fühlen der Unternehmensmitglieder.

Basierend auf dieser Zusammenfassung formuliert die Verfasserin folgende stipulative Definition des Ausdrucks Unternehmenskulturen für die vorliegende Arbeit:

*Unter dem Ausdruck **Unternehmenskulturen** seien in der vorliegenden Arbeit die Produkte und auch die dynamischen Prozesse der kollektiven, unternehmensbezogenen mentalen Programmierung der Mitglieder eines Unternehmens verstanden, die durch die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Artefakten<sup>86</sup> zum Ausdruck kommen und die die Mitglieder im Laufe ihrer Tätigkeit im Unternehmen bewusst und/oder unbewusst erworben und verinnerlicht haben.*

#### 2.1.2.2.2 Dimensionen von Unternehmenskulturen

In der Organisationstheorie und Managementlehre wird zwischen der funktionalistischen bzw. instrumentellen Perspektive (ein Unternehmen *hat* eine Kultur), der subjektivistischen bzw. institutionellen Perspektive (ein Unternehmen *ist* eine Kultur) (vgl. Heinen 1997: 15f.; Bea/Haas 2001: 456f.; Schmidt 2004: 39; Schneider 2014: 34) und der dynamischen Perspektive (ein Unternehmen *macht* bzw. *verändert* Kultur) (vgl. Schmidt 2004: 39; Schneider 2014: 34) unterschieden. Zur Explizierung der unterschiedlichen Dimensionen von Unternehmenskulturen<sup>87</sup> wird in dieser Arbeit eine Systematisierung von Hofstede herangezogen, die im Jahr 1989<sup>88</sup> erstmals veröffentlicht wurde und die der funktionalistischen bzw. instrumentellen Perspektive zugeordnet werden kann. Unternehmenskulturen sind nach Hofstede (1989: 160-163) sehr spezifisch. 20 Jahre später definiert Geert Hofstede gemeinsam mit seinem Sohn Gert Jan Hofstede Unternehmenskulturen als „**ganzheitlich**“, „**historisch bedingt**“, „**weich**“ und „**nur schwer zu verändern**“, zudem halten beide fest, dass Unternehmenskulturen „**eine soziale Struktur**“ aufweisen und mit „**dem Gegenstand der Anthropologie**“ zusammenhängen (Hofstede/Hofstede 2009: 393, H. i. O.). Die „Normen, Arbeits- und Denkweisen sind nach Schein (2003: 55) in jedem Unternehmen einzigartig“, und können „nur durch Versuch und Irrtum erlernt“ werden. Sie erstrecken sich darüber:

<sup>86</sup> Unter Artefakten werden grundsätzlich von Menschen erzeugte Elemente verstanden. Diese Elemente können beispielsweise Objekte bzw. Gegenstände oder auch Verhaltens- und sprachliche Ausdrucksweisen sein. Unter Artefakten werden in diesem verwendeten Zusammenhang folgende Bereiche gemäß Scheins (2003) Darlegung verstanden: Autoritätsbeziehungen, Arbeitszeitregelungen, Entscheidungsbefugnisse, Informations- und Kommunikationsprozesse, unternehmensbezogene Ereignisse, Jargon, Uniformen, Identitätssymbole, Riten und Rituale, Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten sowie das Verhältnis von Arbeit und Familie.

<sup>87</sup> In der wissenschaftlichen Literatur gibt es keinen Konsens darüber, welche Dimensionen konzeptionell zu Unternehmenskulturen gezählt werden (Schein 1984; Auer-Rizzi et al. 2007; Sackmann 2008).

<sup>88</sup> Diese Systematisierung der Dimensionen von Organisationskulturen wurde zwar bereits vor über zwei Jahrzehnten erstmals konzeptionell dargelegt, besitzt jedoch aufgrund der generalisierenden Aussagekraft Aktualitätsbezug und kann somit grundsätzlich auf heutige Verhältnisse adaptiert betrachtet werden. Die aktualisierte Form dieser Dimensionen von Hofstede/Hofstede (2009: 406-411) fließt in die nachfolgende Darlegung gleichermaßen ein. Diese Dimensionen von Unternehmenskulturen sind nach Hofstede (1989: 160) nicht weltweit universell, dennoch bieten sie einen „nützlichen Einblick in die Mannigfaltigkeit der Sozialisationsakzente“, mit denen Menschen in unterschiedlichen Unternehmen konfrontiert werden. Ergänzend wird erwähnt, dass diese Systematisierung Ähnlichkeiten zu den Dimensionen von Deal/Kennedy (vgl. 1982: 107f.) und zu denen von Bleicher (vgl. 1999: 235ff.) aufweist.

wie man sich kleidet, wie man mit dem Vorgesetzten spricht oder sich in Gruppensitzungen verhält, wie viel Selbstbehauptung erlaubt ist, wie lange man am Arbeitsplatz bleiben muss, was der Jargon und die Abkürzungen bedeuten, mit denen die Kollegen um sich werfen usw. (Schein 2003: 55)

Unternehmenskulturen können nach Verčič (2014: 73) nach folgenden Kriterien voneinander unterschieden werden: „[...] more or less open (or closed), more mechanical, machine-like, or organic, like biological organisms[...]“, zudem fügt er hinzu: „Organisational or corporate (similarly as societal) cultures are environments promoting or hindering the use of public relations“.

Jedes Unternehmen (bzw. jede Einheit eines Unternehmens) hat spezifische Kulturen und Subkulturen entwickelt, die anhand folgender gegensätzlicher Charakteristika beschrieben werden können:

| Dimensionen von Unternehmenskulturen                                  | Charakteristika der Unternehmen/der Unternehmenseinheiten                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>prozessorientiert<sup>89</sup></b>                                 | Prozessorientierte Unternehmen/Einheiten versuchen Risiken oder Anstrengungen möglichst zu vermeiden und organisieren ihre Arbeit routiniert, unauffällig und nach einem gewohnt-bewährten Schema.                                                                                                                                                        |
| <b>ergebnisorientiert<sup>90</sup></b>                                | Ergebnisorientierte Unternehmen/Einheiten können mit ungewohnten und unplanmäßigen Situationen sehr gut zurechtkommen, legen eine maximale Anstrengung an den Tag und suchen förmlich nach neuen Herausforderungen und Aufgaben.                                                                                                                          |
| <b>personenorientiert<sup>91</sup></b>                                | Bei personenorientierten Unternehmen/Einheiten werden die Problem- und Bedürfnislagen der Mitarbeiter(innen) sowie ihr persönliches Wohlbefinden und das ihrer Familien stets berücksichtigt. Wichtige Entscheidungen werden vor allem in Gruppen und Komitees getroffen.                                                                                 |
| <b>aufgabenorientiert<sup>92</sup></b>                                | Bei aufgabenorientierten Unternehmen/Einheiten wird auf Mitarbeiter(innen) ein großer Druck ausgeübt, dass diese die Arbeit fristgerecht erledigen und abliefern. Die Unternehmen sind primär an den Arbeitsergebnissen der Mitarbeiter(innen) und nicht an ihrer privaten/familiären Situation interessiert.                                             |
| <b>organisationsgebunden<sup>93</sup></b>                             | In organisationsgebundenen Unternehmen/Einheiten gehen Mitarbeiter(innen) davon aus, dass sie aufgrund ihrer familiären und sozialen Stellung sowie ihrer Bildung eingestellt wurden, dass die Normen des Unternehmens „auch ihr privates Verhalten regulieren, und dass von ihnen nicht erwartet wird, dass sie weit vorausdenken“ (Hofstede 1989: 162). |
| <b>berufsbezogen<sup>94</sup><br/>bzw. professionell<sup>95</sup></b> | In berufsbezogenen Unternehmen/Einheiten gehen die Mitarbeiter(innen) davon aus, dass sie primär aufgrund ihrer beruflichen Qualifikation und Kompetenz                                                                                                                                                                                                   |

<sup>89</sup> In Produktionsbetrieben, großen Büros und Ämtern ist diese Prozessorientierung nach Hofstede (vgl. Hofstede 1989: 161) vermehrt zu beobachten.

<sup>90</sup> Unternehmen mit einem direkten Kundenkontakt sowie Forschungs- und Entwicklungseinheiten werden von Hofstede (vgl. Hofstede 1989: 161) grundsätzlich als ergebnisorientiert betrachtet.

<sup>91</sup> Diese zwei Dimensionen (personen- versus aufgabenorientiert) scheinen „[...] hauptsächlich eine Frage des Stils und der Tradition zu sein, die oft auf der Philosophie des Gründers oder der Gründer [...] beruht.“ (Hofstede 1989: 162)

<sup>92</sup> Nach Hofstede/Hofstede (2009: 408) tendieren Einheiten, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind, häufig zu einer Aufgabenorientierung.

<sup>93</sup> In organisationsbezogenen Einheiten identifizieren sich die Mitarbeiter(innen) vor allem durch ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen. („Ich arbeite für das Unternehmen XY“) (vgl. Hofstede 1989: 162).

<sup>94</sup> In berufsbezogenen Einheiten identifizieren sich die Mitarbeiter(innen) vor allem durch ihren Beruf, im Sinne von: „Ich bin ein Informatiker“ (vgl. Hofstede 1989: 162).

<sup>95</sup> Identifizieren sich Mitarbeiter(innen) mit ihrer „Art der Arbeit“, dann werden sie von Hofstede/Hofstede (2009: 409) als „professionell“ bezeichnet. Diese Bezeichnung ist jedoch aus semantischen Gesichtspunkten – aufgrund ihrer Mehrdeutigkeit – eher problematisch anzusehen.

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | eingestellt wurden, „dass ihr privates Leben ihre eigene Sache ist, und dass von ihnen erwartet wird, um Jahre vor auszudenken“ (Hofstede 1989: 162).                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>offenes System</b>                        | Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten, die sich selbst als offenes System sehen, sind neuen Mitarbeiter(inne)n und Außenstehenden sehr offen gegenüber eingestellt, gehen davon aus, dass fast jede Person zum Unternehmen passen würde und dass neue Mitarbeiter(innen) nur sehr wenig Zeit brauchen, um sich wohl zu fühlen.                                                                                                     |
| <b>geschlossenes System</b>                  | Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten, die sich selbst als geschlossenes System sehen, sind neuen Mitarbeiter(inne)n, Außenstehenden und sogar eigenen Leuten sehr verschlossen gegenüber, vertreten die Meinung, dass nur ganz spezielle Personen mit XY Eigenschaften zum Unternehmen passen. Neue Mitarbeiter(innen) brauchen mehr als ein Jahr, um sich wohl zu fühlen oder können dieses Gefühl auch nie wirklich entwickeln. |
| <b>starke/straffe Kontrolle<sup>96</sup></b> | Unternehmen, die einer starken Kontrolle ausgesetzt sind, sind äußerst kostenbewusst, halten Termine pünktlich ein und Mitarbeiter(innen) sprechen immer ernst und seriös über das Unternehmen.                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>schwache Kontrolle<sup>97</sup></b>       | Bei Unternehmen, die einer schwachen Kontrolle ausgesetzt sind, wird kaum an Kosten gedacht und Termine werden eher grob angepeilt, als dann auch tatsächlich eingehalten.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>pragmatisch<sup>98</sup></b>              | Pragmatische Unternehmen/Einheiten sind marktorientiert, möchten primär den Bedürfnissen der Klient(inn)en entsprechen, richten auf die Ergebnisse ein größeres Augenmerk als auf deren korrekte Verfahrensweise und zeigen auch eine flexible Einstellung in Bezug auf die Geschäftsethik.                                                                                                                                         |
| <b>normativ<sup>99</sup></b>                 | Normative Unternehmen/Einheiten richten ihr Augenmerk auf korrekt durchgeführte Verfahrensweisen und weniger auf die Ergebnisse. „Sie zeigen auch einen hohen Standard in Bezug auf die Geschäftsethik und Ehrlichkeit, begleitet von der Überzeugung, dass ihre Organisation eine nützliche Aufgabe für das Wohlergehen der Gesellschaft erfüllt.“ (Hofstede 1989: 163)                                                            |

**Tabelle 5: Dimensionen von Unternehmenskulturen nach Hofstede (1989: 160-163) und Hofstede/Hofstede (2009: 406-411) mit Adaptionen der Verfasserin**

Diese dargelegte Systematisierung zeigt, dass innerhalb eines Unternehmens bzw. eines multinationalen Unternehmens auch unterschiedliche Dimensionen von Unternehmenskulturen – sowie deren Mischformen – vorhanden sein können. Bedeutend in diesem Kontext ist, dass Unternehmenskulturen durch vielfältige nationale Kulturen, Identitäten und durch Individualkulturen beeinflusst werden. Die Auffassung von einer global angepassten Unternehmenskultur, wie dies Homo (2012) bekräftigt, wird in dieser Arbeit nicht geteilt. In diesem Zusammenhang werden Blazejewski/Dorows (2007: 11f.) Gegenpositionen für die „Möglichkeiten der Harmonisierung von Unternehmenskulturen im globalen Kontext“ pointiert dargelegt:

- [...] Grundannahmen und Bedeutungsmuster der Mitarbeiter in den Tochtergesellschaften sind [...] vom unmittelbaren nationalen Geschäftsfeld geprägt. Eine globale Konvergenz der Werte und Normen in den verschiedenen Unternehmenseinheiten ist dabei nicht erkennbar.

<sup>96</sup> „An dem ‚starken‘ Pol finden wir Einheiten mit präzisionerfordernder oder riskanter Produktion – wie Geldtransaktionen oder Pharmazeutika.“ (Hofstede 1989: 163)

<sup>97</sup> „An dem ‚schwachen‘ Pol finden wir innovative oder unprogrammierbare Aktivitäten.“ (Hofstede 1989: 163)

<sup>98</sup> Unternehmen, die vielen Mitbewerber(inne)n und Konkurrent(inn)en ausgesetzt sind, werden von Hofstede (1989: 163) eher dem pragmatischen Pol zugeordnet – die Mitarbeiter(innen) vertreten hierbei die Meinung: „Unser Unternehmen trägt wenig zum Wohlergehen der Gesellschaft bei“.

<sup>99</sup> Monopolistische Unternehmen und Unternehmen, die „auf vom Gesetz definierten Gebieten arbeiten“ sind nach Hofstede (1989: 163) dem normativen Pol zugeordnet.

- [...] kulturelle Grundannahmen, die letztlich verhaltensbestimmend wirken, entstehen weitgehend in der primären Sozialisation, d. h. durch Prägungen in der Kindheit, und sind im Unternehmenskontext nur in sehr eingeschränktem Maße, äußerst langfristig und kaum zielgerichtet veränderbar.
- [...] die Harmonisierung [einer, d. Verf.] globalen Unternehmenskultur [ist, d. Verf.] gar nicht erstrebenswert, denn der Erhalt kultureller Vielfalt im Unternehmen kann wichtige Kreativitäts- und Lernpotenziale im globalen Verbund eröffnen und ermöglicht zugleich die konsequente Ausrichtung auf den jeweiligen lokalen Markt.

Dierkes (1990), Sackmann (2002) und auch Blazejewski/Dorow (2007) sprechen sich bewusst gegen eine Konzeption von einer (einzigen) globalen Unternehmenskultur aus. Zudem bekräftigen Blazejewski/Dorow (2007: 12), dass nationale Kulturen „zwar prägend auf das Wertesystem des Einzelnen einwirken, ihn aber nicht vollständig determinieren, sondern seinen Wahrnehmungs- und Aktionsspielraum begrenzen“, denn:

Die Annahme vollständiger Determiniertheit von kulturellen Werten und Verhaltens-routinen im Unternehmen durch externe Faktoren käme im Übrigen einer Absage an die Reflektions- und Wandlungsfähigkeit des Individuums sowie der Aufgabe jeglicher Handlungsoptionen des Managements gleich. (Blazejewski/Dorow 2007: 12)

Der These Hofstedes (vgl. 1989: 160), Unternehmenskulturen seien etwas sehr Spezifisches, schließt sich die Verfasserin dieser Arbeit an. Die Unternehmenskulturen der Tochtergesellschaft X in Ungarn können folglich nicht identisch mit den Unternehmenskulturen der Tochtergesellschaft Y in Schweden betrachtet werden, obwohl beide Tochtergesellschaften zum multinationalen Unternehmen XY gehören, mit dem Unternehmenshauptsitz in Österreich. Auf die Frage, wie man Unternehmenskulturen erkennen könne, konstatiert Schein (2003: 29):

Wer wissen will, ob er es mit einer Kultur zu tun hat oder nicht, muss [...] nach gemeinsamen Erfahrungen und Traditionen suchen, denn die sind der Schlüssel. So gesehen ist Kultur wichtig, weil individuelle Überzeugungen, Werte und Verhaltensweisen oft nur im Kontext kultureller Identitäten verständlich werden. Um das individuelle Verhalten zu erklären, muss man über die Persönlichkeit hinaus nach der Zugehörigkeit zu Gruppen und nach der Kultur dieser Gruppen fragen.

Wenn Menschen „einen großen Teil ihres Lebens in einem bestimmten Beruf und einem bestimmten Unternehmen verbringen, übernehmen sie zahlreiche kulturelle Aspekte aus ihrem Beruf und ihrem Unternehmen“ (Schein 2003: 29). Auf diese Weise können sich auch verschiedene Unternehmenskulturen ausbilden. Erfolgsunterstützende Unternehmenskulturen können sich nach Sackmann (2004: 193) insbesondere dann in einem Unternehmen bilden, wenn folgende zehn Charakteristika vorhanden sind:

- Klare Identität, gemeinsame Zielorientierung und -umsetzung
- Konsequente Ausrichtung auf den Kunden
- Innovations-, Lern- und Entwicklungsorientierung
- Partnerschaftliches und kulturkonformes Führungsverhalten
- Führungskontinuität
- Unternehmertum<sup>100</sup> im Unternehmen
- Das Selbstverständnis eines Corporate Citizen<sup>101</sup>

<sup>100</sup> Ein Unternehmertum im Unternehmen bedeutet ein gewisses Maß an individueller Handlungs- und Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter(innen) und, dass „Mitarbeiter auch eigenverantwortlich arbeiten können. Dies beinhaltet die Übertragung herausfordernder Tätigkeiten im Rahmen eines Zielvereinbarungsprozesses, die Delegation von Verantwortung und Kompetenzen sowie bei Bedarf auch eine Unterstützung durch den Vorgesetzten“ (Sackmann 2004: 220f.).

- Engagierte, transparente und unabhängige Unternehmensaufsicht
- Orientierung an einem profitablen, nachhaltigen Wachstum
- Grundlegende Überzeugungen, Haltungen und gelebte Werte

Diese Aufzählung verdeutlicht, dass Unternehmenskulturen, wie weiter oben bereits angeführt, auch zu einem großen Teil von den Unternehmenspersönlichkeiten bzw. den Unternehmensgründer(inne)n beeinflusst werden. Somit nehmen Führungs- und auch Führungskompetenzkulturen, die von den Unternehmenspersönlichkeiten maßgeblich geprägt werden, auch einen besonderen Stellenwert ein. Im Folgenden werden Führungskulturen thematisiert, da diese ausgewählte Subebene von Unternehmenskulturen für die Abhandlung der vorliegenden Arbeit von besonderer Bedeutung ist.

### 2.1.2.2.3 Führungskulturen, Führungskompetenzkulturen und Kommunikationskulturen

Führungskulturen werden konzeptionell von Auer-Rizzi et al. (2007: xxv-xxvi), Sackmann (2008: 92f.), Drack (2010: 65f.) und Kaudela-Baum (2011: 9f.) als Subebene von Unternehmenskulturen behandelt. Nach Kaudela-Baum (2011: 10) können zwei grundlegende Führungsentwicklungsmaßnahmen unterschieden werden, die Unternehmenskulturen maßgeblich prägen:

- Auf der Ebene des Unternehmens: „Entscheidet sich ein Team, eine Abteilung, ein Departement oder eine ganze Organisation dazu, Führung zum Thema zu machen, arbeiten zahlreiche Personen im Führungsentwicklungsprozess mit, die eine Führungsaufgabe wahrnehmen. Zusätzlich können (und sollten) auch die Mitarbeitenden, die Führung erleben, einbezogen werden“.
- Auf der Ebene des Individuums: „Setzt sich die Führungsperson mit ihrem eigenen Führungsselbstverständnis und -verhalten [ihrer Führungskompetenzkultur] auseinander, geschieht dies in der Regel im Rahmen von Coachinggesprächen oder Führungsweiterbildungen.“

Die nachfolgende Grafik soll vorweg den Zusammenhang und die Verortung von Führungskulturen, Führungskompetenzkulturen sowie Kommunikationskulturen in der vorliegenden Arbeit verdeutlichen.



