

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch Ausland einer Beurteilerin / einem Beurteiler zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, September 2009

Anna Belyakova

1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis.....	1
2	Abbildungsverzeichnis	3
3	Tabellenverzeichnis	5
4	Abkürzungsverzeichnis	7
5	Einleitung	9
5.1	Thema und Ziel der Arbeit.....	10
5.2	Vorgehensweise	11
6	Interkulturelle Trainings.....	12
6.1	Die Anfänge interkultureller Trainings	12
6.2	Die europäische Entwicklung interkultureller Trainings.....	13
6.3	Zielgruppen interkultureller Trainings in Europa.....	15
6.4	Ziele interkultureller Trainings	16
6.5	Problematisierungen	17
6.5.1	Problematik der Interdisziplinarität interkultureller Trainings.....	17
6.5.2	Problematik des Kulturbegriffs	20
6.5.3	Interkulturelle Kommunikation.....	24
6.5.4	Interkulturelle Kompetenz vs. Interkulturelle Handlungskompetenz....	25
7	Interkulturelle Trainings aus translatorischer Sicht.....	29
7.1	Engagement für kulturelle Verständigung	29
7.1.1	Translation als Kulturtransfer	29
7.1.2	Interkulturelle Trainings als Übersetzungsauftrag	30
7.1.3	Translatorisches Handeln	31
8	Terminologische Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung	33
8.1	Dynamische Begriffe	34
8.1.1	Handlung und Geschehen als Referent.....	35
8.1.2	Begriffsmerkmale dynamischer Begriffe	37
8.1.3	Benennungen	39
8.1.4	Definitionen.....	40
8.2	Phänomen Führung	41
8.3	Führung als dynamischer Begriff	43
8.3.1	Handlungen und Geschehen als Referent.....	43

8.3.2	Handlung 'als Ausdruck für etwas Dahinterliegendes'	44
8.3.2.1	Führungshandeln.....	46
8.3.3	Geschehen	48
8.3.4	Begriffsmerkmale dynamischen Begriffs Führung	50
8.3.5	Eigenschaften der Einflussnahme auf arbeitende Menschen	57
8.3.6	Handlungs- und Geschehenssituationen im Ganzen.....	59
8.3.7	Führungsstil	72
8.3.8	Transaktionale Führung vs. Transformale Führung	74
8.3.9	Führungserfolg.....	76
9	Vorschläge aus translatorischer Sicht.....	78
10	Persönliche Erkenntnisse	81
10.1	Interkulturelle Kompetenz als Business	81
10.2	„Kampf der Ansätze“	82
10.3	Kulturbarrieren und Kulturgrenzen	82
11	Fazit.....	84

2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komponenten interkultureller Management-Kompetenz	27
Abbildung 2: Führer in einer interkulturellen Überschneidungssituation.....	58
Abbildung 3: Das Wortfeld/Begriffsnetz 'Führung" [sic!]	60
Abbildung 4: Ein Rahmenmodell zur Führung.....	61
Abbildung 5: Bedingungen des Verhaltens	63
Abbildung 6: Die ideale interkulturelle Kompetenz	65
Abbildung 7: Netzwerk einer Führungskraft	69
Abbildung 8: Rollendilemmata der Führung	71
Abbildung 9: „Was begünstigt einzelne Kriterien des Führungserfolgs?“	73
Abbildung 10: Vergleich transaktionaler und transformationaler Führung.....	75

3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale von Handlungs- und Geschehensbegriffen.....	38
Tabelle 2: ManagerInnen und FührerInnen – eine Gegenüberstellung.....	47
Tabelle 3: Führungsdefinitionen.....	53

4 Abkürzungsverzeichnis

CEE	Central and Eastern Europe
GLOBE	Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Program
UNO	United Nations Organization

5 Einleitung

In letzter Zeit ist das Wort *interkulturell* sehr en vogue geworden, und Kultur sowie Kulturkompetenz werden als Produkt vermarktet. Gepriesen werden *interkulturelle* Orientierung, *interkulturelle* Kompetenz, *interkulturelle* Kommunikation, *interkulturelle* Verständigung, *interkulturelle* Bildung, *interkulturelles* Lernen, *interkulturelle* (Management-)Trainings und nicht zuletzt *interkulturelle* Multiplikatoren selbst. Breidenbach/Nyíri (2001: 73) erklären dieses Boomen der interkulturellen Beratungs- und Trainingsindustrie dadurch, dass im Zusammenhang mit der Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft „in Kultur eine lukrative Nische entdeckt“ wurde, und kulturelle Unterschiede verwandelten sich in der Zwischenzeit in ein Millionengeschäft.

Realiter, wenn international oder global agierende Unternehmen erfolgreich sein bzw. im Wettbewerb bestehen wollen, müssen sie ihre Mitarbeiter in dieser Richtung weiterbilden. Die Kulturkompetenz des Landes, in das Mitarbeiter zu Verhandlungen, Vertragsunterzeichnungen oder zwecks Personalführung entsandt werden, ist heute eine der vielen wichtigen Qualifikationsanforderungen an Arbeitskräfte. Um diese wichtige Kompetenz zu erwerben, werden z. B. interkulturelle Trainings fürs Personal firmenintern durchgeführt, zurückgekehrte Entsandte werden nach ihren Auslandserfahrungen befragt, und dieses wertvolle Wissen wird zuweilen auch dokumentiert, um es anderen Betriebsangehörigen verfügbar zu machen. Nicht selten werden Kandidaten mit Auslandserfahrung bei der Besetzung vakanter Posten vom Dienstgeber geradezu bevorzugt, da interkulturelle Kompetenz in Zeiten grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit dringend erforderlich ist.