**Abbildung 1: Zusammenhang von Unternehmenskulturen, Führungskulturen und Individuallkulturen in Anlehnung an Drack (2010: 65) und Kaudela-Baum (2011: 9f.)**

<sup>101</sup> „Corporate Citizenship [...] – wörtlich unternehmerisches Bürgertum – steht für die Gesamtheit des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen unterschiedlichster Größen.“ (Gazdar/Kirchhoff 2011: 5)

Die Führungskompetenz der jeweiligen Führungsperson auf der Ebene des Individuums und die Führungskulturen auf der Unternehmensebene stellen die Grundlage für die Kommunikationskulturen innerhalb des Unternehmens dar. Die Kommunikationskulturen spiegeln sich wiederum in der Führungskompetenz und auch in den Führungskulturen. Es folgt nun die Thematisierung von Führungskulturen, die auf der Subebene von **Unternehmenskulturen** angesiedelt werden, gefolgt von der Spezifizierung von Führungskompetenzkulturen, die auf der Ebene der Individualkulturen angesiedelt sind. Kommunikationskulturen bilden das kleinste Sozialsystem<sup>102</sup> von Individualkulturen und bedingen Führungskompetenzkulturen, Führungs- und in weiterer Folge Unternehmenskulturen in großem Maße.

### Führungskulturen

Führungskulturen (engl. leadership cultures) setzen sich nach Drack (vgl. 2010: 67ff.) aus Führungskulturbestandteilen, Führungswerten, Lernkulturen und der Konsistenz dieser genannten Elemente zusammen. Unter **Führungskulturbestandteile** versteht Drack (2010: 68) einerseits institutionalisierte Diskussionen innerhalb des Unternehmens zu den Themen „Führungsgrundsätze, -stil, -umfeld sowie -verständnis“ und andererseits, dass „konkrete Führungsaufgaben wie Zielvorgaben und -vereinbarungen, aber auch die Möglichkeit, Führung zu messen“ sowie die „Sichtbarkeit von Führung“ durch ein „Management by walking around“<sup>103</sup> vorhanden bzw. gegeben sind. Führungsgrundsätze definieren nach Eberhardt/Steinebach (2013: 105) „die Norm für die Beziehung zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden und setzen Maßstäbe für das erwünschte Verhalten“. Führungsgrundsätze werden als normatives „Führungsinstrument schriftlich fixiert“ und „werden so zur verbindlichen und für alle Beteiligten nachvollziehbaren Führungsnorm für das tägliche Miteinander“, darüber hinaus bilden sie „auch die Grundlage für die Führung und Beurteilung von Führungspersonen (Eberhardt/Steinebach 2013: 105). Unter **Führungswerte** subsumiert Drack (2010: 68) „Glaubwürdigkeit, Verantwortungsgefühl, Verbindlichkeit, Verständnis, Vertrauen und Offenheit“ sowohl die „Schaffung von Transparenz sowie die Führungskräftebewertung“. Hoffmann (2013: 134) konstatiert diesbezüglich: „Die Umsetzung der Werte ist Führungssache. Die Führungskräfte sind Vorbilder [...]. Sie transportieren die neuen Werte und geben gemeinsam mit ihrer Crew den Werten eine für ihre Arbeitsumgebung entsprechende Bedeutung“. Unter der Dimension der **Lernkulturen** sind interne/externe Weiterbildungsmaßnahmen, Ausbildungsstätten<sup>104</sup> sowie Nachwuchsförderprogramme<sup>105</sup> des Unternehmens zu verstehen, die auch die Bereiche des Coachings und der Supervision umfassen. Zur Dimension der Lernkulturen gehört auch der Umgang mit Fehlern. „Eine kluge Fehlerkultur verlangt nicht die unbedingte Tabuisierung von Fehlern, sondern eine vernünftige Auseinandersetzung mit einer entsprechenden Haltung an Fehlerfreundlichkeit.“ (Holtfort 2013: 76) Nach Sackmann (2004: 208) betrachten lernende

<sup>102</sup> Nach Merten (2007a: 96) stellt Kommunikation „das kleinste und flüchtigste Sozialsystem“ dar, „das alle anderen größeren Systeme erzeugt und zugleich integratives Element dieser größeren Systeme [...] ist“.

<sup>103</sup> Die Managementmethode „Management by walking around“ wurde maßgeblich von Peters/Waterman (1982) geprägt und besagt zusammengefasst, dass „persönlicher Kontakt effektiver ist als formales, schriftliches Berichtswesen“ (Hinz 2013: 24).

<sup>104</sup> Einige große multinationale Unternehmen haben unternehmensinterne Akademien bzw. Institute etabliert z. B. bei Grundfos A/S die „Poul De Jensen Academy“, bei Henkel KGaA die „Global Academy“ und bei der deutschen Lufthansa AG die „Lufthansa School of Business“ (Sackmann 2004: 87, 109 und 131).

<sup>105</sup> Um Nachwuchsführungskräfte intern zu rekrutieren, führten viele multinationale Unternehmen entsprechende Programme ein, z. B. bei der BMW Group das Nachwuchsförderprogramm „NFP“, bei der deutschen Lufthansa AG den „Leadership Compass“, bei Henkel KGaA das „Management Review Grid“ (Sackmann 2004: 67, 87 und 213).

Unternehmen „Fehler als Quelle des Lernens“, wobei „diese allerdings nicht mit Gambling bzw. dem Eingehen eines unkalkulierbaren Risikos zu verwechseln“ sind. Um Fehlerkulturen aufzubauen, bedarf es nach Holtfort (2013: 77):

einiger Eigenschaften, die von den Führungskräften vorgelebt, akzeptiert und gefördert werden sollten. So ist zuerst eine positive Haltung und offene Kommunikation zu dieser Thematik erforderlich, wonach Fehlern nicht mit Druck und Bestrafung zu begegnen ist. In einem weiteren Schritt ist es unabdingbar, das Wissen um die gemachten Fehler aufzubereiten, weiterzugeben und produktiv im Unternehmen zu kanalisieren.

Zu aktiven Lernkulturen innerhalb eines Unternehmens gehören auch die Gewährung von Handlungsspielräumen sowie auch „zeitliche Freiräume“ und „berufliche und persönliche Entwicklungsmaßnahmen (On-the-Job und Off-the-Job)“ (Sackmann 2004: 209). Und unter der Dimension der **Konsistenz** versteht Drack (2010: 69) schließlich die „Vereinbarkeit und Übereinstimmung mit dem täglich gelebten Führungsalltag“ wie auch „andere Aspekte der Unternehmensprinzipien in die Kultur zu integrieren, ohne dass Widersprüche<sup>106</sup> entstehen“.

Die Verortung von **Individualkulturen** erfolgt auf der Ebene des Individuums. Individualkulturen werden nach Huck (2004) einerseits während der primären Sozialisation im Kindesalter und auch während der sekundären Sozialisation in der Schulzeit und darauffolgend am Arbeitsplatz maßgeblich ausgebildet. Durch diese Sozialisationsprozesse „kommt es einerseits zu einer stärkeren Anpassung an andere Kulturen, andererseits findet eine Art Aufweichung der primär-kulturellen Determiniertheit des Individuums statt“ (Huck 2004: 94). Die Prägungen der nationalen Kulturen im Heimatland und die Kulturerfahrungen durch der Primärsozialisation im Kindesalter sind es jedoch, die nach Huck (2004: 94) die „Identität des Individuums bilden“. So folgert auch Trommsdorff (1989: 6f.), dass die „auf die Persönlichkeitsentwicklung einwirkenden Sozialisationserfahrungen“ in bestimmte Kulturen eingebettet sind, die „gemäß diesen kulturellen Gegebenheiten vom Individuum wahrgenommen und verarbeitet werden“. Im Zuge der Globalisierung bildeten sich zahlreiche neue Lebensstile und -formen aus, die auf der Ebene der Individualkulturen verortet werden können. Kosmopoliten<sup>107</sup> und Global Net Consumers<sup>108</sup> können hierzu exemplarisch genannt werden. Es folgt nun, wie in den einleitenden Worten und auch in der Abbildung 1 (Seite 69) dargelegt, die Explizierung der Führungskompetenzkulturen sowie der Kommunikationskulturen, die in dieser Arbeit zu den Individualkulturen gezählt werden.

<sup>106</sup> „Beispielsweise sollen Softfaktoren wie Verständnis und Wir-Gedanke vereinbart werden mit High-Performer Management und hoher Kostenverantwortung. Dafür [...] wird und ist Konsequenz im Handeln von Führungskräften nötig und wird als integrierter Bestandteil der Führungskultur angesehen: Konsequenz im Sinne von ‚Follow-up‘ respektive kontinuierlichem Nachfassen hinsichtlich der Hardfacts, jedoch konsequent unter Berücksichtigung der Softfacts, z. B. durch bewusste Vorbildfunktion im Vorleben des Umgangs mit dem Spagat zwischen harten und weichen Faktoren.“ (Drack 2010: 69)

<sup>107</sup> Ein Kosmopolit (griech. *kósmos* = Welt und *polites* = Bürger) ist nach Meffert et al. (vgl. 2010: 124) ein Mensch, der anderen Nationen und Kulturen grundsätzlich sehr offen gegenübersteht, dennoch aber stark durch die nationalen Kulturen seines Heimatlandes geprägt ist.

<sup>108</sup> Dazu zählen Cavusgil et al. (vgl. 2005: 14) Personen, die kontinuierlich international agieren, obwohl sie nicht verreisen (z. B. durch eine permanente aktive Präsenz in sozialen Netzwerken).

## Führungskompetenzkulturen

Führungskompetenzkulturen setzen sich als Individualkulturen nach Drack (vgl. 2010: 69f.) aus den Elementen Führungsfertigkeit, -stil und -verhalten<sup>109</sup> zusammen. Zu **Führungsfertigkeiten** zählen nach Drack (2010: 69) „Mentoring<sup>110</sup> und Coaching<sup>111</sup>, aber auch das (unternehmerische) Handeln innerhalb von Change“. Nach Bongartz/Strikker (2011: 3) liegt die zentrale Aufgabe aller Change- bzw. Veränderungsprozesse:

in der passgenauen Kommunikation der Ziele, Ideen, Anliegen, Vorgehensweisen und kritischen Implikationen der angestrebten Veränderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Auf den ersten Blick scheint dieser Hinweis selbstverständlich, dennoch ist in der Realität immer wieder festzustellen, dass Kommunikation auf unpersönliche Mitteilungen, rudimentäre Informationen, flüchtige Hinweise oder plakative Äußerungen reduziert wird.

Viele Change-Prozesse scheitern folglich an fehlenden Führungskompetenzkulturen. **Führungsstile** werden des Weiteren zu einer prägenden Dimension der Führungskompetenzkulturen auf der Ebene der Individualkulturen gezählt. Unter dem Ausdruck Führungsstil bezeichnen Blom/Meier (2004: 223) „ein zeitlich und sachlich konsistentes Führungsverhalten“. Zaugg (2009) subsummiert vier Führungsstile, die wie folgt miteinander verglichen werden können:

| Führungsstil                        | autoritär                                   | partizipativ                                 | situativ                        | transformational                               |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|
| zeitliche Einordnung                | bis ca. 1960                                | ab 1960                                      | ab 1980                         | ab 1990                                        |
| Menschenbild von Mitarbeiter(inne)n | economic man <sup>112</sup>                 | social man <sup>113</sup>                    | complex man <sup>114</sup>      | self-actualizing man <sup>115</sup>            |
| Mitarbeiter-beziehung               | kollektiv geringes Vertrauen <sup>116</sup> | individuell und kollektiv geringes Vertrauen | individuell mittleres Vertrauen | individuell und teamorientiert hohes Vertrauen |
| Psychologischer Kontakt             | finanzielle Anreize und                     | soziale Beziehung und                        | Arbeitsinhalt (competence)      | Motivation und Qualifikation                   |

<sup>109</sup> Der Führungsstil wird als Ebene über dem Führungsverhalten angesehen (Blom/Meier 2004; Drack 2010).

<sup>110</sup> Mentoring wird von Graf/Edelkraut (2014: 6) grundsätzlich als „Methode für den persönlichen Wissenstransfer verstanden“. Unter dem Ausdruck Mentoring verstehen Graf/Edelkraut (2014: 7) „eine kontextbezogene Beratung des Mentee“ (der unerfahrenen Person), wobei der Mentor (die erfahrene Person) als „Feedbackgeber fungiert, bei Fragestellungen im Rahmen der Karriereplanung als Berater zur Seite steht und den Mentee auch an eigenen Erfahrungen teilhaben lässt“. Haupteinsatzgebiete des Mentorings sind „die Karriereberatung für z. B. Nachwuchskräfte, die Netzwerkförderung von Talenten, die Weitergabe von (Erfahrungs-)Wissen/Kultur und Werte an Young Professionals“ (Graf/Edelkraut 2014: 7).

<sup>111</sup> Coaching bezieht sich nach Graf/Edelkraut (2014: 7) „[...] auf die professionelle Begleitung und Unterstützung von Personen durch einen meist ausgebildeten Coach. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung“.

<sup>112</sup> Mitarbeiter(innen) sind diesem Menschenbild gemäß primär an monetären Werten (Geld) interessiert.

<sup>113</sup> Mitarbeiter(innen) möchten diesem Menschenbild gemäß auch „soziale Bedürfnisse bei der Arbeit befriedigen“ (Wellhöfer 2007: 101).

<sup>114</sup> Mitarbeiter(innen) besitzen diesem Menschenbild gemäß eine „differenzierte Motivationsstruktur“ [...] (z. B. Streben nach Anerkennung, Sicherheit, sozialen Kontakten [...])“ (Wellhöfer 2007: 101).

<sup>115</sup> Mitarbeiter(innen) sind diesem Menschenbild gemäß primär an Selbstverwirklichung interessiert.

<sup>116</sup> Ripperer (1998: 36) definiert den Ausdruck Vertrauen als: „[...] Annahme über die Verlässlichkeit gewisser Eigenschaften einer Person oder Sache“. Im Folgenden sei unter dem Ausdruck **Vertrauen** die Annahme über die Verlässlichkeit gewisser Eigenschaften einer Person verstanden, die als Grundvoraussetzung zwischen Kommunikationspartner(inne)n für eine erfolgreiche, partnerschaftliche und kooperative Zusammenarbeit vorhanden sein muss.

|                                     | Rechtmäßigkeiten<br>(compliance)               | Identifikation<br>(commitment)        |                                               | (commitment und<br>competence)                                                 |
|-------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zeithorizont</b>                 | eher kurzfristig                               | kurz- bis mittelfristig               | mittel- bis langfristig                       | langfristig                                                                    |
| <b>Zentrale Rahmenbedingung</b>     | Produktivitätsdruck                            | Mitbestimmung                         | Innovationsdruck und Technologie              | Dynamik des gesamten Systems und Wertewandel                                   |
| <b>Rolle der Mitarbeiter(innen)</b> | Arbeitskraft im Sinne eines Produktionsfaktors | Mitglied im Sozialsystem Unternehmung | aktive Mitgestalter von Unternehmensprozessen | selbstverantwortlicher Mitunternehmer                                          |
| <b>Rolle der Führungskraft</b>      | Vorgesetzter und Kontrolleur                   | Vorgesetzter und Moderator            | Manager                                       | Berater, Leader und Coach                                                      |
| <b>Evaluationskriterien</b>         | wirtschaftliche Effizienz                      | soziale und wirtschaftliche Effizienz | wirtschaftliche und soziale Effizienz         | Nachhaltigkeit (Erreichung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielen) |

**Tabelle 6: Vergleich unterschiedlicher Führungsstile nach Zaugg (2009: 50) mit Adaptionen der Verfasserin**

Die ausgewählten Dimensionen (zeitliche Einordnung, Menschenbild, Mitarbeiterbeziehung etc.) wurden aus der Perspektive der vier unterschiedlichen Führungsstile<sup>117</sup> miteinander verglichen. Diese Tabelle macht ersichtlich, dass – trotz derselben Vergleichsdimensionen – die Zielsetzungen der dargelegten vier Führungsstile gänzlich unterschiedlich sind. „Daraus kann gefolgert werden, dass auch die Kontextfaktoren der strukturellen Führung auf das im Unternehmen gewünschte Führungsverhalten ausgelegt werden muss“ (Drack 2010: 73). Der zugrunde gelegte und verinnerlichte Führungsstil manifestiert sich im **Führungsverhalten** und findet nach Drack (2010: 69) in „Führungsvisionen, Führungswahrnehmungen und Vorbildern, aber auch in gelebten Traditionen und Informationen zu Führung im Unternehmen“ seinen Ausdruck. Kiel/Ewald (2013: 128) merken in diesem Zusammenhang pointiert an:

Die Führungskräfte verkörpern, leben und kommunizieren bewusst oder unbewusst die Werte, mit denen sie sich identifizieren. Sie bringen durch ihre Haltung und ihr Verhalten unmittelbar zum Ausdruck, was ihnen als richtig, falsch, legitim und nicht legitim erscheint und leisten demnach immer einen Beitrag zur Entwicklung der Kultur.

<sup>117</sup> Neben diesen vier aufgelisteten Führungsstilen werden noch ergänzend der demokratische bzw. gruppenzentrierte Führungsstil (charakteristisch durch eine starke persönliche Zuwendung seitens der führenden Personen, Verständnis und Toleranz, einem freundlich-kooperativen Umgangston und einem hohen Aktivitätsgrad unter den Mitarbeiter[innen] und Führungspersonen) und der laissez-faire Führungsstil (charakteristisch durch Kälte, Gleichgültigkeit und Distanz sowie durch keine Lenkung vonseiten der Führungsperson) genannt (vgl. Wellhöfer 2007: 104-108). Wunderer (2001) unterscheidet hingegen grundsätzlich zwischen sieben unterschiedlichen Führungsstilen: autoritär, patriarchisch, informierend, beratend, kooperativ, delegativ und teilautonom. Nach Wellhöfer (2007) sind in der Unternehmenspraxis keine Rein-, sondern häufig Mischformen der dargelegten Führungsstile zu erkennen. Blom/Meier (2004: 222f.) nennen diese Mischformen „Führungskorridore“, d. h. die Führungsstil-Mischform aus informierend und beratend ergibt einen bestimmten Führungskorridor, also eine angestrebte Tendenz an Führungsverhalten.

Die **Attribute von Führungskräften** reichen nach Drack (2010: 70) von „Unternehmertum<sup>118</sup>, Eigeninitiative, Willen, Verantwortung, Umsetzung, Vorbild, Kooperation, Identifikation, Glaubwürdigkeit [bis, d. Verf.] hin zu Commitment, Management-by-walking-around und Konsequenz“, aber auch „Erfahrung und Fachwissen [...], Führungsqualifikationen sowie die Führungsqualitäten“ werden dazu gezählt. Die Führungsattribute auf der Ebene der Individualkulturen, so Drack (2010: 70), „schlagen entsprechend eine direkte reziproke Brücke hin zur Führungskultur“ auf der Ebene der Unternehmenskulturen.

### Kommunikationskulturen

Bevor auf Kommunikationskulturen als Individualkulturen eingegangen wird, erfolgt eine einleitende Explizierung zum Konzept Kommunikation. Kommunikation wird von Bonfadelli (2005: 77f.) als „einseitiger“, „uni-direktionaler“ oder „zweiseitiger Prozess“ gesehen, dies ist jeweils davon abhängig, „ob von einem technischen, kognitiven, sozialen oder kulturellen Verständnis von Kommunikation ausgegangen wird“. Unter dem Ausdruck Kommunikation wird in diesem Zusammenhang Humankommunikation bzw. zwischenmenschliche Kommunikation verstanden. „Communication is the process of sharing information using a set of common rules. [...] Human communication is a special case, or subset, of communication.“ (Nort-house/Northouse 1998: 2) Zwischenmenschliche Kommunikation unterscheidet sich folglich beispielsweise von tierischer oder computervermittelter Kommunikation. Zwischenmenschliche Kommunikation wird als eine besondere Form des sozialen Handelns verstanden: „Kommunikation ist eine Form des sozialen Handelns, das mit subjektivem Sinn verbunden ist und auf das Denken, Fühlen und Handeln anderer Menschen bezogen stattfindet.“ (Bonfadelli 2005: 79) Ferner bezeichnet der Ausdruck zwischenmenschliche Kommunikation ein „verbales und/oder nonverbales Miteinander-in-Beziehung-Treten von Menschen zum Austausch von Informationen“ (Pürer 2003: 60; Bonfadelli 2005: 79). Nach Rühl (2008: 194) kennt die „wissenschaftliche Beobachtung der Humankommunikation keinen Nullpunkt. Ausgangsmaterial für den Bau und den Umbau der Kommunikationswissenschaft ist das bewahrte kommunikationskulturelle Wissen“. Wie sehr Kommunikation und Kultur zusammenhängen, wird im nachfolgenden Zitat im Kontext der interkulturellen Kommunikation deutlich:

*Kultur und Kommunikation sind nicht voneinander zu trennen. Die Auseinandersetzung mit Interkultureller Kommunikation hat ihren Ausgangspunkt in der Erkenntnis, wie sehr Kultur das durchdringt, was wir sind, wie wir uns verhalten, wie wir denken, sprechen und zuhören. Persönlichkeit und interpersonelle Eigenschaften und Merkmale durchsetzen zwar das Spiel der Kommunikations-Beziehungen – es ist aber letzten Endes die Kultur, die die Regeln zu diesem Spiel aufstellt und vorschreibt. (Renger 1994: 72, H. i. O.)*

Unter dem Ausdruck Kommunikationskulturen bezeichnet Knoblauch (2010: 128) nun „jene Ordnungen, die in der Kommunikation entstehen bzw. durch das kommunikative Handeln generiert werden“. So konstatiert auch Rühl (2008: 11), dass Kommunikationskulturen der Menschheit „im Wechselspiel mit ihren Gesellschaften produziert und reproduziert“ werden. Als Beispiele für bekannte Kommunikationskulturen nennt Rühl (2011: 144) die „Agora-Kommunikation der altgriechischen Polis, das Beten, Arbeiten und Schweigen der mittelalterlichen Klosterkommunikation oder das Kommunizieren und Publizieren in der Reichsstadt um 1500“, aber auch die Metapher der Fiktionsfigur Robinson Crusoe:

<sup>118</sup> Unternehmertum reicht nach Wunderer (vgl. 2009: 31) bis hin zu Förderungsmaßnahmen, die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit aller Mitarbeiter(innen) fördern, indem Entscheidungs- und Handlungsspielräume geschaffen und unternehmerisches Denken und Handeln belohnt werden.

Robinson Crusoe wird in den Kommunikationskulturen Englands des frühen 18. Jahrhunderts sozialisiert, bevor er auf einer einsamen Insel auf Freitag stößt, mit dem er – im Rahmen einer englischen Kommunikationskultur – zu kommunizieren beginnt. [...] Das Kommunikationssystem der beiden wurde durch die englisch-christliche Kommunikationskultur des frühen 18. Jahrhunderts strukturiert, die Robinson einbrachte. (Rühl 2011: 146 und 186)

Nach Nünning/Zierold (2008: 152) weisen „unterschiedliche Berufsbilder bzw. -rollen“ auch jeweils „unterschiedliche Kommunikationskulturen“ auf, „die im engen Zusammenhang mit den jeweiligen Organisations- bzw. Unternehmenskulturen stehen“. Somit können auch Kommunikationskulturen als dynamische mentale Programme (vgl. Hofstede 1980: 21; Luger 2002: 120; Schmidt 2004: 33f.; Hofstede/Hofstede 2009: 3) von Individuen innerhalb des Sozialsystems Unternehmens betrachtet werden.

### 2.1.3 *Multikulturalität, Interkulturalität und Transkulturalität*

Nachdem die Ausdrücke Multikulturalität, Interkulturalität und Transkulturalität im wissenschaftlichen Kontext wie auch im alltäglichen Sprachgebrauch<sup>119</sup> oftmals synonym verwendet werden und diese auch in der Abhandlung der vorliegenden Forschungsarbeit immer wieder Erwähnung finden, werden sie im Folgenden im Rahmen einer allgemeinen Begriffsklärung pointiert expliziert. Zudem werden zentrale Elemente der besprochenen Konzepte im Überblick dargelegt.

Vorweg kann aus etymologischer Betrachtung festgehalten werden, dass die Präfixe multi-, inter- und trans- auf lateinische Ausdrücke zurückzuführen sind, und „multi“ für ‚viele‘, ‚inter‘ für ‚zwischen‘ und ‚trans‘ für ‚jenseits‘ oder ‚über ... hinaus“ (Hühn et al. 2010: 24) stehen. Zentral für die Explizierung dieser Ausdrücke ist das jeweils zugrunde gelegte Verständnis von Kultur.

#### 2.1.3.1 Multikulturalität

Nach Lüsebrink (2012: 18) wird unter dem Wort Multikulturalität im „Allgemeinen das Nebeneinander verschiedener Kulturen (im anthropologischen Sinne) innerhalb eines sozialen Systems (meistens einer Nation) verstanden“. Auch Zecha (2002: 14, H. i. O.) vertritt die Auffassung, dass der Ausdruck Multikulturalität dann zutrifft, wenn „in einer Gesellschaft<sup>120</sup>, also in einer größeren Gruppe von Menschen innerhalb nationaler Grenzen und mit mindestens *einer* dominanten Sprache (z. B. Amtssprache) und anerkannten Rechtsordnung, zwei oder mehrere ethnische Kulturen nebeneinander existieren“. Nach Hall et al. (2013: 188) bezieht

<sup>119</sup> Von Demorgon/Kordes (2006: 28) werden diese Ausdrücke als „neuzeitliche Erfindungen“ gesehen, die seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges Einzug in unseren alltäglichen Sprachgebrauch gefunden haben. „In derselben Zeit, in der die Vereinten Nationen gegründet, das Ende der Entkolonialisierung anvisiert, die Gründung der Europäischen Union vorbereitet wurde und in großer Zahl nun auch in deren ehemaligen Kolonial- und Auswandererländern Arbeiter mit ihren Familien einwanderten, wurden von Akteuren sozialer, kultureller und nationaler Bewegungen die Schlüsselworte *multikulturell*, *transkulturell* und *interkulturell* aufgebracht.“ (Demorgon/Kordes 2006: 28, H. i. O.)

<sup>120</sup> Zecha (2002: 14, H. i. O.) konstatiert in diesem Zusammenhang: „Man muss heute auch an eine multikulturelle Gesellschaft jenseits aller nationalen Grenzen denken, an eine *Weltgesellschaft*, in der *eine* dominierende Sprache (etwa Englisch) die globale Kommunikation erlaubt und eine, wenn auch bescheidene, Rechtsordnung (z. B. die UN-Charta der Menschenrechte) die Grundrechte menschlicher Lebenspraxis festhält.“

sich der Ausdruck Multikulturalität auf „Strategien und Politiken, die angewendet werden, um die Probleme der Vielfalt und Differenz zu regulieren, die multikulturelle Gesellschaften aufzuwerfen“. Der Ursprung des Terminus Multikulturalität geht auf die USA im Jahr 1941 zurück, während der Ausdruck multikulturelle Gesellschaft in den Jahren 1964 und 1965 als Bezeichnung in Kanada erstmals Erwähnung fand (vgl. Lüsebrink 2005: 16f.)

Nach Çinar (1994: 170) entstehen Diskussionen zum Konzept der Multikulturalität und des Konzepts der multikulturellen Gesellschaft vor allem dann, wenn Einwanderungsprozesse zu beobachten sind und „wenn die Zu- und Einwanderer aus vergleichsweise ‚fremden‘ Kulturkreisen stammen“. Problematisch ist, dass das Wort Multikulturalität oftmals mit Einwanderung gleichgesetzt wird. „Die Diagnose der kulturellen Pluralisierung durch Zu- und Einwanderung beruht implizit auf fragwürdigen, gesellschaftstheoretischen Prämissen und auf einem nicht minder *problematischen Verständnis von ‚Kultur‘*.“ (Çinar 1994: 171, H. i. O.) Die Auseinandersetzung mit fremden Kulturen wird von vielen Menschen als problematisch und konfliktträchtig erachtet. Die Angst vor dem Verlust der eigenen Kultur<sup>121</sup> steht dabei meist zentral im Vordergrund und begünstigt oftmals das Entstehen von neuen Nationalismen und Rassismen. Es gilt als kritisch anzumerken, dass das Konzept der Multikulturalität oftmals als „Einwanderungsproblem“ gesehen wird und mit „dem Problem ethnisch-kultureller Diversifizierung als Folge von Kultur-Migration gleichgesetzt wird“ (Çinar 1994: 173).

Zu beobachten ist, dass sich das Verständnis zum Konzept der Multikulturalität im anglo-amerikanischen Sprachraum im Vergleich zum deutschen Sprachraum historisch anders entwickelt hat. Nachdem die USA, Kanada und Australien historisch bedingt als traditionelle Einwanderungsländer gelten, gehört „die Diskussion über die multikulturelle Zusammensetzung der Bevölkerung und deren gesellschaftspolitische Folgen zum integralen Bestandteil“ ihrer Gesellschaftsverständnisse (Neubert et al. 2013: 9). In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung zum Konzept der Multikulturalität werden nach Neubert et al. (2013: 20) vor allem sechs Positionen sichtbar:

Einige markieren die ideologische Dimension des Multikulturalismus<sup>122</sup>, andere sehen Multikulturalität als ‚Bedrohungspotential‘, einige betonen die Chancen der Multikulturalität für die Demokratisierung der Gesellschaft, andere wiederum orientieren sich an einem Toleranzmodell und definieren Multikulturalität als eine Bereicherung der eigenen Gesellschaft, wieder andere sprechen von Multikulturalität als einer Alltagsnormalität im Zeitalter der Globalisierung.

Es wird festgehalten, dass in der gegenwärtigen Diskussion zum Konzept der Multikulturalität die Ausdrücke „Multikulturalität“, ‚Ethnizität‘ oder ‚kulturelle Identität‘ in deutschsprachigen Forschungskontexten „oft vorrangig im Migrationskontext und im Zusammenhang mit dem Streit um die ‚Einwanderungsgesellschaft‘ diskutiert werden und dass „sie dabei oft in hohem Maße politisiert und ideologisch verzerrt gebraucht“ werden (Neubert et al. 2013: 22). Es gilt festzuhalten, dass der Ausdruck Multikulturalität sowie der umgangssprachliche Ausdruck

<sup>121</sup> Die eigene Kultur wird hier als ein „stabiler und isolierter Container von Sitten und Bräuchen“ verstanden (Demoragon/Kordes 2006: 30).

<sup>122</sup> Nach Hall et al. (2013: 189) bereitet der Ausdruck „Multikulturalismus besondere Schwierigkeiten. Er bezeichnet zahlreiche soziale Artikulationen, Ideale und Praxen. Das Problem ist, dass der ‘-ismus’ dazu tendiert, Multikulturalismus in eine politische Doktrin zu verwandeln. [...] In Wirklichkeit ist Multikulturalismus keine einzelne Doktrin. Er bezeichnet nicht eine einzige politische Strategie, und repräsentiert keinen schon erreichten Zustand. [...] Ebenso wie es sehr verschiedene multikulturelle Gesellschaften gibt, so gibt es auch sehr verschiedene Multikulturalismen“, wie den konservativen, liberalen, pluralistischen, kommerziellen, korporativen, kritischen und auch den revolutionären Multikulturalismus.

Multikulti<sup>123</sup> mit gewissen negativen Konnotationen<sup>124</sup> behaftet sind. So konstatiert Bibouche (2006: 106), dass das Wort Multikulturalität „Schwierigkeiten assoziiert, selbst wenn ihm in einer dialektischen Wendung noch ein positiver Aspekt abgerungen wird, beispielsweise wenn Migration unter dem Aspekt der kulturellen Bereicherung betrachtet wird“. Demorgon/Kordes (2006: 30) halten in diesem Zusammenhang fest:

Ursprünglich ist der Multikulturalismus aus der Vitalität und Widerstandskraft aufbegehrender Minderheitskulturen entstanden; doch in der Politik befördert er auch Tendenzen der Zementierung kollektiver Identitäten und Differenzen (Kultur als ein stabiler und isolierter Container von Sitten und Bräuchen) und provoziert damit unter der Hand, was er bekämpfen wollte: Diskriminierung und Nationalismus.

Welschs (1994b: 4) kritische Position zum Konzept der Multikulturalität lautet wie folgt: „Moderne Gesellschaften sind multikulturell in sich. Sie umfassen unterschiedliche Lebensformen und Kulturen. Und das nicht etwa erst aufgrund von Immigrationsprozessen, sondern zuvor schon infolge eigenproduzierter Differenzierungen und Autonomisierungen.“ So kommt auch Schein (2003: 29) zu der Schlussfolgerung, dass der Mensch „ein multikulturelles Wesen“ sei, „das situationsabhängig verschiedene kulturelle Verhaltensweisen einsetzen kann“. Weiters konstatiert Welsch (1994b: 4), dass die „ethnische Multikulturalität – von der man in Sachen Multikulturalität meist zu ausschließlich spricht – nur einen Teil der faktischen Multikulturalität moderner Gesellschaften ausmacht.“ Die nachfolgenden zusammenfassenden Worte Verčičs (2014: 71) runden das Unterkapitel zu Multikulturalität in dieser Arbeit ab:

There is no place to hide from other cultures and there is no alternative but to learn how to live with and in them. All of us share several cultures – not only ethnic/national, but professional, racial, gender, class or caste, organizational, associational or gang. Humans are multicultural beings.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Konzept der Multikulturalität vom Nebeneinanderleben bzw. der Koexistenz von zwei oder mehreren (ethnischen) Kulturen ausgeht. Das Konzept schließt eine Verschmelzung der verschiedenen Kulturen aufgrund ihres separatistischen Charakters aus. Das zugrunde gelegte Verständnis von Kultur ist das einer abgeschlossenen homogenen Gruppe von Menschen bzw. einer Ethnie und entspricht dem traditionellen Kulturbegriff. Das Konzept der Multikulturalität betrachtet Kulturen in der Welschen Betrachtungsweise folglich als Inseln, Kugeln und Container.

### 2.1.3.2 Interkulturalität<sup>125</sup>

Das Konzept der Interkulturalität wird im Allgemeinen als „eine Weiterentwicklung und Kräftigung der unumgehbaren, aber bedrohlichen multikulturellen Wirklichkeit“ erachtet (Demorgon/Kordes 2006: 33). So konstatiert auch Welsch (1994b: 10), dass das Konzept der Interkul-

<sup>123</sup> Zum politisch-ideologisch verzerrten Gebrauch des Ausdrucks Multikulti wird exemplarisch an dieser Stelle die Aussage der deutschen Bundeskanzlerin Angela Merkel im September 2010 dargelegt: „Der Ansatz für Multikulti ist gescheitert, absolut gescheitert!“, die weltweit für großes Aufsehen sorgte (Spiegel online 2010a: o. S.).

<sup>124</sup> „„Denotations‘ stands for ‚literal‘, and ‚vocabulary‘, or explicit and primary meaning of a term and ‚connotation‘ for ‚subjective‘, ‚emotional‘, implicit or secondary meaning of the term, usually implying valuation and related positive and negative associations.“ (Verčič 2014: 73)

<sup>125</sup> Eine weiterführende Auseinandersetzung zum Konzept der Interkulturalität erfolgt im Kapitel 3.6.2 (Seite 158) im Rahmen der Darlegung der interkulturellen Kommunikation.

turalität versucht, die Schwächen und Fehler des Konzeptes der Multikulturalität zu mildern, dennoch wird auch hier von einer „insel- oder kugelartigen Verfassung der Kulturen“ ausgegangen, obwohl dieses Konzept „bestrebt ist, wie diese Kulturen sich gleichwohl miteinander vertragen, wie sie einander ergänzen, miteinander kommunizieren, einander verstehen oder anerkennen könnten“. Der Ausdruck Interkulturalität bezeichnet nach Lüsebrink (2012: 15f., H. i. O.) grundsätzlich „**Resultate und Konsequenzen interkultureller Kommunikationsvorgänge**<sup>126</sup>“. Nach Sprung (2002: 81) bezeichnet Interkulturalität „[...] jene Prozesse und Handlungen (...), die zwischen den einzelnen Teilen moderner, globalisierter (und damit kulturell diversifizierter) Gesellschaften Beziehungen herstellen, zu vermitteln und ‚übersetzen‘ versuchen.“ Bolten (2007: 22) konstatiert in diesem Zusammenhang, dass das lateinische Präfix *inter* im Wort Interkulturalität auf diese Beziehungen verweist: „Gemeint ist hier nicht eine soziale Struktur, sondern ein Prozess, der sich im Wesentlichen auf die Dynamik des Zusammenlebens von Mitgliedern unterschiedlicher Lebenswelten auf ihre Beziehungen zueinander und ihre Interaktionen untereinander bezieht.“ Auch Buck (1994: 345, H. i. O.) nimmt auf diese Beziehungsebene Stellung und betont:

Als interkulturell werden alle Beziehungen verstanden, in denen die Beteiligten nicht ausschließlich auf ihre eigenen Codes, Konventionen, Einstellungen und Verhaltensformen zurückgreifen, sondern in denen andere Codes, Konventionen, Einstellungen und Alltagsverhaltensweisen erfahren werden. Dabei werden diese als fremd erlebt und/ oder definiert. *Interkulturell* sind daher alle jene Beziehungen, in denen Eigenheit und Fremdheit, Identität und Andersartigkeit, Familiarität und Bedrohung, Normalität und Neues zentral Verhalten, Einstellung, Gefühle und Verstehen bestimmen. *Interkulturell* sind alle jene menschlichen Beziehungen, in denen die kulturelle Systemhaftigkeit durch die Überschreitung der Systemgrenzen erfahren wird.

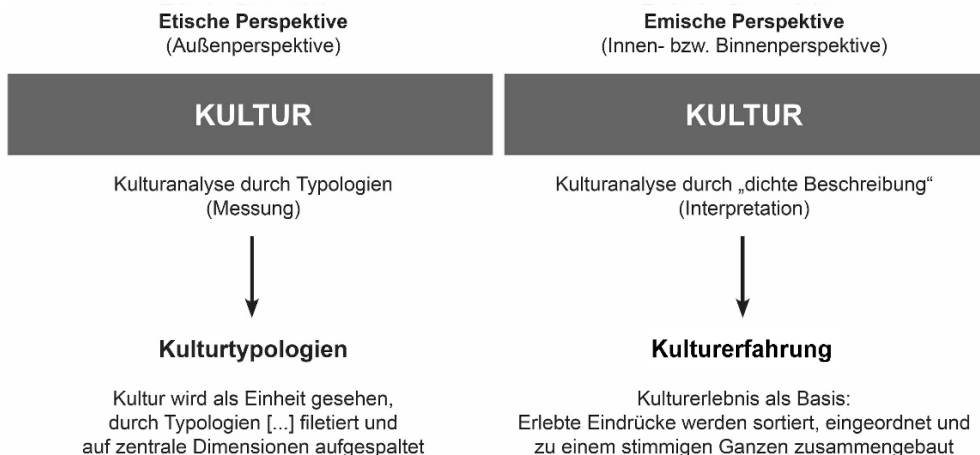
Interkulturelle Begegnungen werden im Kontext des Konzeptes der Interkulturalität nach Demorgon/Kordes (2006: 34) auch „als Kampf und Dialog“ gesehen:

Denn interkulturelle Verständigung erfolgt nicht nur durch die An-Erkennnis des Anderen und Fremden (Multikulturalismus) und auch nicht durch das An-Erkennen des Gemeinsamen und Vertrauten (Transkulturalismus), sondern darüber hinaus auch durch die Bearbeitung der Zwischenräume und Zwischenperspektiven zwischen Eigenem und Anderem, Vertrautem und Fremdem.

Das Konzept der Interkulturalität versucht im besonderen Maße das Dazwischenliegende – das *Inter* – also den Raum bzw. die Kommunikation zwischen Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft zu begründen. Dieser Zwischenraum<sup>127</sup> ist beispielsweise bei Konflikten und bei Krisen zwischen einem multinationalen Unternehmen und einer aktivistischen Gruppe von Relevanz. In der interkulturellen Forschungspraxis lassen sich nach Herdin/Luger (2008: 146) vor allem zwei Herangehensweisen unterscheiden, und zwar die *etische* und die *emische* Perspektive. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diese beiden Perspektiven:

<sup>126</sup> Bei interkulturellen Kommunikationsvorgängen handelt es sich um „Akte der Kommunikation zwischen Vertretern unterschiedlicher Kulturen“ (Schugk 2004: 53). Das Konzept der interkulturellen Kommunikation wird im Kapitel 3.6.2 (Seite 158) expliziert.

<sup>127</sup> Der Literaturtheoretiker Bhabha verwendet für einen Zwischenraum in diesem interkulturellen Zusammenhang den Ausdruck *dritter Raum*. Das Konzept des dritten Raumes wird im Kapitel 2.2.4.2 (Seite 99) erklärt.



**Abbildung 2: Etische versus emische Perspektive der interkulturellen Forschungspraxis nach Herdin/Luger (2008: 146) mit Adaptionen der Verfasserin**

Bei der etischen Herangehensweise erfolgt nach Herdin/Luger (2008: 146) die Forschung aus der Außenperspektive (Bezugssystem „außerhalb des untersuchten Systems“), während bei der emischen Herangehensweise die Forschung aus der Innen- bzw. Binnenperspektive („Bezugssystem innerhalb eines spezifischen Systems“) erfolgt.

- Die **etische Herangehensweise** kommt bei interkulturellen Forschungskontexten vor allem bei **Kulturvergleichsstudien** bzw. Kulturdimensionen<sup>128</sup> zum Vorschein (Kluckhohn/Strodtbeck 1961; Hofstede 1980; 1991; Hofstede/Hofstede 2004; 2009; Hall/Hall 1990; Schwartz 1994; 1999; House et al. 2004; 2006; Hampden-Turner/Trompenaars 1993; 2007).
- **Kulturerfahrungen** kennzeichnen hingegen die **emische Herangehensweise** der interkulturellen Forschungspraxis. In diversen Urlaubs- und Reiseführern sowie auch in unternehmensbezogenen Unterlagen werden Anleitungen und Hinweise für ein kulturell sensibles Verhalten dargelegt. Herdin/Luger (2008: 147) merken hierzu kritisch an, dass diese Werke meist nur sehr oberflächlich schildern, „wie eine Kultur sich zeigt, ohne das zugrunde liegende kulturelle Fundament zu inspizieren“. Die Methode der dichten Beschreibung<sup>129</sup> geht auf Geertz (1991) zurück.

Werden beide kultur-perspektivischen Herangehensweisen in wissenschaftlichen Auseinandersetzungen berücksichtigt, kann eine holistische Darstellung eines komplexen Untersuchungsgegenstandes ermöglicht werden. Eine kultur-perspektivische Kombination dieser Art lässt triangulative Anknüpfungspunkte zu einer Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung zu (vgl. Schwarz 2013b: 285). Eine vertiefende

<sup>128</sup> Die Dimensionen nationaler Kulturen werden im Kapitel 2.1.2.1.2 (Seite 58) ausführlich thematisiert.

<sup>129</sup> „Das Verstehen der Kultur eines Volkes führt dazu, seine Normalität zu enthüllen, ohne dass seine Besonderheit dabei zu kurz käme. Es macht sie erreichbar: in den Kontext ihrer eigenen Alltäglichkeiten gestellt, schwindet ihre Unverständlichkeit“. (Geertz 1991: 21)

Auseinandersetzung im Bereich der internationalen Public Relations, die der emischen und auch der etischen Perspektive Rechnung trägt, wird beispielsweise von Bardhan (2003) in Form einer selbstreflexiven Untersuchung<sup>130</sup> zur Public Relations-Praxis und -Wissenschaft in Indien vorgenommen. Nachdem das Konzept der Interkulturalität jedoch von einem traditionellen Kulturverständnis ausgeht, also „von einer insel- bzw. kugelartigen Verfassung der Kulturen“, vermag es nach Welsch (1995: 2) „[...] zu keiner Problemlösung zu gelangen, denn die interkulturellen Probleme entspringen der Insel- bzw. Kugelthese der Kulturen“.

### 2.1.3.3 Transkulturalität<sup>131</sup>

Das Konzept der Transkulturalität entwickelte sich aus der Kritik zum Konzept der Interkulturalität. Der Ausdruck Transkulturalität geht auf den Kubaner Fernando Ortiz<sup>132</sup> (1947) zurück und wurde in den 1990er Jahren in vielen unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen wieder aufgegriffen. In den Kultur- und Geisteswissenschaften wurde das Konzept der Transkulturalität vor allem durch den Philosophieprofessor Wolfgang Welsch (1994b: 147) geprägt, der ihn als Alternative zum Konzept Interkulturalität vorschlug und damit „Lebensformen nach der Auflösung der Kulturen“ bezeichnet. Die Forderung dahingehend formuliert er wie folgt: „Es gilt, über das klassische Konzept der Einzelkulturen und die wohlmeinenden Bemühungen der Interkulturalität hinaus zum Konzept der Transkulturalität überzugehen.“ (Welsch 1994b: 10) Das klassische und traditionelle Kulturdenken, dass eine Kultur innerhalb einer Volksgruppe eine abgegrenzte und homogene Einheit darstellt, ist gemäß Welschs Verortung längst nicht mehr existent. Permanent kulturell bedingte Anpassungs- und Durchdringungsprozesse ermöglichen diese exakte Grenzziehung nach Welsch nicht mehr. Welsch (1994a: 147f., H. i. O.) argumentiert wie folgt:

An die Stelle der Kulturen alten Zuschnitts – die man sich immer als eine Art *National- oder Regionalkulturen* vorgestellt hat – sind heute diverse *Lebensformen* getreten. Diese Lebensformen (nach meiner Auffassung: die *Kulturen von heute*, die Kulturen nach dem Ende der traditionellen Kulturen) machen nicht an den Grenzen der alten Kulturen halt, sondern gehen *quer* durch diese hindurch. Deshalb sind sie mit den herkömmlichen Kulturkategorien nicht mehr zu fassen. ‚Trans-kulturalität‘ will beides anzeigen: dass wir uns *jenseits* der klassischen Kulturverfassung befinden; und dass die neuen Kultur- bzw. Lebensformen durch diese alten Formationen wie selbstverständlich *hindurchgehen*.

Welsch argumentiert dahingehend, dass alle heutigen Kulturen einem permanenten, grenzüberschreitenden Veränderungsprozess ausgesetzt sind. Er versteht unter dem Konzept der Trans-

<sup>130</sup> „It seems pertinent at this point to locate my position as a researcher in this particular study. I spent the first 23 years of my life in New Delhi, India. I completed my undergraduate education and gained work experience in advertising and public relations, after which I moved to the United States for further education. While attending graduate school, I worked part time in public relations for 4 years. I have been teaching public relations full-time in the United States for over 4 years. Thus, these cross-cultural experiences situate me at a juncture between the emic and the etic. I was an emic knower–practitioner, and now I am not quite. However, nor am I an etic knower. Thus I am a researcher and educator who is not too close, but close enough to the phenomenon to be culturally self-reflexive as well as maintain the critical distance necessary for analysis.“ (Bardhan 2003: 232)

<sup>131</sup> Eine weiterführende Auseinandersetzung zum Konzept der Transkulturalität erfolgt im Kapitel 3.6.3 (Seite 160) im Rahmen der Darlegung der transkulturellen Kommunikation.

<sup>132</sup> „Ortiz benutzt den Neologismus der ‚transculturación‘ als Substitut für den Begriff der ‚acculturation‘, um die extrem komplexen Transmutationen der kubanischen Kultur in sämtlichen Lebensbereichen zu umreißen.“ (Reichardt 2006: o. S., H. i. O.)

kulturalität einen Prozess der gegenseitigen kulturellen Durchdringung. Kulturen sind gemäß dieser Sichtweise einem ständigen Wandel unterworfen, Menschen können sich unterschiedlichen Kulturen sowie Subkulturen gleichermaßen zugehörig fühlen.

Das Konzept der Transkulturalität zielt auf ein vielmäschiges und integratives, nicht separatistisches und ausgrenzendes Verständnis von Kultur. Es favorisiert eine Kultur und Gesellschaft, deren pragmatische Leistungen nicht in Abgrenzung, sondern in Anschlüssen und Übergängen bestehen. Stets gibt es im Zusammentreffen mit anderen Lebensformen nicht nur Divergenzen, sondern auch Anschlussmöglichkeiten, und diese können entwickelt und erweitert werden, so dass sich eine gemeinsame Lebensform bildet, die auch Bestände einbegreift, die man früher nicht für anschlussfähig gehalten hatte. Solche Erweiterungen stellen heute eine vordringliche Aufgabe dar. (Welsch 2005: 332)

Luger (1997: 323) konstatiert in diesem Zusammenhang: „Alle heutigen Kulturen sind multi-kulturell und multiethnisch, sind stark differenziert nach Milieus und ausgeprägten Lebensstilen“. Transkulturalität, so Luger (Luger 1997: 323), bezeichnet die „Aneignung des Fremden“, denn heutzutage „bilden für jede Kultur tendenziell alle anderen Kulturen Einflussgrößen oder sind Kulturtrabanten, etwa im Gefolge von Immigrationsprozessen oder technologischen Entwicklungen“. Nach Luger (1997: 323) sind Aneignungsprozesse, die das Neue, Gemeinsame und Verbindende verdeutlichen, zentral bei Transkulturalität:

Im Zentrum des Interesses steht somit nicht mehr die Frage nach dem Eigenen oder nach dem Fremden, sondern nach Aneignungsprozessen, dem Umgang mit der Andersartigkeit und nach der neuen Qualität und Besonderheit des transkulturell Neuen und Gemeinsamen, das aus diesen Aneignungs- und Transformationsprozessen hervorgeht.

Eine aktuelle und allgemeine Darlegung des Ausdrucks Transkulturalität kommt von Lüsebrink (2012: 19), der darunter „plurale, kulturelle Identitäten“ bezeichnet, „die durch die hochgradige Vernetzung und Verflechtung vieler Kulturen der Gegenwart entstanden sind“. Nach Lüsebrink (2012: 19, H. i. O.) bezeichnet Transkulturalität „im eigentlichen Sinn alle Phänomene und Prozesse, die die **Grenzen einer Kultur** (zum Beispiel einer Nationalkultur oder eines Kulturraums) überschreiten und hierdurch mehreren Kulturen oder Kulturräumen gemeinsam sind“.

Problematisch ist, dass das Konzept der Transkulturalität in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung nicht einheitlich von anderen ähnlichen Konzepten abgegrenzt wird. Demorgon/Kordes (2006: 34) verstehen „[...] Überlagerungen (Interferenzen), wechselseitige Abhängigkeiten (Interdependenzen) und gegenseitige Durchdringung von Grenzen und Kontakten“ als Interkulturalität, während dies Welsch als Transkulturalität auffasst. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung lassen sich zum Konzept der Transkulturalität verschiedene Perspektiven wiederfinden (Hepp 2006: 64):

- **Transkulturalität in philosophischer Perspektive**  
,Transkulturalität‘ will beides anzeigen: dass wir uns heute jenseits der klassischen Kulturverfassung befinden; und dass die neuen Kultur- und Lebensformen durch diese alten Formationen wie selbstverständlich hindurch gehen. (Welsch 1992: 5)
- **Transkulturalität in anthropologischer Perspektive**  
Die Perspektive der Transkulturalität als Praxis richtet den Blick genau auf diese Grenzziehungen. Sie teilt damit die konzeptionelle Kritik an essentialistischen Kulturvorstellungen, nimmt aber gleichzeitig die alltäglichen und sehr machtvollen, z. B. ‚ethnisierenden‘ Grenzziehungen in den Blick. (Pütz 2004: 27)
- **Transkulturalität in wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive**  
,Transkulturelle Führung‘ füllt eine Lücke in der Entwicklung des Managements. Es geht ihr darum, wie Vielfalt Einfluss auf unsere alltäglichen Handlungen hat. Es geht um Gespräche, Sitzungen, Unterredungen, das Treffen von Entscheidungen ebenso wie um das Erlangen von Einvernehmen, das Lösen von

Streit, angemessenes Training und Leistungseinschätzungen. Das Konzept sagt uns, wie wir Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund behandeln, ob bei der Planung, Arbeit oder dem gemeinsamen Geschäftsessen. (Simons et al. 1993: xv)

- **Transkulturalität in kommunikations- und medienwissenschaftlicher Perspektive**

[...] versteht die Beziehung zwischen Kultur bzw. Individuum und der Kulturindustrie nicht als Einbahn, sondern als Interaktionsprozess und kulturellen Wandel nicht notwendig als Beeinflussungsprozess. (Luger 1994: 47)

Nachdem verschiedene Globalisierungsprozesse in den letzten Jahrzehnten mit einer zunehmenden Verflechtung und Vernetzung beinahe aller Lebensbereiche einhergegangen sind, wird das Rahmenkonzept Globalisierung im Kontext von internationaler Krisen-Public Relations nachfolgend expliziert.

## 2.2 Globalisierung

Um die Welt des 21. Jahrhunderts zu verstehen – darüber sind sich zahlreiche Wissenschaftler(innen) einig – ist es wichtig, das Konzept und die Bedeutung von Globalisierung zu verstehen. „If we attempt to understand the world in the new century, we cannot but come to grips with the concept of globalization.“ (Appelbaum/Robinson 2005: 11)

Geschichtlich betrachtet ist Globalisierung jedoch kein neues Phänomen (vgl. Scherrer/Kunze 2011: 32ff.; Rehbein/Schwengel 2012: 11). So konstatieren auch Sriramesh/Verčič (2012b: 2): „Globalization is not new to human civilization and therefore the global interdependence that we currently see cannot just be described as the twenty-first-century phenomenon“. In der Wissenschaft herrscht inzwischen zum großen Teil Einigkeit darüber, dass es im Laufe der Geschichte verschiedene Globalisierungsphasen gab, die Anzahl der Phasen ist jedoch umstritten. Für den Philosophen Sloterdijks beginnt der Prozess der Globalisierung bereits bei den Griechen und findet „im Weltinnenraum des Kapitals“<sup>133</sup> seinen vorläufigen Höhepunkt (Dobeneck 2006). Während Overbeck (vgl. 2008: 189) von einer prägenden Globalisierungsphase seit den 1970ern ausgeht, beziehen sich Flückiger et al. (vgl. 2011: 15-23) auf zwei Phasen, mit einer Unterteilung in der Zeit vor und nach 1990. Aber auch von drei Globalisierungsphasen mit unterschiedlichen zeitlichen Verläufen wird ausgegangen (vgl. Brock 2008: 55; Mohrmann 2008: 99; Scherrer/Kunze 2011: 120ff.). Als Beispiel dazu wird die historisch bedingte Dreiteilung „vor dem Ersten Weltkrieg“ (vor 1914), der „fordistischen Pause“<sup>134</sup> (1945-1973) und der „heutigen Globalisierung“ (seit den 1980er Jahren) anhand der Bereiche Handel, Kapitalverkehr, Produktion und Migration nach Scherrer/Kunze (2011: 120ff.) genannt. Giddens (2001a) datiert die aktuelle Globalisierungsphase auf die Welt nach 1989<sup>135</sup>, also nach dem Zerfall der Sowjetunion. Alle Einteilungen haben gemeinsam, dass die gegen-

<sup>133</sup> Der „Weltinnenraum des Kapitals“, so lautet das globalisierungskritische Werk Sloterdijks, „umschreibt den Horizont der vom Geld erschlossenen Zugangschancen zu Orten, Personen, Waren und Daten – von Chancen, die ausnahmslos aus der Tatsache abzuleiten sind, dass die maßgebliche Form von Subjektivität innerhalb der Großen Installation durch die Verfügung von Kaufkraft bestimmt ist“ (Sloterdijk 2005: 309).

<sup>134</sup> Unter dem Ausdruck „fordistische Pause“ versteht Greven (2006: 11) eine Periode „des binnenmarktorientierten Wirtschaftens nach dem Zweiten Weltkrieg“.

<sup>135</sup> „Der Sturz des Sowjetkommunismus ist eine der folgenreichsten Transformationen des Jahrhunderts. [...] Rückblickend betrachtet erkennen wir, dass die beiden genannten Faktoren [Intensivierung der globalen Kommunikation und der globalen Wirtschaft, d. Verf.] am stärksten zur Auflösung des Kommunismus beigetragen haben.“ (Giddens 2001a: 12f.)

wärtige Globalisierung, die oftmals auch als die dritte Phase bezeichnet wird, mit dem Aufkommen des Neoliberalismus<sup>136</sup> in Verbindung gebracht wird, der seit Ende der 1970er Jahre zu beobachten ist (vgl. Mohrmann 2008: 100f.). Eine besonders mahnende Äußerung kommt diesbezüglich vom amerikanischen Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Joseph Stiglitz:

Die Liberalisierung der Finanz- und Kapitalmärkte und die Lockerung der Bankenaufsicht haben für den Ausbruch der Krise in den USA wie für deren Übergreifen auf die Entwicklungsländer eine entscheidende Rolle gespielt. Doch die Industrieländer tun sich schwer mit dem Eingeständnis, dass gerade die neoliberalen Rezepte, die sie den Entwicklungsländern eisern aufgedrängt haben, zu dieser Krise maßgeblich beigetragen haben. (Stiglitz 2010: 10f.)

Als besondere Voraussetzungen, die die aktuelle Globalisierungsphase kennzeichnen, werden von den Wissenschaftler(inne)n ökonomische Faktoren (internationale Liberalisierung der Finanzmärkte, die Zunahme an Auslandsdirektinvestitionen und des Außenhandels etc.), massenmediale Faktoren (Mobiltelefonie- und Internetnutzung, weltweite Anwendung von Social Web-Angeboten wie Facebook und Twitter etc.) sowie Faktoren des Transportwesens (internationale Flugpassagiere und Touristen etc.) genannt (vgl. Brock 2008: 30f.; Kessler 2009: 38-44; Flückiger et al. 2011: 15f.).

Die nachfolgende Tabelle soll einen pointierten Überblick über Voraussetzungen und über mögliche Folgen der Globalisierung ermöglichen, der in dieser Darstellung jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sondern für den Kontext der vorliegenden Arbeit entsprechend eingegrenzt und adaptiert wurde.

| Betroffene Bereiche | Voraussetzungen der Globalisierung                                                                                                   | Mögliche Folgen der Globalisierung                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Handel und Kapital  | Abbau von Handels- und Kapitalverkehrsbeschränkungen, Zunahme an Auslandsdirektinvestitionen und des Außenhandels                    | Wettbewerbsintensivierung, Entwicklungsimpulse, höhere externe Verwundbarkeit                               |
| Produktion          | Entstehung und Aufkommen von multinationalen Unternehmen (MNU)                                                                       | MNU dominieren den Welthandel und diktieren nationale Gesetzgebungen                                        |
| Politik             | Libérale politische Systeme                                                                                                          | Bedeutungszuwachs transnationaler Akteure, internationaler Organisationen                                   |
| Tourismus           | Abbau von Einreise- und Aufenthaltsbeschränkungen, Zunahme an Flugpassagieren und internationalen Touristen, Fremdsprachenkenntnisse | Beschleunigte Ausbreitung von Krankheiten, Zunahme kultureller Konflikte, Terrorismus, Ökologische Probleme |
| Migration           | Verstärkte Migrationsströme                                                                                                          | Unterscheidung in legale und illegale Einwanderer, Zunahme von Menschenhandel und -Schmuggel                |

<sup>136</sup> Der Neoliberalismus hat nach Niederberger/Schink (2011c: 410) „[...] ab den 1970er Jahren zunehmend an politischer Relevanz gewonnen, da im Rekurs auf ihn massive Privatisierungen, der Abbau wohlfahrtsstaatlicher Elemente und die Einschränkung gewerkschaftlicher Organisation und Arbeitnehmerrechte erfolgte.“ So konstatiert auch Troger (2014: 9): „Tatsächlich gilt die Zeit zwischen 1979-1989 als Wiedergeburt des Neoliberalismus (als Neuauflage des klassischen Wirtschaftsliberalismus). Hauptsächlich verantwortlich dafür waren Großbritannien in der Ära Margaret Thatcher und die USA unter Präsident Ronald Reagan“. Ergänzend wird erwähnt, dass es bei einer neoliberalen Sichtweise nach Kutschker/Schmid (2011: 169) eine „[...] klare Arbeitsteilung zwischen Politik und Wirtschaft gibt. Die Politik setzt die Rahmenordnung, innerhalb derer die Wirtschaft und deren Akteure, d. h. vor allem die Unternehmungen, eigenen Nutzenmaximierungskalkül folgen dürfen bzw. müssen“.

|              |                                                                                                |                                                                                                                                                              |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transport    | Verfügbarkeit von Transportmitteln, Infrastruktur und Know-how                                 | Ökologische Probleme                                                                                                                                         |
| Massenmedien | Verfügbarkeit von Telefon, Telefax, Fernsehen und Radio, Computer-Hard- und Software, Internet | Zugang zu Informationen, Verbreitung extremistischer und krimineller Informationen, gewachsenes Bedrohungspotential durch Cyber-Kriminalität und Terrorismus |

**Tabelle 7: Globalisierungskonzeption nach Kessler (2009: 38-44) und Scherrer/Kunze (2011: 120ff.) mit Adaptionen der Verfasserin**

Manche Wissenschaftler(innen) datieren die ersten öffentlichen Diskussionen zum Phänomen der Globalisierung auf die europäische Antike zurück (vgl. Rehbein/Schwengel 2012: 11). Seit dem Ende der 1970er und dem Anfang der 1980er Jahre ist jedoch eine rege wissenschaftliche Auseinandersetzung zu Globalisierungsprozessen und -theorien in der Literatur nachzuvollziehen (vgl. Niederberger/Schink 2011a: 3; Rehbein/Schwengel 2012: 10). Zu erkennen ist, dass sich die Globalisierungsforschung als interdisziplinäres Fachgebiet inzwischen in den Wirtschafts-, Politik-, Rechts-, Religions-, Geschichts-, Literatur-, Medien- und Kulturwissenschaften sowie in den Wissenschaften der Soziologie, Philosophie, Geografie, der Gender Studies sowie der Ethnologie etabliert hat (vgl. Niederberger/Schink 2011b: 95-205). Diese Interdisziplinarität wird aus wissenschaftlicher Perspektive auch begrüßt, da die gegenwärtigen Globalisierungsprozesse auch auf unterschiedlichste Lebensbereiche, wie „Politik, Recht, Ethik, Wissenschaft, Technologie, Medien und Natur“, enormen Einfluss ausüben und diese daher, „nicht nur innerhalb einzelner Wissenschafts(teil)disziplinen zu erforschen“ sind (Kutschker/Schmid 2011: 171). Inzwischen ist sogar von einer akademischen Institutionalisierung zu Studien von Globalisierungsprozessen die Rede:

The process of globalization, and the raging debates on what this process is all about, are transforming every discipline in the social sciences and humanities. Globalization is reshaping how we have traditionally gone about studying the social world and human culture. It has major implications for all areas, from ethnic studies to area studies, from literature and the arts to language and cultural studies, from economics and sociology to history, anthropology, law, business administration, race and ethnic studies, and women's studies. And as globalization studies has grown, it has become increasingly institutionalized in the academy. (Appelbaum/Robinson 2005: 12)

Nachdem es keine allgemeingültige und wissenschaftsübergreifende Globalisierungstheorie gibt, sondern von einem interdisziplinären Forschungsbereich ausgegangen werden muss, variieren auch die Globalisierungsdefinitionen je nach Wissenschaftsperspektive der Autor(inn)en.

There is no one theory or definition of globalization that can account for all of its complexities. The study of globalization is interdisciplinary, and the phenomenon has been theorized from cultural, economic, political, critical, postcolonial, and neoliberal (to name a few) perspectives. (Bardhan/Weaver 2011b: 3)

Nederveen-Pieterse (1998: 87) konstatiert in diesem Zusammenhang, dass „in den Gesellschaftswissenschaften jede Disziplin ihren eigenen Globalisierungsbegriff verwendet“. Während Wirtschaftswissenschaftler(innen) unter Globalisierung vor allem die zunehmende „Internationalisierung der Wirtschaft und die Ausbreitung der kapitalistischen Marktverhältnisse“ verstehen, gehen Politikwissenschaftler(innen) von einer „zunehmenden Dichte zwischenstaatlicher Beziehungen und der Entwicklung einer globalen Politik“ aus, die Soziologen wiederum

betrachten das „Aufkommen einer Weltgesellschaft<sup>137</sup>“ als Kernelement der Globalisierung (Nederveen-Pieterse 1998: 87). Im nachfolgenden Unterkapitel werden nun basierend auf diesen einleitenden Überlegungen Globalisierungsdefinitionen expliziert und mit einer abschließenden Zusammenfassung dargelegt.

### 2.2.1 Definitionen zu Globalisierung

Zur Begriffsgeschichte des Ausdrucks „Globalisierung“ konstatieren Scherrer/Kunze (2011: 10), dass Unternehmen aus strategischen Überlegungen zunächst von „Internationalisierung“<sup>138</sup> gesprochen haben, um zu verdeutlichen, dass die „wirtschaftlichen Aktivitäten zwischen (inter) den Nationen zugenommen haben“. Auch nach Dicken (1992: 1) bezeichnet Globalisierung eine weiterentwickelte und komplexere Form der Internationalisierung, die er mit folgenden zwei Merkmalen charakterisiert:

- „[...] implies a degree of functional integration between internationally dispersed economic activities
- involves the increasing geographic spread of economic activities across national boundaries[...]”.

Wie wird der Ausdruck Globalisierung definiert? Beck (1997: 44) konstatiert: „Ihn [den Ausdruck Globalisierung, d. Verf.] zu bestimmen gleicht dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln“. In der wissenschaftlichen Literatur wurde bislang kein Konsens zu einer inhaltlich konsistenten, einheitlichen Definition des Ausdrucks Globalisierung erzielt (vgl. Kessler 2009: 35; Niederberger/Schink 2011b: 3). Der britische Soziologe Anthony Giddens (2001b: 18) konstatiert:

Die weltweite Verbreitung des Begriffs ist selbst ein Beleg für die Entwicklung, die er bezeichnet. Jeder Wirtschafts-Guru führt ihn im Munde. Keine politische Rede kommt ohne ihn aus. Dabei war die Vokabel noch Ende der achtziger Jahre in Wissenschaft wie Alltagssprache so gut wie unbekannt. Aus dem Nichts aufgetaucht, ist sie inzwischen praktisch allgegenwärtig.

Kessler (2009: 35) betont in diesem Zusammenhang, dass sich eine „verbreitete unscharfe, undifferenzierte Verwendung des Begriffes als „‘catch-all-term‘“ entwickelt habe. Auch Niederberger/Schink (2011a: 3) konstatieren dazu: „So dient die Globalisierungsterminologie einigen dazu, (vermeintlich) neue Formen und Grade globaler Abhängigkeiten bzw. Verdichtungen beschreiben zu können, ohne durch die Verwendung überkommener Begriffe falsche Parallelen zu etablieren“. Doch auch die Bezeichnung dieses Phänomens ist nicht überall gleich: „In Frankreich spricht man von *mondialisation*, in Deutschland von *Globalisierung*“ (Giddens 2001b: 18, H. i. O.)

<sup>137</sup> Assmann (2014: 19) bezeichnet im Zusammenhang mit Weltkulturerbestätten, wie beispielsweise das historische Zentrum der Stadt Salzburg, die UNESCO (UN-Organisation für Bildung, Wissenschaft und Kultur) als eine herausgebildete Weltgesellschaft: „Mit der UNESCO befinden wir uns in einer globalen Geschichte, in der sich nicht nur Firmen, Konzerne und Staaten als ‚global player‘ betätigen, sondern die Weltgesellschaft selbst in die Rolle eines globalen Akteurs eingetreten ist.“

<sup>138</sup> Unter dem Ausdruck „Internationalisierung“ versteht Beck (1997: 43, H. i. O.) wiederum, dass „sich Handelsbeziehungen immer noch dominant zwischen den hochindustrialisierten Ländern *innerhalb* der großen Wirtschaftsräume Europa, Amerika und pazifischer Raum abspielen“. Diese drei großen aufstrebenden Wirtschaftsgebiete, näher betrachtet handelt es sich um Nordamerika, Westeuropa und Japan, wurden in den 1990er Jahren auch als „Triade“ bezeichnet (Scherrer/Kunze 2011: 11).

Eine der ersten bekannten Definitionen zur Globalisierung kommt vom Geografen und Sozialtheoretiker David Harvey, der auf ein Zusammenwachsen bzw. auf eine wachsende Vernetzung der wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Bereiche verweist, und dieses Phänomen als Raum-Zeit-Kompression<sup>139</sup> umschreibt.

While the economic, cultural, and political responses may not be exactly new, the range of those responses differs in certain important respects from those which have occurred before. The intensity of time-space compression in Western capitalism since the 1960s, with all of its congruent features of excessive ephemerality and fragmentation in the political and private as well in the social realm, those seem to indicated an experiential context that makes the condition of postmodernity somewhat special. (Harvey 1989: 306)

Auch die nachfolgende Definition des Soziologen Anthony Giddens wird als eine der ersten Globalisierungsdefinitionen angesehen und bezieht sich auf eine Intensivierung der weltweiten sozialen Beziehungen: „[...] intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice versa“ (Giddens 1990: 64).

Der Linguist Roland Robertson prägt den Ausdruck Globalisierung in besonderem Maße und gilt in der Soziologie als „Gründungsvater der soziologischen Globalisierungstheorie“ (Dürschmidt 2011: 132). Robertsons Globalisierungsdefinition (1992: 8) bezieht sich sowohl auf eine Kompression der Welt, also auf das Zusammenrücken der Menschheit, und auch auf eine Intensivierung des Bewusstseins von der Welt als Ganzes: „Globalization as a concept refers both to the compression of the world and the intensification of consciousness of the world as a whole.“ Diesbezüglich konstatiert Luger (1997: 331) aus einer transkulturellen Perspektive:

Je mehr das gesellschaftliche Leben durch die globale Vermarktung von Stilen, Räumen und Vorstellungen, durch internationale Reisen, global vernetzte Medienbilder und Kommunikationssysteme vermittelt wird, desto mehr lösen sich Identitäten von besonderen Zeiten, Orten, Vergangenheiten und Traditionen – sie werden entbunden und erscheinen ‚frei fließend‘. Mit der tendenziellen Auflösung von Ort und Zeit werden Identitäten, die ursprünglich an Raum und Zeit, an eine ‚imaginäre Geographie‘ gebunden waren, disloziert.

Zu beobachten ist, dass Definitionen der jüngeren Geschichte zunehmend von einem Globalisierungsprozess ausgehen. Beck (1997: 28f., H. i. O.) versteht z. B. unter dem Ausdruck Globalisierung „*Prozesse*, in deren Folge die Nationalstaaten und ihre Souveränität durch transnationale Akteure, ihre Machtchancen, Orientierungen, Identitäten und Netzwerke unterlaufen und querverbunden werden“. Dieser Prozess schafft nach Beck (1997: 30) „transnationale soziale Beziehungen“ und wertet gleichzeitig aber auch „lokale Kulturen“ auf und treibt „dritte Kulturen“<sup>140</sup> hervor. Der Politikwissenschaftler, Historiker und Germanist Tetzlaff (2000: 21)

<sup>139</sup> In Rekurs auf Harvey konstatiert Kessler (2009: 40): „Tatsächlich kommt es nicht zu einer Annäherung voneinander entfernter Orte oder einer Kompression von Raum und Zeit, sondern vielmehr zu einer Verringerung des Aufwandes der Distanzüberwindung zwischen entfernten Orten und dadurch zu einer räumlichen Ausdehnung menschlicher Interaktion.“ Die räumliche Ausdehnung menschlicher Interaktion definiert Kessler als den Kern der Globalisierung. Diese Auffassung wird auch von Luger (1997: 330, H. i. O.) geteilt: „*Globalisierung* verweist demnach auf solche Prozesse, die weltweit wirken, nationale Grenzen überbrücken, Gemeinschaften und Organisationen in neuen Raum-Zeit-Verbindungen integrieren und miteinander in Verbindung setzen. Diese neuen zeitlichen und räumlichen Phänomene sind Resultat der *Verdichtung von Distanzen und Zeiträumen*.“

<sup>140</sup> Der Ausdruck dritte Kultur wird von Featherstone (vgl. 1990: 1) mit dem Ausdruck globale Kultur gleichgesetzt. Nach Beck (1997: 91, H. i. O.) kann eine globale Kultur „*nicht statisch*, sondern nur als ein *kontingenter und dialektischer* (und gerade *nicht ökonomisch* auf seine scheinbar einsinnige Kapitallogik reduzierbarer) Prozess verstanden werden [...]“. Robertson (1998: 202, H. i. O.) hält zusammenfassend fest: „Man kann die Idee einer globalen Kultur so verste-

konstatiert hingegen: „Konsens besteht wohl darüber, dass 'Globalisierung' einen Prozess der nationalstaatlichen Entgrenzung und grenzüberschreitenden (Neu)Verflechtung zum Ausdruck bringt, dessen Ergebnis die moderne kapitalistische Weltgesellschaft ist.“ Kessler (2009: 35, H. i. O.) orientiert sich bei seiner Globalisierungsdefinition an theoretischen Charakterisierungen von Autor(inn)en aus der Politikwissenschaft, Geografie, Soziologie und Ökonomie: „*Globalisierung bezeichnet Prozesse der Zunahme sowie der geographischen Ausdehnung grenzüberschreitender anthropogener Interaktion*“. Der Professor für Globalisierung und Politik der Universität Kassel und seine wissenschaftliche Mitarbeiterin definieren Globalisierung wie folgt: „**Mit dem Begriff ,Globalisierung' wird ein Prozess des Bedeutungsschwunds nationaler Grenzen für menschliche Aktivitäten bezeichnet, der mit einem Bedeutungsgewinn für globale Bezugspunkte einhergeht**“ (Scherrer/Kunze 2011: 12, H. i. O.)

Welche Gemeinsamkeiten können nun aus den unterschiedlichen Zugängen der Globalisierungsdefinitionen für die vorliegende Arbeit abgeleitet werden? Die Schlagworte Beschleunigung, zunehmende weltweite Vernetzung aller Lebensbereiche, Verdrängungswettbewerb, Zurückdrängen der Rolle des Nationalstaates<sup>141</sup> sowie aber auch der Bedeutungsgewinn des Lokalen und Regionalen<sup>142</sup> werden mit dem Phänomen Globalisierung in Verbindung gebracht. Für Beck (1997: 44, H. i. O.) lässt sich „ein gemeinsamer Begriffsnenner aus den verschiedenen Globalisierungs-Dimensionen und -Kontroversen herausfiltern“, nämlich der Abschied von der „Vorstellung, in geschlossenen und gegeneinander abgrenzbaren Räumen von Nationalstaaten und ihren entsprechenden Nationalgesellschaften zu leben und zu handeln“.

Auffallend ist, dass bei vielen Globalisierungsdefinitionen vor allem ökonomische und kulturelle Aspekte<sup>143</sup> in den Vordergrund gerückt werden, während beispielsweise politische und auch soziale bzw. sozialkritische Aspekte oftmals außen vor gelassen werden. Die stipulative Definition der Verfasserin lautet dazu wie folgt:

---

hen, dass sie ihre Entstehung einem zunehmenden Miteinander-Verbundensein verbreiteter und weniger verbreiteter lokaler Kulturen verdankt. [...] Auf jeden Fall sollten wir uns hüten, den *kommunikativen und interaktiven Zusammenschluss dieser Kulturen* [...] mit der *Vorstellung einer Homogenisierung aller Kulturen gleichzusetzen*“.

<sup>141</sup> Nach Niederberger/Schink (2011c: 410) wird „im Kontext der Globalisierung [...] oftmals von einem Ende des Nationalstaates gesprochen. Dies wird darauf bezogen, dass einerseits die politische Steuerungskraft des Staates insgesamt nachlässt, andererseits jedoch auch durch Migration und intensiven globalen kulturellen Austausch [...] (Volks-)Nationen – die in der Regel sowieso nur politisch-kulturelle Konstruktionen sind – ihr *fundamentum in re* verlieren.“

<sup>142</sup> Auffallend ist, dass im Zuge der aktuellen Globalisierungsphase die Bedeutung des Heimatbegriffs eine Art Renaissance erfahren hat. Luger (2010: 31f.) konstatiert diesbezüglich: „Mit der Wiederbelebung des Heimatbegriffs einher geht die Übertreibung der emotionalen Positiv-Bewertung der nächstliegenden Ausschnitte der Umwelt, der Wohnumgebung, der Nation. Der Nahraum wird zum wichtigsten Teil des Selbstfindungsprozesses, weil er ein Wir-Gefühl erzeugt. Unübersichtlichkeit kann reduziert werden, indem das Fremde, das Neue und Unbekannte abgelehnt wird. Dadurch entsteht ein Gefühl der Vertrautheit und der scheinbaren Handlungssicherheit, aus einer losen Bindung eine ‚Als-ob-Gruppe‘ [...] Diese symbolischen Gemeinschaften werden aber auch zu politischen Zwecken missbraucht, liefern die Voraussetzung für ethnozentrische Attitüden und Fremdenfeindlichkeit. [...] Der Rückzug in das Regionale bzw. Lokale, das ‚Heimatliche‘, verspreche schon deshalb Bedeutsamkeit für den Einzelnen, weil es ihm räumlich nah sei. Es werde vergessen, dass auch das Hässliche und Unsinnige nah ist“.

<sup>143</sup> Sperling (2009: 5) verweist in den einleitenden Worten ihres Werkes darauf: „[...] globalization is often discussed as if it were limited to economics and culture [but, d. Verf.] globalization is multidimensional, cutting across the many realms of human interaction [...]“. Zwei beispielhaft ausgewählte Globalisierungsdefinitionen, deren primärer Fokus auf ökonomische Aspekte gerichtet ist, lauten: Globalisierung bezeichnet die „[...] weltweite Integration der Märkte für Güter, Dienstleistungen, Kapital und Information“ (Flückiger et al. 2011: 15) und: „Globalisierung ist ein machtvoller Prozess der umfassenden Veränderung des Verhältnisses von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, in dessen Zentrum die Entgrenzung von Märkten steht.“ (Ulrich 2005: 159).

*Im Folgenden sei unter dem Ausdruck **Globalisierung** ein mehrdimensionaler Prozess des weltweiten Zusammenwachsens und Vernetzens unterschiedlicher menschlicher Lebensbereiche<sup>144</sup>, wie Politik, Recht, Wirtschaft, Wissenschaft, Medien, Technologie und Natur, zu verstehen, der mit einer Raum-Zeit-Verdichtung<sup>145</sup> verbunden ist und mit dem Zurückdrängen der Rolle des Nationalstaates sowie mit einem Bedeutungsgewinn des Lokalen und Regionalen einhergeht.*

### 2.2.2 Dimensionen der Globalisierung

Nachdem für Beck (1997: 42) das Wort Globalisierung „das am meisten gebrauchte – missbrauchte – und am seltensten definierte, wahrscheinlich missverständlichste, nebulöseste und politisch wirkungsvollste (Schlag- und Streit-) Wort der letzten, aber auch der kommenden Jahre“ ist, plädiert er bei einer vertiefenden Auseinandersetzung mit dem Konzept der Globalisierung für eine Aufschlüsselung der unterschiedlichen Globalisierungsdimensionen. Dieser Forderung soll im Folgenden Genüge getan werden. Beck (1997: 26ff.) nimmt des Weiteren eine konzeptuelle Unterscheidung zu den Ausdrücken Globalismus<sup>146</sup>, Globalität<sup>147</sup> und Globalisierung<sup>148</sup> vor. Folgende Dimensionen der Globalisierung werden in einschlägigen Werken<sup>149</sup> expliziert, wobei auch hier kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird, sondern eine pointierte Darstellung und erste Einführung im Vordergrund steht:

<sup>144</sup> Giddens (2001a: 13) vertritt die Auffassung: „Schließlich bezieht sich der Begriff der Globalisierung auf Veränderungen auf der Ebene des Alltagslebens“.

<sup>145</sup> „Globalisierung verweist demnach auf solche Prozesse, die weltweit wirken, nationale Grenzen überbrücken, Gemeinschaften und Organisationen in neuen Raum-Zeit-Verbindungen integrieren und miteinander in Verbindung setzen. Diese neuen zeitlichen und räumlichen Phänomene sind Resultat der Verdichtung von Distanzen und Zeiträumen.“ (Luger 1997: 330, H. i. O.)

<sup>146</sup> Globalismus bezeichnet nach Beck ausschließlich die wirtschaftliche Dimension der Globalisierung. „Mit Globalismus bezeichnet Beck die Auffassung, „dass der Weltmarkt politisches Handeln verdrängt oder ersetzt, d. h. die Ideologie der Weltmarktherrschaft, die Ideologie des Neoliberalismus. Sie verfährt monokausal, ökonomistisch, verkürzt die Vieldimensionalität der Globalisierung auf eine, die wirtschaftliche Dimension, die auch noch linear gedacht wird, und bringt alle anderen Dimensionen – ökologische, kulturelle, politische, zivilgesellschaftliche Globalisierung – wenn überhaupt, nur in der unterstellten Dominanz des Weltmarktsystems zur Sprache. [...] Der Globalismus unterstellt, dass so ein komplexes Gebäude wie Deutschland – also der Staat, die Gesellschaft, die Kultur, die Außenpolitik – wie ein Unternehmen zu führen sei. Es handelt sich in diesem Sinne um einen Imperialismus des Ökonomischen, unter dem die Unternehmen die Rahmenbedingungen einfordern, unter denen sie ihre Ziele optimieren können.“ (Beck 1997: 26f., H. i. O.)

<sup>147</sup> „Globalität meint: Wir leben in einer Weltgesellschaft, und zwar in dem Sinne, dass die Vorstellung geschlossener Räume fiktiv wird. Kein Land, keine Gruppe kann sich gegeneinander abschließen.“ (Beck 1997: 27f., H. i. O.) Luger (1997: 332) betont, dass Globalität gleichzeitig mit einer Faszination von lokaler Differenz einhergeht: „Im Mittelpunkt der Debatte über die Transformation von Identitäten steht die Spannung zwischen dem Lokalen und dem Globalen, dem Partikularen, und dem Universalistischen. Die Behauptung, es komme zu einer Unterminierung des Lokalen, der Nationalkultur durch die Globalisierung, gibt ein verkürztes und einseitiges Bild von den komplexen Prozessen der Identitätsbildung“.

<sup>148</sup> „Globalisierung meint demgegenüber die Prozesse, in deren Folgen Nationalstaaten und ihre Souveränität durch transnationale Akteure, ihre Machtchancen, Orientierungen, Identitäten und Netzwerke unterlaufen und querverbunden werden.“ (Beck 1997: 28f.; H. i. O.)

<sup>149</sup> Andres (2004: 191) verweist im Kontext von internationaler Public Relations beispielsweise ausschließlich auf die kulturelle, massenmediale, wirtschaftliche, zivilgesellschaftliche und politische Globalisierung, obwohl die weiteren Globalisierungsdimensionen hierbei ebenfalls einen wichtigen Stellenwert einnehmen.

| <b>Dimension der Globalisierung</b>                    | <b>Konkretisierung/Bedeutung/Organisationen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Wirtschaftliche Globalisierung</b>                  | Multinationale Unternehmen, Finanzmärkte, E-Commerce, Internet/Intranet, IWF (Internat. Währungsfond), Weltbank, WTO (Welthandelsorganisation), GATT (allg. Zoll- und Handelsabkommen), Steuer- und Handelsabkommen                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Kulturelle Globalisierung</b>                       | Intensivierung von interkulturellen Begegnungen: Schüler/Student(inn)en-austauschprogramme, wachsende Zahl an Internetanschlüssen, Soziale Medien (facebook, Twitter etc.), Spielfilmproduktionen (Titanic, Herr der Ringe, Avatar), TV-Sendeformate (Wer wird Millionär), Talente- und Castingshows (Popstars, Germany's next Topmodel, Supertalent) Reality-Shows (Big Brother), Pop- und Rockmusik, Fast Food-Ketten (McDonalds, KFC etc.), weltweite Angleichung der Mode, japanische Mangas, Bollywood-Produktionen |
| <b>Ökologische Globalisierung</b>                      | Treibhauseffekt/globale Erwärmung/CO2-Belastung, Umweltkatastrophen (Überschwemmungen, Dürreperioden, Öltanker katastrophphen), atomare Bedrohung durch Kernenergie, IAEA (Internationale Atomenergieorganisation), UNEP (Umweltprogramm der Vereinten Nationen)                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Massenmediale bzw. kommunikative Globalisierung</b> | Medienkonvergenz durch mobile, internetfähige Smartphones und Tablets (Telefon als Navigationsgerät, E-Mail-Empfangsgerät, Musik-Abspielgerät etc.), Ausdifferenzierung von kommunikativen Codes via Internet/Handy, Videokonferenzen, Technologie der Nahfeldkommunikation (Near Field Communication, kurz NFC)                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Arbeitsorganisatorische Globalisierung</b>          | Flexible Produktionsstätten, flexible Arbeitszeiten, Teilung des Arbeitsmarktes in weltmarktaugliche und untaugliche Mitarbeiter(innen), Arbeitseinsätze im Ausland (Expatriates, Impatriates, Transpatriates)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Politische Globalisierung<sup>150</sup></b>         | Verlust politischer Souveränität der Nationalstaaten, Weltregierung, NATO (Nordatlantikpakt-Organisation), UNO, EU, AU (Afrikanische Union)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Zivilgesellschaftliche Globalisierung</b>           | International organisierte Aktivist(inn)en, NGOs (Nichtregierungsorganisationen) wie ATTAC, Greenpeace etc.; Transnational Advocacy Networks wie DAWN (Development Alternatives with Women for a New Era)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Soziale Globalisierung</b>                          | steigende soziale Divergenz zwischen Industrie- und Entwicklungsländern, Marginalisierung einzelner Bevölkerungsgruppen (Roma und Sinti), Flüchtlingsströme nach Europa, OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**Tabelle 8: Dimensionen der Globalisierung nach Beck (1999: 42); Andres (2004: 31); Scherrer/Kunze (2011: 12-21) und Holtbrügge/Welge (2010: 27ff.) mit Adaptionen der Verfasserin**

Ergänzend wird erwähnt, dass manche Autoren auch noch die Dimension der wissenschaftlichen Globalisierung aufzählen, und dabei auf zunehmende Vereinheitlichungstendenzen innerhalb der Natur- und Geisteswissenschaften verweisen (vgl. Kutschker/Schmid 2011: 170). Zusammenfassend wird erwähnt, dass die unterschiedlichen Dimensionen der Globalisierung sich wechselseitig bedingen und multinationale Unternehmen in großem Maße beeinflussen.

Nachdem der Untersuchungsgegenstand von internationaler Krisen-Public Relations am Beispiel von ausgewählten multinationalen Unternehmen im empirischen Teil dieser Arbeit analysiert wird, erfolgt nun eine vertiefende Diskussion zu dieser speziellen Form des international tätigen Unternehmens<sup>151</sup>. Vorweg wird erwähnt, dass die Entstehung multinationaler<sup>152</sup> Unternehmen grundsätzlich eng an den wirtschaftlichen Globalisierungsprozess gekoppelt ist.

<sup>150</sup> Politische Globalisierung wird oftmals auch mit dem Ausdruck Global Governance erklärt, darunter wird – stark vereinfacht ausgedrückt – eine „international angelegte Ordnungspolitik“ verstanden (Mohrman 2008: 115).

<sup>151</sup> Im Folgenden werden die Ausdrücke Betrieb, Unternehmen und Konzern anhand arbeitsrechtlicher Definition dargelegt, da diese im Laufe der Arbeit immer wieder erwähnt werden. „Der **Betrieb** ist die organisatorische Einheit, mit der ein Unternehmer allein oder in Gemeinschaft mit seinen Mitarbeitern mit sachlichen und immateriellen Mitteln

### 2.2.3 *Multinationale Unternehmen als treibende Kräfte<sup>153</sup> der wirtschaftlichen Globalisierung*

In dieser Arbeit wird der Fokus vor allem auf multinationale Unternehmen gerichtet, die gemäß der Verortung der Vereinten Nationen den Globalisierungsprozess im Besonderen vorangetrieben haben: „[They, d. Verf.] have played an important role in the globalization process. They integrate the output from production stages outsourced to a specific country seamlessly into the continuously evolving total production process.“ (UNCTAD 2012: 9)<sup>154</sup> Lang/Winter (2005: 122) konstatieren diesbezüglich: „Die Globalisierung der Ökonomie ist untrennbar mit der Entstehung und dem Wachstum multinationaler Unternehmen (MNU) verbunden. Sie entstanden insbesondere, weil auf heimischen Märkten kein Wachstum mehr möglich war.“

Zur weltweiten ökonomischen Dominanz multinationaler Unternehmen konstatiert Lim (2010: 299): „[...] MNCs account for more than 40% of the world's manufacturing output and almost a quarter of world trade. About 85% of the world's automobiles, 70% of computers, 35% of toothpaste, and 65% of soft drinks are produced and marketed by MNCs“. Zur wirtschaftlichen Relevanz multinationaler Unternehmen wird des Weiteren festgehalten, dass das Bruttosozialprodukt vieler Staaten<sup>155</sup> oftmals niedriger ist als der Umsatz eines großen multinationalen Unternehmens. Zu der wachsenden Bedeutung multinationaler Unternehmen äußerten sich die Vereinten Nationen<sup>156</sup> im Jahr 2009 wie folgt: „These companies play a major and growing role in the world economy. For instance, exports by foreign affiliates of [multinational corporations, d. Verf.] are estimated to account for about one third of total world exports of goods and services.“ (UNCTAD 2009: 17)

Im Jahr 2010 wurden von den Vereinten Nationen weltweit 103.783 multinationale Unternehmen registriert, die zusammen 892.114 Niederlassungen und Tochtergesellschaften betreiben (UNCTAD 2010: 2). Die 100 größten multinationalen Unternehmen<sup>157</sup> erzielten im

---

bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt, die sich nicht in der Befriedigung von Eigenbedarf erschöpfen. [...] Das **Unternehmen** ist die Einheit, mit der der Unternehmer entferntere wirtschaftliche oder ideelle Zwecke verfolgt; es ist die rechtlich-wirtschaftliche Einheit: die Aktiengesellschaft, die GmbH, der Einzelunternehmer. [...] Der **Konzern** ist die Zusammenfassung von mindestens zwei rechtlich selbständigen Unternehmen unter einheitlicher Leitung: Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft.“ (Hromádka/Maschmann 2014: 250-256, H. d. Verf.) Es wird ergänzt, dass der Ausdruck Firma im wissenschaftlichen Sinne eher vermieden werden sollte, da er rein arbeitsrechtlich nicht exakt einzuordnen ist.

<sup>152</sup> Das Präfix „multi“ des Ausdrucks multinationales Unternehmen gibt nach Scherrer/Kunze (2011: 10) darüber Auskunft, dass dieses Unternehmen „in mehreren Ländern gleichermaßen heimisch“ ist.

<sup>153</sup> Multinationale Unternehmen wurden aufgrund ihrer ökonomischen Bedeutung bereits 1993 von den Vereinten Nationen als die treibenden Kräfte der Globalisierung gesehen (UNCTAD 1993). Auch Scherer (2003: 95-125), Blom/Meier (2004: 9) sowie Sterner (2010: 45-55) schließen sich explizit dieser Auffassung an.

<sup>154</sup> Die Abkürzung UNCTAD steht für United Nations Conference on Trade and Development (siehe dazu [www.unctad.org/en](http://www.unctad.org/en)).

<sup>155</sup> Das Bruttosozialprodukt Dänemarks betrug im Jahr 2007 340 Mrd. US-Dollar, während der Umsatz von Royal Dutch Shell (ein multinationales Unternehmen mit Hauptsitz in den Niederlanden) 356 Mrd. US-Dollar betrug. Dies gilt auch für Ungarn mit einem Bruttosozialprodukt von 156 Mrd. US-Dollar im Jahr 2007 im Vergleich zum Umsatz von 141 Mrd. US-Dollar der deutschen Allianz, ebenfalls im Jahr 2007 (vgl. Holtbrügge/Welge 2010: 31).

<sup>156</sup> Die Daten der Vereinten Nationen beziehen sich auf die jährlichen Reports der UNCTAD-Konferenz. Die Abkürzung UNCTAD steht für United Nations Conference on Trade and Development.

<sup>157</sup> Gemessen an ihren Auslandsvermögen gehen die ersten zehn Plätze der 100 größten multinationalen Unternehmen weltweit im Jahr 2011 an folgende Unternehmen: „1. General Electric Co, (USA) Electrical & electronic equipment, 2. Royal Dutch Shell Plc (Ned./UK) Petroleum, 3. BP Plc (UK) Petroleum, 4. Exxon Mobil Corporation (USA) Petroleum, 5. Toyota Motor Corporation (Japan) Motor vehicles, 6. Total SA (France) Petroleum, 7. GDF Suez (France) Utilities (Electricity, gas and water), 8. Vodafone Group Plc (UK) Telecommunications, 9. Enel SpA (Italy) Electricity,



Die einzelnen Ausdrücke werden nach Wegmann (2006: 137, H. i. O.) wie folgt voneinander unterschieden:

- „Beim **Export** erfolgt die Produktion im Inland und der Absatz im Ausland.“ Die Kapital- und Managementleistungen sind fast zu hundert Prozent im Heimatland/Inland.
- „Eine **Lizenzvergabe** bedeutet den Verkauf von Nutzungsrechten in das Ausland gegen Entgelt.“ Meffert et al. (2010: 267) konstatieren: „Eine Lizenz ist ein Nutzungsrecht an einem rechtlich geschützten oder ungeschützten intangiblen Gut, das einem Unternehmen vertraglich gegen Entgelt oder andere Kompensationsleistungen und unter bestimmten Bedingungen gewährt wird“.
- „**Franchising** ist eine Sonderform der Lizenzvergabe und beinhaltet die Kooperation zwischen zwei Unternehmen im In- bzw. Ausland zur Nutzung von Know-how, Rechten, Produkten gegen Entgelt.“
- „Bei einem **Joint Venture** handelt es sich um eine gemeinsame Gründung eines Unternehmens von einem inländischen und einem ausländischen Unternehmen. Hierbei werden individuelle Kenntnisse und Know-how eines jeden Joint Venture Partners verknüpft.“
- „Eine **Auslandsniederlassung** ist ein rechtlich unselbstständiges Unternehmen im Ausland.“
- „Bei einer **Tochtergesellschaft** handelt es sich um ein rechtlich selbstständiges Unternehmen im Ausland.“ Die Kapital- und Managementleistungen finden fast zu hundert Prozent im Gastland/Ausland statt.

Die internationale Unternehmenstätigkeit multinationaler Unternehmen geht über staatliche und kulturelle Grenzen hinweg. Diese Form der Unternehmung weist „mehrere Auslandsniederlassungen und Tochtergesellschaften im In- und Ausland“ (Wegmann 2006: 137) auf.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (engl. Organisation for Economic Cooperation and Development, kurz OECD) definiert das Wort multinationales Unternehmen wie folgt:

Diese Unternehmen sind in allen Wirtschaftsbereichen tätig. Es handelt sich gewöhnlich um Unternehmen oder andere in mehreren Ländern niedergelassene Unternehmensteile, die so miteinander verbunden sind, dass sie ihre Geschäftstätigkeit auf unterschiedliche Art und Weise koordinieren können. Einer oder mehrere dieser Unternehmensteile können u. U. in der Lage sein, einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der anderen Unternehmensteile auszuüben, doch wird ihr Autonomiegrad innerhalb des Gesamtunternehmens je nach den betreffenden multinationalen Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Das Gesellschaftskapital kann privat, öffentlich oder gemischt sein. (OECD 2011: 19)

Ein Unternehmen ist nach dem Kommunikationswissenschaftler Botan dann multinational, wenn es neben dem Unternehmenshauptsitz im Heimatland/Inland (engl. home country) auch noch ein oder mehrere Unternehmen im Ausland bzw. in einem Gastland (engl. host country) betreibt.

Major U.S., EC, and other corporations conduct business in more than one country so they are called multinational corporations [MNC'S]<sup>159</sup>. The country where the MNC has its headquarters is called its home count-

<sup>159</sup> Die Wörter multinational corporation (kurz MNC) und multinational enterprise (kurz MNE) werden synonym verwendet und stehen für den deutschen Ausdruck multinationales Unternehmen.

ry while the other countries it does business in are host countries. Only a few of these MNC'S are actual public relations firms, but many have public relations departments or divisions so they conduct public relations practices internationally. (Botan 1992: 150)

Multinationale Unternehmen haben Firmensitze im Ausland und beteiligen sich dort an Direktinvestitionen. Unter dem Wort Direktinvestitionen<sup>160</sup> (engl. foreign direct investment, kurz FDI) werden Kapitalanlagen verstanden, die ein Investor vornimmt, um die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens im Ausland direkt und dauerhaft zu beeinflussen.

A multinational [...] is an enterprise that engages in foreign direct investment (FDI) and owns, or in some way, controls value-added activities in more than one country. This is the threshold definition of a multinational enterprise (MNE) and one that is widely accepted in academic and business circles, by data-collecting agencies such as the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (Dunning/Lundan 2008: 3)

Diese Fokussierung – auf Direktinvestitionen und auf die Unternehmenstätigkeit in mehreren Ländern als die zwei zentralen Merkmale multinationaler Unternehmen – greift jedoch zu kurz. Bereits 1988 hat Van Roessel folgende Merkmalsausprägungen multinationaler Unternehmen festgehalten, die auch heute noch von großer Bedeutung sind:

**Strukturelle Merkmale**

- Direktinvestitionen im Ausland
- Eigentumsrechte im Sinne der internationalen Streuung des Aktienkapitals
- Zusammensetzung des Top-Managements
- Organisationsstruktur

**Leistungsmerkmale**

- Investitionsvolumen im Ausland
- Auslandsumsatz
- Gewinn im Ausland
- Anzahl der Mitarbeiter im Ausland

**Verhaltensmerkmale**

- Denk- und Verhaltensweisen des Top-Managements
- Auslandsorientierte Unternehmenskultur

**Prozessmerkmale**

- Multinationalität in Abhängigkeit vom Internationalisierungsstadium bzw. von der Internationalisierungsphase, die anhand der strukturellen Merkmale, der Leistungs- und Verhaltensmerkmale gemessen wird. (Van Roessel 1988: 39; H. d. Verf.)

Folgende Merkmale müssen nach Holtbrügge/Welge (2010: 41f., H. i. O.) vorhanden sein, um von einem multinationalen Unternehmen, also einem „Konzern von Kapitalgesellschaften“, sprechen zu können:

- *Die Geschäftstätigkeit erfolgt in mehreren Ländern [...].*
- *Die Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Teil der Geschäftstätigkeit aus. [...]*
- *Die Unternehmensstrategie wird unter weltweiten Gesichtspunkten konzipiert, d. h. die Muttergesellschaft und die ausländischen Tochtergesellschaften agieren nicht unabhängig voneinander, sondern sind durch vielfältige materielle und immaterielle Interdependenzen miteinander verbunden.*
- *Die Muttergesellschaft ist das oberste Entscheidungszentrum und die Tochtergesellschaften operieren im Rahmen der von ihr entwickelten Richtlinien. [...]*

<sup>160</sup> Scherrer/Kunze (2011: 13) konstatieren, dass „Investitionen in Bauten und/oder Maschinen bzw. die Beteiligung an oder der Kauf von bereits vorhandenen Fabriken und Bürogebäuden“ zu den wichtigsten ausländischen Direktinvestitionen zählen, wobei die „Kontrolle über die Investitionen“ zentral „im Vordergrund“ stehen.

- *Das Management einer multinationalen Unternehmung denkt und handelt in weltweiten Kategorien. Ein Merkmal dafür ist die Zahl ausländischer bzw. auslandserfahrener Führungskräfte im Top-Management.*

Interessant ist, dass multinationale Unternehmen in der Unternehmenspraxis umgangssprachlich vor allem als jene Unternehmen gesehen werden, die sich international immer mehr vergrößerten und sich zu Konzernen formierten. „MNCs are traditionally thought of as successful firms that have grown over many years into large corporations that are international in their operations, vision and strategies.“ (Aggarwal et al. 2011: 557) Scherrer/Kunze (2011: 10) konstatieren, dass auch heute noch „die meisten global agierenden Unternehmen von ihrem ursprünglichen Stammsitz aus von Personen aus dem Land dieses Stammsitzes geführt“ werden.

Dunning/Lundhan konstatieren (2008: 6): „Most MNEs can be readily identified as originating from a single country. For example, ICI<sup>161</sup> is easily identified as a British firm, Ford as a US firm, NEC as a Japanese firm, Volvo as a Swedish firm, Siemens as a German firm, Samsung as a Korean firm, and Nokia as a Finnish firm. Die Tatsache, dass die meisten multinationalen Unternehmen gemäß Dunning/Lundhams Verortung mit einem Land bzw. mit ihrem Heimatland assoziiert und in Verbindung gebracht werden, ist für die vorliegende Arbeit von Relevanz. Ereignet sich ein Krisenfall in einer ausländischen Tochtergesellschaft, kann dies negative Auswirkungen auf das Heimatland des multinationalen Unternehmens nach sich ziehen. Diese negativen Rückschlüsse auf das Heimatland der Muttergesellschaft hängen mit dem sogenannten Country of Origin-Effekte zusammen<sup>162</sup>. „Previously, national images were constructed through diplomatic processes in times of peace and military propaganda in times of war. Now, part of the public relations function in many countries is the formation of a unified national brand that can attract foreign investment and tourists.“ (Curtin/Gaither 2007: 180)

Nach dieser theoretischen Einführung wird im Folgenden eine stipulative Definition der Verfasserin zum Ausdruck multinationalales Unternehmen dargelegt:

*Unter dem Ausdruck **multinationales Unternehmen** sei für die vorliegende Arbeit ein international tätiger, rechtlich selbstständiger und gewinnorientierter Konzern verstanden, dessen Muttergesellschaft mit einem Heimatland assoziiert wird und der mindestens zwei Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im Ausland betreibt.*

### 2.2.3.2 Kritische Betrachtung multinationaler Unternehmen

Zur gesellschaftspolitischen Relevanz multinationaler Unternehmen wird festgehalten, dass bei der Unternehmensform des multinationalen Unternehmens in der Literatur ein kritischer Einstellungswechsel zu beobachten ist (Scherer 2003). Während vor nicht allzu langer Zeit eine generalisierende Kritik gegenüber multinationalen Unternehmen geäußert wurde – sie seien kapitalistische und imperialistische Auswüchse (Mandel 1999) – ist nun eine differenzierte Kritik zu erkennen, bei der multinationale Unternehmen auch in einem positiven gesellschaftspolitischen Kontext erwähnt werden, z. B. für ihren Beitrag zum Umwelt- und Arbeitnehmerschutz (Herberg 2007; Hennings 2009). Der Umstand, dass multinationale Unter-

<sup>161</sup> Die engl. Abkürzung ICI steht für Imperial Chemical Industries. Es handelt sich dabei um ein ehemaliges Chemieunternehmen in Großbritannien, das 2007 vom niederländischen Lackunternehmen Akzo Nobel übernommen wurde.

<sup>162</sup> Eine vertiefende Auseinandersetzung mit diesem Effekt erfolgt im Kapitel 4.6.2.1 (Seite 234) im Rahmen der Explizierung des Konzepts von Nation Branding.

nehmen mit ihrer internationalen Geschäftstätigkeit auch auf Diktaturen und menschenrechts-verachtende Regime einen positiven Einfluss ausüben können, ist zumal Gegenstand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung (vgl. Vernon 1998: 28f.).

Die Vorteile einer multinationalen Unternehmung begründen Wissenschaftler(innen) mit „einer Vergrößerung der Absatzmärkte, einem besseren Zugang zu den Beschaffungsmärkten, niedrigen Personalkosten, einer geringeren Steuerbelastung und einer attraktiveren Wirtschaftsförderung des jeweiligen Landes“ (Wegmann 2006: 137). Für Kritiker(innen) sind diese sogenannten ökonomischen Vorteile jedoch sehr eng mit staatlichen Nachteilen verbunden. Die Vorbehalte zu den zahlreichen fragwürdigen Unternehmenspraktiken und umstrittenen Handlungsweisen multinationaler Unternehmen fasst der Wirtschaftswissenschaftler Scherrer (2003: 103-108) in drei zentralen Punkte zusammen:

- die „Umgehung nationalstaatlicher Politik“, da z. B. viele multinationale Unternehmen ihre ausländischen Tochtergesellschaften in Niedrig- bzw. Billiglohnländern angesiedelt haben, in denen widrige Arbeitsbedingungen vorherrschen, und da die Standortwahl oftmals primär zur Optimierung der Steuerlast<sup>163</sup> getroffen wird
- die „Beeinflussung nationalstaatlicher und internationaler Politik“, da z. B. multinationale Unternehmen bei einer unbeschränkten Machtausübung sehr einfach demokratische Prinzipien untergraben können sowie
- das „Ausspielen von Nationalstaaten“, da z. B. multinationale Unternehmen staatliche oder supranationale Subventionen und Standortvergünstigungen für eine Niederlassung in einem Hochlohnland kassieren und nach Beendigung der Förderperiode meist ein Standortwechsel in ein Niedrig- bzw. Billiglohnland vorgenommen wird.

Nachdem multinationale Unternehmen länder- und kulturübergreifend agieren, sind die Handlungsweisen dieser Unternehmungen weltweit einer permanenten, kritischen Beobachtung ausgesetzt. Multinationale Unternehmen sind aufgrund ihrer gesellschaftspolitischen und ökonomischen Bedeutung gefordert, sich mit ihrer unternehmerischen Verantwortung (engl. Corporate Social Responsibility, kurz CSR<sup>164</sup>) und mit dem Konzept der Nachhaltigkeit kritisch auseinanderzusetzen. Prexl (2009: 219) hält dazu fest: „Multinationale Unternehmen fühlen sich durch die globale Zivilgesellschaft verstärkt beobachtet, und gerade für sie erscheint das Leitbild der Nachhaltigkeit besonders relevant [...]“. Die Vereinten Nationen konstatieren, dass multinationale Unternehmen seit den 2000er Jahren verstärkt versuchen, den Nachhaltig-

<sup>163</sup> „Schließlich sei darauf hingewiesen, dass multinationale Unternehmen im Vergleich zu ihren nationalen Konkurrenten drastisch erweiterte Möglichkeiten zur Steuergestaltung haben. Insbesondere können die Preise der unternehmensinternen Transaktionen nahezu beliebig festgelegt werden, was es erlaubt, die Gewinne des MNU in Länder mit niedrigen Unternehmenssteuersätzen auszuweisen. Demgegenüber ist ein rein nationales Unternehmen an die steuerlichen Rahmenbedingungen des Heimatlandes gebunden.“ (Lang/Winter 2005: 123)

<sup>164</sup> Die Europäische Kommission (2001: 7) definiert CSR als ein „[...] Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ Howard Bowen (1953) wird mit seinem Werk „Social responsibilities of the businessman“ von Einwiller/Schnauber (vgl. 2013: 56) als ursprünglicher Begründer des Nachhaltigkeitskonzeptes erachtet. Geschichtlich betrachtet legte die frühere norwegische Umweltministerin und damalige Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland einen bedeutenden Grundstein für die weltweite Thematisierung des Nachhaltigkeitskonzeptes. Der nach ihr benannte Brundtland-Report der Vereinten Nationen wurde 1987 unter dem Namen „Our Common Future“ veröffentlicht und thematisierte erstmals ein Leitbild für eine nachhaltige Entwicklung (Dorsch/Sachs 2013: o. S.). Das Nachhaltigkeits-Konzept der basiert auf ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen (vgl. Behrendt/Erdmann 2004: 4ff.). Diese Dimensionen bilden auch das theoretische Fundament nachhaltiger Unternehmenskommunikation (vgl. Zerfass 2010: 398).

keitsforderungen eines ökologisch, ökonomisch und sozialen Wirtschaftens gerecht zu werden (vgl. UNCTAD 2012: 20).

Große multinationale Unternehmen titulieren nachhaltiges Unternehmenshandeln oftmals als wesentlichen Bestandteil ihrer Geschäftsstrategie. Die Bestrebungen gehen dahingehend, einen ökologisch grünen Fußabdruck zu hinterlassen und gleichzeitig der sozialen Verpflichtung und Verantwortung des Unternehmens aus gesellschaftsorientierter Perspektive nachzukommen. Öffentlichkeitswirksame Präsentationen großer multinationaler Unternehmen zu nachhaltigem Unternehmenshandeln sind in den letzten Jahren verstärkt zu beobachten, eine tatsächliche strategisch geplante und längerfristige Verankerung zu unternehmerischer Nachhaltigkeit ist jedoch oftmals vergebens zu suchen. In diesem Zusammenhang ist auch von der „dunklen Seite“ unternehmerischer Nachhaltigkeit die Rede (vgl. Prexl 2009: 223; Baghi et al. 2009: 24).

Das Engagement vieler multinationaler Unternehmen, sich gezielt durch Imagekampagnen und Scheindialoge mit kritischen Zielgruppen bzw. Aktivist(inn)en „sauberezureden“ bzw. „reinzuwaschen“, wird mit den Ausdrücken **Greenwashing**<sup>165</sup> und **Bluewashing**<sup>166</sup> beschrieben (Greer/Bruno 1996). Die Vorwürfe gehen dahingehend, dass multinationale Unternehmen mehr Geld für Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen ausgeben als für Maßnahmen zum konkreten Umweltschutz. „Die Konzerne leugneten zwar nicht länger ihren Einfluss auf Umweltzerstörung, ihr Verhalten in Bezug auf die Umwelt hätten sie aber nicht geändert, obwohl sie die Öffentlichkeit durch verschiedenste Maßnahmen vom Gegenteil überzeugen wollten.“ (Jeuthe 2003: o. S.) Diese Form der Instrumentalisierung von ökologischen und sozialen Themen wird zunehmend von aktivistischen Gruppen angeprangert. Vor allem durch das Internet und das Social Web können sich Aktivist(inn)en bei Umwelt- und Sozial-Verstößen multinationaler Unternehmen in einer neuen Form weltweit vernetzen und gemeinsam öffentlichkeitswirksame Aktionen<sup>167</sup> planen und durchführen, um auf Missstände aufmerksam zu machen. Zur Rolle der Aktivist(inn)en konstatiert Wakefield (2008: 150f.):

<sup>165</sup> Das Konzept zu **Greenwashing** entstammt aus den Umweltbewegungen der 1970er/1980er Jahre und wird nach Heidbrink/Seele (2007: 4) bezeichnet als „eine gelungene Strategie der aus der Friedensbewegung hervorgegangenen Nichtregierungsorganisation Greenpeace, das Thema Umwelt über die Farbe Grün zu kommunizieren.“ Im Oxford Dictionary (2013: o. S.) wird der Ausdruck Greenwash wie folgt definiert: „[...] disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image“. Prexl (vgl. 2009: 29) versteht unter dem Ausdruck Greenwashing den gezielten Missbrauch von Nachhaltigkeitsthemen für die kurzfristige Verbesserung des Unternehmensimages von multinationalen Unternehmen. Die Farbe Grün wurde symbolisch gewählt, um Aktivitäten im Bereich des Umweltschutzes zu suggerieren.

<sup>166</sup> Das Konzept zu **Bluewashing** entstammt aus Globalisierungs- und Nachhaltigkeitsdebatten der 1990er Jahre. „Die Vereinten Nationen etablierten sich als moralische Autorität für globale Werte und Gerechtigkeit und die Aktivitäten der UN präsentierten sich der Öffentlichkeit in einem einheitlichen Blau, das die Flagge der UN ebenso dominiert wie die sprichwörtlichen Blauhelme.“ (Heidbrink/Seele 2007: 4) Nach Prexl (2009: 225) bezieht sich das „Phänomen ‚Bluewash‘, das von Aktivistengruppen zusehends angeprangert wird, [...] darauf, dass Unternehmen versuchen, sich unter der ‚Schirmherrschaft‘ der Vereinten Nationen als sozial verantwortliche Organisationen zu positionieren“. Die Vereinten Nationen überprüfen und sanktionieren jedoch seit geraumer Zeit, ob das Unternehmen mit seinen Maßnahmen und Produkten den Richtlinien des „UN Global Compact“ entspricht (UNGC 2013). Die Farbe Blau wurde symbolisch gewählt, um Assoziationen mit den Vereinten Nationen (z. B. mit den UN-Blauhelmen) hervorzurufen. Beispiele dazu liefert der Automobilhersteller Volkswagen (2013: o. S.), der seine Technologie zur Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen als „Bluemotion“ bezeichnet, während Mercedes-Benz (2013: o. S.) von „Blueefficiency“ spricht.

<sup>167</sup> Ein prominenter Fall der jüngeren Vergangenheit war die Festnahme der gesamten Besatzung des Greenpeace-Schiffs Arctic Sunrise im Dezember 2013 auf der russischen Ölbohrinsel Prirazlomnaja. Greenpeace-Aktivistinnen haben direkt auf der Plattform auf die Bohrabsichten des russischen multinationalen Unternehmens Gazprom in der Arktis aufmerksam gemacht und auf die fehlenden Sicherheitsvorkehrungen bei einem möglichen Unfall hingewiesen (Greenpeace 2013).

Activists have the capacity to place great pressure on multinational entities – to ‘hit them where it hurts’, so to speak. Activists can parlay grievances against organizations into government regulation, boycotts or strikes, negative media coverage, and other effects that can severely harm the revenues of the mainstream organization or impact its ability to operate without constraint or interference. [...] Through the Internet, activism has become a global phenomenon. [...] Before the Internet, activism in one location usually stayed there, and multinationals could hide negative incidents in one country from the rest of the world. Today, this is not possible; information goes global in hours or minutes, as activists rally other groups to help apply pressure and use the Internet to spread their messages or to highlight their activities.

Multinationale Unternehmen, die sich öffentlichkeitswirksam zu nachhaltigem Unternehmenshandeln bekennen, jedoch dabei nur bedingt auch tatsächlich ökologische, ökonomische und soziale Ziele verfolgen, sind einer latenten Krisengefährdung ausgesetzt. Dies ist auch ein Ergebnis einer Langzeitstudie von Bransal (2005) zu kanadischen Unternehmen der Öl-, Gas-, Bergbau- und Forstwirtschaft.

Die Darlegung dieses Unterkapitels zu multinationalen Unternehmen wurde bewusst in diesem Umfang gewählt, da diese Unternehmensform für die vorliegende Arbeit von besonderer Relevanz ist. Im erfahrungswissenschaftlichen Teil dieser Dissertation werden Kommunikationsverantwortliche von ausgewählten multinationalen Unternehmen mit verschiedenen Interviewformen der qualitativen Sozialforschung befragt.

#### 2.2.4 *Glokalisierung und Hybridisierung*

In diesem Unterkapitel werden zwei<sup>168</sup> ausgewählte Konzepte der kulturellen Globalisierung expliziert, und zwar Glokalisierung und Hybridisierung, die für die Abhandlung des Untersuchungs- und Forschungsgegenstandes von internationaler Krisen-Public Relations (siehe Kapitel 6, Seite 333) von Relevanz sind. Das Konzept der hybriden standardisierten Differenzierung (siehe Kapitel 6.5.3, Seite 356) erweist sich sowohl als richtungsweisendes Konzept für die Entwicklung eines Theorieentwurfs internationaler Krisen-Public Relations (siehe Kapitel 0, Seite 605) als auch für die dazugehörige Modellentwicklung (Seite 616). Auf das Konzept der Hybridisierung wird in der Public Relations-Wissenschaft und auch -Unternehmenspraxis in vielfacher Form zurückgegriffen. So kommt beispielsweise auch bei der Exzellenz-in-Global-Public-Relations-Theorie<sup>169</sup> (siehe Kapitel 4.7.1, Seite 253) das Konzept der Hybridisierung zur Anwendung. Zudem wird das Hybridmodell in Kapitel 4.3.1.3 (Seite 186) als ausgewähltes allgemeines Modell der internationalen Public Relations im Kontext von Kultur diskutiert und Hybridisierungsstrategien im Kontext von ausgewählten externen internationalen Public Relations-Strategien (siehe Kapitel 4.5.3.2.3, Seite 224) vorgestellt.

<sup>168</sup> Weitere Konzepte und Thesen zur kulturellen Globalisierung wären beispielsweise die kulturelle Homogenisierungsthese, die vor allem durch George Ritzers Buch „The McDonaldization of Society“ (Ritzer 1993) bekannt wurde, oder die kulturelle Heterogenisierungsthese, welche im Besonderen mit Samuel Huntingtons Werk „Clash of Civilizations“ (Huntington 1993, 1998) in Verbindung gebracht wird.

<sup>169</sup> Die Globale Exzellenz-Theorie stellt eine Weiterentwicklung der Exzellenz-Theorie (Kapitel 3.3.1, Seite 127) dar.

### 2.2.4.1 Glokalisierung

Beim Wort Glokalisierung handelt es sich um eine Wortkontamination der beiden Ausdrücke Globalisierung und Lokalisierung. Nach Robertson (1998: 197)<sup>170</sup>, der das Glokalisierungs-Konzept maßgeblich beeinflusste, stammt das Wort Globalisierung aus dem abgeleiteten japanischen Ausdruck „dochaku“, das übersetzt „sein eigenes Land bewohnen“ heißt und „ursprünglich das landwirtschaftliche Prinzip bezeichnete, die eigenen landwirtschaftlichen Techniken an lokale Umstände anzupassen“. Das Wort Glokalisierung wurde nach Robertson (1998: 197) aber auch „im japanischen Geschäftsleben als Ausdruck für globale Lokalisierung übernommen“ und bedeutet „die Anpassung einer globalen Perspektive auf lokale Umstände“.

Der Ausdruck Glokalisierung betont nach Niederberger/Schink (2011c: 399) im Besonderen „die spezifische Bedeutung von regionaler Integration und Verdichtung für die Globalisierung insgesamt und weist auf Phänomene hin, in denen es zur Herausbildung spezifischer lokaler Strukturen durch Globalisierungsprozesse kommt“. Niederberger/Schink (2011c: 399) konstatieren, dass der Ausdruck Glokalisierung „in den 1990er Jahren [eine, d. Verf.] zunehmende Prominenz im Zuge der wachsenden Einsicht in die differenzierten Formen und Auswirkungen, in denen sich Globalisierung in jeweiligen lokalen Kontexten manifestiert“, erlangte.

Nach Robertson (1998: 197) avancierte das Wort Glokalisierung sogar „zu einem der wichtigsten Marketing-Modewörter der frühen 1990er Jahre“. Das Aufkommen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Glokalisierung entwickelte sich aus dem Spannungsfeld der Globalisierungs- und Lokalisierungsdiskussionen heraus. Der britische Soziologe Robertson (1998: 201) plädiert für die Verwendung des Ausdrucks Glokalisierung, um die global/lokal-Dichotomie zu überwinden, da für ihn „Lokalität und insbesondere auch Globalität sehr relative Begriffe sind“. Denn wer gibt vor bzw. diktiert, ob ein Phänomen rein lokal oder global ist? Eine Trennung des Lokalen vom Globalen ist heute nur noch bedingt möglich. Beck (1997: 90, H. i. O.) argumentiert dahingehend: „Das Lokale muss als *Aspekt* des Globalen verstanden werden. Globalisierung heißt auch: Das Zusammenziehen, Aufeinandertreffen lokaler Kulturen.“ Den Zusammenhang zwischen Globalisierung und Glokalisierung formuliert Beck (1997: 91) wie folgt:

Globalisierung – scheinbar das Ganz-Große, das Äußere, das, was am Ende noch dazukommt und alles andere erdrückt – wird fassbar im Kleinen, Konkreten, im Ort, im eigenen Leben, in kulturellen Symbolen, die alle die Signatur des ‚Glokalen‘ tragen.

Betrachtet man Glokalisierung aus einer ökonomischen Perspektive, dann könne man diese nach Robertson (1998: 197) mit dem Mikro-Marketing vergleichen, da sich Glokalisierung gemäß dieser Auffassung ebenfalls auf das „Zuschneiden von und Werben für Güter und Dienstleistungen auf globaler oder fast-globaler Ebene für zunehmend differenzierte lokale und partikuläre Märkte“ bezieht.

Die neue kulturelle Ökonomie lässt sich nach dem Ethnologen Appadurai (1990: 295-308) durch verschiedene Dimensionen des global kulturellen Fließens – der Globalisierung – erkennen: Durch Flüsse („flows“) von Menschen („ethnoscapes“), Technologien („technoscapes“), Geld- und Finanzmittel („financescapes“), Medien- und Kommunikationsmittel („me-

<sup>170</sup> Robertson (1998: 197) bezieht sich bei seiner etymologischen Herleitung des Ausdrucks Globalisierung auf das Oxford Dictionary of New Words aus dem Jahr 1991.

diascapes“), Ideen, Ideologien sowie Wert-, Normen- und Rollenvorstellungen („ideoscapes“) sowie Katastrophen, Krisen und Bedrohungen („catastrosapes“) <sup>171</sup>. Als aktuelle Catastroscape könnte die internationale Wirtschaftskrise im Finanzsystem – die Finanzkrise – bezeichnet werden, welche 2007 als Immobilienkrise in den USA begann und sich 2008 auf die Banken und die übrige Wirtschaft auswirkte (vgl. Niederberger/Schink 2011c: 396) und eine globale Antwort (von verschiedensten internationalen <sup>172</sup> und supranationalen <sup>173</sup> Organisationen, wie IWF, WTO, EU etc.) für die Problemlösung verlangt. Internationale Krisen-Public Relations verweist auf die Landschaft der catastrosapes, da sich Krisen von multinationalen Unternehmen über Ländergrenzen hinweg ausbreiten. So konstatieren auch Löffelholz/Hepp (2002: 12): „Kulturelle Differenzen und kulturelle Konflikte gehen durch Gesellschaften und Staaten förmlich hindurch.“ Diese Landschaften bzw. „scapes“, wie sie Appadurai (1990) nennt, bezeichnet Beck (1997: 98f.) als „globale Kulturen“, die „an keinen Ort und an keine Zeit mehr gebunden“ sind.

Der Linguist Swales stellt für die vorliegende Arbeit eine besonders interessante These zur Bedeutung der Globalisierung auf. Nach Swales (2004: 11) ist Globalisierung:

a bifurcation away from the historically powerful nation state in two directions: one upward towards a world increasingly dominated by multinational corporations and international and supranational entities and one downward (as it were) towards regional aspirations, niche marketing, local involvements.

Globalisierung wirkt sich gemäß dieser Auffassung dahingehend aus, dass Staaten einerseits von multinationalen Unternehmen sowie von internationalen und supranationalen Organisationen dominiert werden und auch durch regionale und lokale Bestrebungen innerhalb des Staates.

Die gegenwärtigen Globalisierungsprozesse führen zwar einerseits zu einer „Schwächung der Nationalstaaten“, aber andererseits auch zu einer „Wiedererstarkung des Regionalismus“ (Nederveen Pieterse 1998: 94) – dies wird mit dem prägnanten Globalisierungsleitsatz von „think global, act local“ (Bolten 2000; Morley 2002; Bogner 2010) ausgedrückt.

Von Globalisierung kann nach Nederveen Pieterse (1998: 94) dann gesprochen werden, „wenn sich Minoritäten auf über ihr jeweiliges Gastland hinausreichende, transnationale Menschenrechte berufen oder Bevölkerungsgruppen bei transnationalen Netzwerken Unterstützung für ihre regionalen Forderungen suchen“. Welche Relevanz hat nun Globalisierung für internationale Krisen-Public Relations? Ein westeuropäisches multinationales Unternehmen der Compu-

<sup>171</sup> Diese sechste Dimension wurde von Luger (1994: 40) hinzugefügt: „Ergänzen müsste man dieses Szenario durch die weltweiten, gemeinsamen Bedrohungen (catastrosapes). Aids, Ozonloch, Klimaveränderungen usw. verlangen globale Antworten bzw. Maßnahmen, welche wiederum Bewusstseins- und Verhaltensmodifikationen im Wettbewerb fördern. Die Bedrohungen machen nicht vor Ländergrenzen halt [...]“.

<sup>172</sup> Internationale Organisationen „verfügen über eine eigene Organisationsstruktur, d. h. zum Beispiel über ein Budget und eine Bürokratie, durch die sie auch als Akteur in der internationalen Politik auftreten können. In der Regel wurden sie von Regierungen (oder anderen internationalen Organisationen) gegründet und haben Staaten als Mitglieder; daher wird auch von *intergovernmentalen*, also zwischenstaatlichen Organisationen (IGOs) gesprochen“ (Peters et al. 2012: 8, H. i. O.). Beispiele dazu sind die Welthandelsorganisation, kurz WTO, der Internationale Währungsfond, kurz IWF, die Vereinigung Südostasiatischer Staaten, kurz ASEAN, die Afrikanische Union, kurz AU, oder die Vereinten Nationen, kurz UN.

<sup>173</sup> „Organisationen, in denen Mitgliedstaaten Teile ihrer Souveränität an gemeinsame Institutionen abtreten, werden als supranational oder auch überstaatlich bezeichnet. Sie verfügen über eine eigenständige Rechtsordnung, die in bestimmten Politikbereichen Vorrang über nationales Recht der Mitgliedsstaaten hat. Die derzeit einzige supranationale Organisation im engeren Sinne ist die Europäische Union.“ (Peters et al. 2012: 8)

terherstellungs-Branche ist z. B. dann von Glokalisierung betroffen, wenn sich Mitarbeiter(innen) einer rumänischen Tochtergesellschaft gemeinsam mit einem transnationalen Netzwerk (z. B. Attac<sup>174</sup>) organisieren, um sich für die Erhöhung ihrer Löhne und für bessere Arbeitsbedingungen einzusetzen.

#### 2.2.4.2 Hybridisierung

In der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung werden kulturelle Misch- und auch Zwischenformen im Kontext des Globalisierungsdiskurses als Hybride (lat. *hybrida* von zweierlei Herkunft vgl. Duden 2001: 404) bezeichnet (Breidenbach/Zukrigl 2000; Wimmer 2002). Nederveen Pieterse (1998) spricht in diesem Zusammenhang vom „Melange<sup>175</sup>-Effekt“ und plädiert dafür, „die Globalisierung als einen Prozess der Hybridbildung zu betrachten, durch den eine globale Melange entsteht“.

Der Ausdruck Hybridisierung stammt ursprünglich aus der „Weidewirtschaft, der Landwirtschaft und dem Gartenbau“ und „bezeichnet die Entwicklung neuer Kombinationen durch das Aufpfropfen einer Pflanze oder Frucht auf eine andere“ (Nederveen Pieterse 2005: 401). Manzeschke (2005: 355) konstatiert in diesem Zusammenhang, dass der Ausdruck Hybridisierung die „Vermischung verschiedener Genera“ bedeutet und sich auf „Momente der Erzeugung und Steigerung von Komplexität, Effizienz und Synergie in technischen, biologischen und/oder kulturellen Systemen“ bezieht. Der Ausdruck Hybridisierung<sup>176</sup> entwickelte sich zu einem Fachausdruck in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen. Als Hybride werden fächerübergreifend Mischungen verschiedener Arten, Systeme oder Entitäten verstanden, die aufgrund ihres Synergieeffektes eine höhere Effizienz, Effektivität und Komplexität entwickeln als die einzelnen Bestandteile.

Seit einiger Zeit ist Hybridität ein herausragendes Thema in den Kulturwissenschaften. Sie löst ältere Themen ab, nämlich Synkretismus in der Anthropologie und die Kreolisierung in der Sprachwissenschaft. In den Kulturwissenschaften bezeichnet Hybridität ein weites Feld der Mehrfachzugehörigkeit, des Crossover, des Pick-'n'-mix, der grenzüberschreitenden Erfahrungen und Stile, und entspricht somit einer Welt der zunehmenden Migration und Diaspora-Existenzen, der intensiven interkulturellen Kommunikation, des alltäglichen Multikulturalismus und der Vermischung von Grenzen. (Nederveen Pieterse 2005: 398)

In kommunikationswissenschaftlichen Zusammenhängen wird beispielsweise von Hybrid-Zeitungen<sup>177</sup> gesprochen. Exemplarisch werden noch weitere Beispiele zur Verwendung der vorangestellten Bezeichnung Hybrid- im alltäglichen Sprachgebrauch erwähnt, wie Hybrid-Autos, die vor allem in Europa einen Benzin- und einen Elektromotor besitzen, Hybrid-

<sup>174</sup> Unter dem Namen Attac steht die „Vereinigung für eine Besteuerung von Finanztransaktionen zum Nutzen der Bürger (Association pour une taxation des transactions financières pour l'aide aux citoyens)“ (Niederberger/Schink 2011c: 388). „Attac ist eine internationale Bewegung, die sich für eine demokratische und sozial gerechte Gestaltung der globalen Wirtschaft einsetzt.“ (Attac 2014: o. S.)

<sup>175</sup> Der Ausdruck *Mélange* ist französisch und bedeutet Mischung.

<sup>176</sup> Lüsebrink (2012: 16, H. i. O.) konstatiert, dass der Terminus Interkulturalität in neueren Forschungsarbeiten oftmals mit den Ausdrücken Hybridisierung, *Métissage* und kultureller Synkretismus ersetzt werde, die grundsätzlich „**unterschiedliche Formen der Kulturmischung**“ bezeichnen.

<sup>177</sup> Unter dem Ausdruck Hybridzeitung werden Zeitungen verstanden, die im Online- als auch im Print-Format veröffentlicht werden, wie die österreichische Tageszeitung Österreich (2012) oder die Schweizer Tageswoche (2014).

Samen, die aus Kreuzungen verschiedener Pflanzensamen entstehen, oder Hybrid-Festplatten, die eine Kombination eines Festplattenlaufwerks und eines Flashspeichers darstellen.

Mischen, Vermischung, Schmelzen und Verschmelzen sind weitere Begriffe und haben Bedeutungsnuancen mit weiter zurückreichender Herkunft als der quasi-wissenschaftliche Terminus ‚Hybridität‘. Das Mischen spielt eine Rolle in der Landwirtschaft (Kreuzung von Feldfrüchten), beim Kochen (Zutaten), Weben (Gewebe, Motive), Heilen (Kräuter, Methoden), in der Kunst (Genres, Materialien), der Mode (Stile) und so weiter. (Nederveen Pieterse 2005: 423).

Das Konzept der Hybridisierung bzw. Hybridität wurde vor allem durch den Literaturtheoretiker Homi K. Bhabha (2004; 2011; 2012) geprägt. Eine zentrale Frage Bhabhas im kulturwissenschaftlichen Kontext beschäftigt sich damit, wie sich ausgeschlossene und/oder unterdrückte Personen (Minderheiten) gegenüber Autoritäten (Mehrheiten) verhalten. Seine Schlussfolgerung lautet wie folgt:

Ich denke, selbst in dieser Position des Underdogs gibt es Möglichkeiten, die auferlegten kulturellen Autoritäten umzudrehen, einiges davon anzunehmen, anderes abzulehnen. Dadurch werden die Symbole der Autorität hybridisiert und etwas Eigenes daraus gemacht. Hybridisierung heißt für mich nicht einfach Vermischen, sondern strategische und selektive Aneignung von Bedeutungen, Raum schaffen für Handelnde, deren Freiheit und Gleichheit gefährdet ist. Dadurch werden die Symbole der Autorität hybridisiert und etwas Eigenes daraus gemacht. (Bhabha 2007: o. S.)

Im Kontext der kulturellen Hybridisierungs-Debatte führte Bhabha den Ausdruck des dritten Raumes (engl. third space) ein, der während Interaktionsprozessen zwischen unterdrückten Personen und Autoritäten zu beobachten ist. Bhabha selbst beschreibt diesen dritten Raum wie folgt:

Bei 'Third Space' geht es um Transformationen in gesellschaftliche Verhandlungen. D. h. Menschen kommen mit unterschiedlichen Einstellungen zusammen und streiten miteinander um Bedeutungen. Dabei entstehen neue Freiräume. [...] Darin werden Verhandlungen geführt, in all seinen Ungleichheiten und Asymmetrien, um ein gerechteres Szenario zu konstruieren. (Bhabha 2007: o. S.)

Der dritte Raum ist nach Babka/Posselt (2012: 12) demnach ein „Erfahrungsbereich im Spannungsfeld zwischen Identität und Differenz; er ist Ort des Aushandelns von Differenzen mit dem Ziel der Überwindung von Hierarchisierungen und damit Ort und Möglichkeit der Hybridisierung“. Liszka (2013: 69) bezeichnet diesen dritten Raum in Bhabhas Sinne als eine gemischte dritte Kultur, die das Scheitern der Kolonisierenden markiert, „den Kolonisierten die dominante Kultur aufzwingen, indem diese ‚dritte Kultur‘ unter Wiederverwendung von Elementen der dominierten Kultur eine nur scheinbare Anpassung an die dominante Kultur ermöglicht“.

Dieses Aufkommen einer dritten Kultur ist aber nicht mit einer Homogenisierung gleichzusetzen. Eine dritte Kultur<sup>178</sup> ist von starker Dynamik gekennzeichnet und unterliegt auch einer zeitlichen Dimension, weil sie sich im Lauf der Zeit durch zunehmende Aushandlungsprozesse auch stark wandeln kann. Eine dritte Kultur könnte beispielsweise dann entstehen, wenn ein multinationales Unternehmen in eine potentiell krisenhafte Situation<sup>179</sup> gerät

<sup>178</sup> Durch Globalisierungsprozesse kommt es nach Herdin/Luger (2001: 11) zu „Assimilationsprozessen“, die zu „einer massiven Durchdringung der Kulturen untereinander und zu einer Bildung von Mischformen, so genannten ‚dritten Kulturen‘, geführt“ haben.

<sup>179</sup> Diese krisenhafte Situation könnte wie folgt aussehen: Das Gebäude der ausländischen Tochtergesellschaft in Bangladesch droht aufgrund massiver baulicher Mängel einzustürzen. Nachdem Einstürze dieser Art weltweit zu

und Personen, die von dieser Krise betroffen sind, mit dem Unternehmen zu verhandeln beginnen, um zu einer Lösung des Problems beizutragen. Bedeutend im Kontext der Hybridisierung ist, dass eine dritte Kultur als soziales Phänomen auch nur dann wahrgenommen werden kann, wenn sie als solche auch identifiziert wird – sie liegt daher sprichwörtlich im Auge der betrachtenden Person:

[...] hybridity only exists as a social phenomenon when it is identified as such by those involved in social interaction. This implies that where people do not so identify, the fact of cultural mixture is without social significance. [...] This means that hybridity is in the eyes of the beholder, or more precisely in the practice of the beholder. (Friedman 1999a: 249 und 251)

Nach Nederveen Pieterse (2005: 407) ist „hybride Selbstidentifizierung [...] tatsächlich alltäglich: [...] Tiger Woods, der Golfweltmeister, nennt sich ‚Cablinasian‘: eine Mischung aus kaukasisch (Ca), schwarz (bl), indianisch (in) und asiatisch (asian)“. Für den Soziologen und Professor für Global Studies Nederveen Pieterse (vgl. 2005: 408 und 416) weisen die Länder Sansibar, Mexiko, Brasilien, Nepal und Singapur offene hybride Kulturen auf, und die Städte Istanbul, Venedig, Toledo, Bagdad, Kairo, Lahore, Delhi, Kalkutta und Bombay entwickelten sich aufgrund von Immigrantenpopulationen zu typischen hybriden Städten. Städte<sup>180</sup>, so konstatiert Nederveen Pieterse (2005: 418) „werden heutzutage allgemein als hybrid charakterisiert“.

Zu erkennen ist, dass nach Angaben Nederveen Pieterse bedeutend viele Länder weltweit von Hybridität gekennzeichnet sind. Said (1996: 24) konstatiert in diesem Zusammenhang: „Alle Kulturen sind hybrid; keine ist rein; keine ist identisch mit einem ‚reinen‘ Volk; keine besteht aus einem homogenen Gewebe.“ So konstatiert auch Luger (1997: 340, H. i. O.): *Alle modernen Nationen* bestehen aus disparaten Kulturen, aus verschiedenen sozialen Klassen, Geschlechtern und ethnischen Gruppen, sind *kulturell hybrid*. Vereinheitlichte Identitäten sind daher Ausdruck von kulturellen Hegemonien. Dennoch kann festgehalten werden, dass das Konzept der Hybridität einer kulturellen Momentaufnahme unterliegt. So konstatiert Nederveen Pieterse (2005: 419) dass „Hybridität unterschiedliche Bedeutungen in unterschiedlichen Kulturen“ und in „unterschiedlichen Schichten innerhalb von Kulturen“ hat, „die nicht nur von zeitlichen, sondern auch von kulturellen Kontexten abhängen“.

Nach Angaben des Soziologen Nederveen Pieterse (2005: 419) lehnen auf „klassischen ‚hochkulturellen‘ Schauplätzen [...] die Hüter der ‚Standards‘ Hybridität ohne weiteres als eine Verletzung des klassischen Kanons ab“. Doch der Anthropologe Friedman (1999a: 253) ist davon überzeugt, dass Hybridität unaufhaltsam als weltweit zu beobachtender Prozess stattfindet und zur Realität wird: „Hybridity becomes truth and national, local, ethnic and other restricted identities become backward, red-neck and nationalist. [...] World cities become world cultures and latter are not merely multicultural as a result of globalization, but truly hybridized as a result of fusion-integration“.

Welche Bedeutung hat das Konzept der Hybridisierung für internationale Krisen-Public Relations? Bhabha (2007: o. S.) konstatiert: „Die gesamte Kultur ist rund um Verhandlungen und Konflikte konstruiert. In allen kulturellen Praxen gibt es den – manchmal guten, manchmal schlechten – Versuch, Autorität zu etablieren“. Eine zunehmende Hybridisierung würde sich

---

beobachten waren, formieren sich Arbeiter(innen) dieses Unternehmens und versuchen ihre Forderungen mit dem Unternehmen auszuhandeln.

<sup>180</sup> „In Bosnien war ein Drittel der Bevölkerung hybrid – das heißt aus Mischehen oder gemischtrassiger elterlicher Abstammung [...].“ (Nederveen Pieterse 2005: 418)

somit auf die interne und auch auf die externe Kommunikation sowie auf die Unternehmenskulturen von multinationalen Unternehmen auswirken. Hybridisierung könnte dazu beitragen, so eine These, dass weniger kulturell bedingte Konflikte innerhalb und außerhalb des Unternehmens stattfinden, weil man davon ausgehen kann, dass mehr Wissen über andere Kulturräume mit ihren Bräuchen, Traditionen und Sitten existiert und auch eine Vermengung dahingehend stattfindet. Eine weitere These könnte dahingehend formuliert werden, dass sich durch Hybridisierungsprozesse auch eine neue hybride Unternehmenskulturen innerhalb des multinationalen Unternehmens entwickeln.

### 2.3 Zusammenfassung

Die Konzepte Kultur und Globalisierung werden als formgebende Rahmenkonzepte für die Explizierung des Untersuchungsgegenstandes von internationaler Krisen-Public Relations erachtet. Um die Bedeutung dieser beiden Konzepte zu fassen, wurden in diesem Kapitel forschungsrelevante Ausprägungen und Dimensionen dargelegt. Zudem wird erwähnt, dass im Rahmen der Zusammenfassung dieses Kapitels im Folgenden ausgewählte stipulative Definitionen der Verfasserin wiederholt dargelegt werden, die für die weiteren theoretischen Grundlagen dieser Arbeit von Relevanz sind.

Im Rahmen der Darlegung des Konzeptes Kultur wurden zu Beginn das statische und das dynamische Verständnis als idealtypische Modelle von Kultur und kultureller Begegnung einander gegenübergestellt.

Das statische Kulturverständnis geht von einer insel- bzw. kugelartigen Verfasstheit von Kulturen aus, das heißt, dass Kulturen gemäß dieser Auffassung geschlossen und homogen sind, die nach geografischen, sprachlichen, politischen ethnischen, religiösen oder weiteren Kriterien von anderen Kulturen abgegrenzt werden können. Beispiele hierzu sind die Konzepte der Multi- und Interkulturalität, die grundsätzlich einem statischen Kulturverständnis zugerechnet werden können.

Das dynamische Kulturverständnis geht wiederum von einer netzwerkartigen Verfasstheit von Kulturen aus. Gemäß dieser Auffassung sind Kulturen offen und heterogen, und können von anderen Kulturen durch permanente und wechselseitige Aneignungs-, Durchdringungs- und Vermischungsprozesse nicht mehr klar voneinander abgegrenzt werden. Als Beispiel hierzu wird das Transkulturalitätskonzept genannt, das grundsätzlich einem dynamischen Kulturverständnis zugerechnet wird. Der Ausdruck Kultur wird von der Verfasserin durch folgende stipulative Definition dargelegt:

*Unter dem Ausdruck **Kultur** sei in der vorliegenden Arbeit im anthropologischen Sinne ein Prozess der mentalen Programmierung einer Gemeinschaft verstanden, der von und über Kommunikation determiniert sowie durch Symbole, Helden, Rituale, Überzeugungen, Werte und Normen geformt wird.*

Die Ebenen der Kultur, unterteilt in nationale Kulturen, Unternehmenskulturen und Individualkulturen, wurden im Anschluss daran erörtert. Die Ausdrücke nationale Kulturen und Unternehmenskulturen werden von der Verfasserin wie folgt durch stipulative Definitionen expliziert:

*Unter dem Ausdruck **nationale Kulturen** seien in der vorliegenden Arbeit kollektive Identitäten verstanden, die im historischen Kontext gewachsen sind und sich aus dem reflexiven Prozess der Selbst- und Fremdwahrnehmung herausgebildet haben. Diese kollektiven Identitäten finden in zahlreichen Artefakten ihren Ausdruck und stellen dadurch Bedeutungen der Nation her, mit denen sich Personen identifizieren.*

*Unter dem Ausdruck **Unternehmenskulturen** seien in der vorliegenden Arbeit die Produkte und auch die dynamischen Prozesse der kollektiven, unternehmensbezogenen mentalen Programmierung der Mitglieder eines Unternehmens verstanden, die durch die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Artefakten zum Ausdruck kommen und die die Mitglieder im Laufe ihrer Tätigkeit im Unternehmen bewusst und/oder unbewusst erworben und verinnerlicht haben.*

Im Anschluss daran erfolgte die Explizierung der Konzepte Multikulturalität, Interkulturalität und Transkulturalität. Die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Globalisierung wurde mit einem kurzen historischen Überblick zu vergangenen und zu aktuellen Phasen der Globalisierung begonnen. Als Kennzeichen der aktuellen Globalisierungsphase, deren Beginn von vielen Wissenschaftler(inne)n auf die 1970er Jahre mit dem Erstarken des Neoliberalismus in Europa und Nordamerika zurückgeführt wird, werden von Autor(inn)en unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen vor allem ökonomische Faktoren (internationale Liberalisierung der Finanzmärkte, die Zunahme an Auslandsdirektinvestitionen und des Außenhandels etc.), massenmediale Faktoren (Mobiltelefonie- und Internetnutzung, weltweite Anwendung von Social Web-Angeboten wie Facebook und Twitter etc.) sowie Faktoren des Transportwesens (internationale Flugpassagiere und Touristen etc.) genannt. Der Ausdruck Globalisierung wird von der Verfasserin durch folgende stipulative Definition dargelegt:

*Im Folgenden sei unter dem Ausdruck **Globalisierung** ein mehrdimensionaler Prozess des weltweiten Zusammenwachsens und Vernetzens unterschiedlicher menschlicher Lebensbereiche, wie Politik, Recht, Wirtschaft, Wissenschaft, Medien, Technologie und Natur, zu verstehen, der mit einer Raum-Zeit-Verdichtung verbunden ist und mit dem Zurückdrängen der Rolle des Nationalstaates sowie mit einem Bedeutungsgewinn des Lokalen und Regionalen einhergeht.*

Ausgewählte forschungsrelevante Dimensionen der Globalisierung wurden zudem dargelegt. Die Bedeutung der multinationalen Unternehmen als treibende Kräfte der Dimension der wirtschaftlichen Globalisierung wurde im Besonderen expliziert, da in dieser Arbeit der Forschungsgegenstand von internationaler Krisen-Public Relations am Beispiel von ausgewählten multinationalen Unternehmen analysiert wird. Der Ausdruck multinationales Unternehmen wird von der Verfasserin durch folgende stipulative Definition dargelegt:

*Unter dem Wort **multinationales Unternehmen** sei für die vorliegende Arbeit ein international tätiger, rechtlich selbstständiger und gewinnorientierter Konzern verstanden, dessen Muttergesellschaft mit einem Heimatland assoziiert wird und der mindestens zwei Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im Ausland betreibt.*

Im Anschluss daran wurden die Konzepte Glokalisierung und Hybridisierung dargelegt, die sich sowohl als richtungsweisende Konzepte für die Entwicklung eines Theorieentwurfs internationaler Krisen-Public Relations (siehe Kapitel 0, Seite 605) als auch für die dazugehörige Modellentwicklung (siehe Abbildung 37, Seite 616) erweisen. Es folgt nun die Explizierung der theoretischen Grundlagen von Public Relations, internationaler Public Relations und Krisen-

Public Relations, die mit starken inhaltlichen Bezügen, Zusammenhängen und Querverbindungen in weiterer Folge zum Hauptkapitel des theoretischen Teils dieser Abhandlung – Theoretische Grundlagen zu internationaler Krisen-Public Relations (siehe Kapitel 6, Seite 333) – hinführen.

Internationale Krisen-Public Relations  
Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im  
transkulturellen Kontext

Vetsch, C.

2017, XX, 669 S. 37 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15580-3