5.1 Thema und Ziel der Arbeit

Während Kulturexperten kulturelle Unterschiede instrumentalisieren (Breidenbach/Nyíri 2001: 73), bemängeln sowohl Auslandsentsandte als auch Experten für interkulturelle Wirtschaftskommunikation die Inhalte einiger auf dem Markt angebotenen Trainings, die „den aktuellen Zielgruppenbedürfnissen kaum mehr Rechnung“ tragen (Bolten 2006: 57, Kainzbauer 2001, Kammhuber/Schroll-Machl 2007). Dieser Problematik ist auch diese Arbeit gewidmet. Für die Absolventen des Zentrums für Translationswissenschaft der Universität Wien, die nach Abschluss ihres Studiums professionelle Kommunikation über Kulturgrenzen hinweg ermöglichen sollen, soll diese Arbeit einen kurzen Überblick über die Problematik der Vermittlung interkultureller Kompetenz verschaffen und den Wunsch international agierender Führungskräfte nach Vermittlung interkultureller Handlungskompetenz erklären.

Die vorliegende Arbeit hat es nicht zum Ziel, dem Leser sämtliche Kompetenzen, die Trainer und Translatoren besitzen, aufzuzeigen oder diese konkurrierend darzustellen. Wenn in dieser Arbeit translatorische Kompetenzen verbalisiert werden, dann lediglich um den erhobenen Anspruch zu legitimieren, spezifische Inhalte der Trainings aus translatorischer Sicht darauf zu prüfen, ob interkulturelle Trainings vermöge wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden der Translations- sowie Terminologiewissenschaft inhaltlich optimiert werden können. Zum Zweck der angestrebten Analyse werden interkulturelle Trainings in der vorliegenden Arbeit mit einem Übersetzungsauftrag verglichen. Die der vorliegenden Arbeit verbalisierten Methoden der Translationswissenschaft werden als eine mögliche, d. h. alternative Vorgehensweise bei der Erstellung von Trainingskonzepten erachtet und sollen Trainern – aus translatorischer Sicht – fruchtbare Anregungen unterbreiten, wie sie ihre Trainings zielgruppengerecht konzipieren können. Die translatorischen Methoden können von Trainern in weiterer Folge zweckmäßig adaptiert werden, somit ist diese Arbeit ist nach praktischen Bedürfnissen von den Trainern ausgerichtet. Die Lehr- und Lernmethoden interkultureller Trainings sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

5.2 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Teilen aufgebaut. Im Kapitel sechs der vorliegenden Arbeit wird die Geschichte interkultureller Trainings erläutert, dabei wird auch auf die aktuellen Diskurse in der interkulturellen Trainingsforschung eingegangen. Im Kapitel sieben wird ein Vergleich zwischen einem interkulturellen Training und einem Übersetzungsauftrag hergestellt. Im Kapitel acht wird der dynamische Begriff 'Führung' analysiert. Diese terminologische Analyse hat jedoch nicht zum Ziel, für Trainer ein Merkmalsystem zu erstellen, sondern vielmehr zu prüfen, ob der in der Führungsforschung viel diskutierte Begriff 'Führung' signifikante Merkmale aufweist, die Forderung nach Vermittlung interkultureller Handlungskompetenz legitimieren würden. Im Kapitel neun werden Vorschläge aus translatorischer Sicht diskutiert. Das Kapitel zehn soll persönlichen Erkenntnissen gewidmet werden.

Bezüglich der Literaturlauswahl ist zu beachten, dass obwohl Führungsforschung sowie interkulturelle Trainings ihren Ursprung in den USA haben, wurden für die vorliegende Arbeit Werke europäischer Wissenschaftler herangezogen, da europäische Führungs- und Trainingskonzepte unter besonderer Berücksichtigung der europäischen Kulturspezifika weiterentwickelt wurden.

Bei allen in dieser Arbeit personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter.

6 Interkulturelle Trainings

6.1 Die Anfänge interkultureller Trainings

Interkulturelle Trainings und interkulturelle Trainingsforschung stellen ein relativ neues Forschungsfeld dar. In Europa begannen interkulturelle Trainings erst richtig in den 1990er Jahren (Roth 2006).

Edward T. Hall gilt als Gründer der 'Interkulturellen Kommunikation' und 'Interkulturellen Trainings'. Gemeinsam mit seinen Kollegen entwickelte er im Foreign Service Institute in Washington D.C. einen konzeptionellen Rahmen für die Beschäftigung mit Interkulturalität. Die Mitglieder der Gruppe um Hall verfolgten das Ziel, „abstrakte anthropologische und linguistische Konzepte für die Praxis des Auswärtigen Dienstes nutzbar zu machen“ (Roth 2006: 115). Im Rahmen dieses Programms wurden US-amerikanische Verwaltungsbeamte und Techniker auf ihren Auslandsaufenthalt vorbereitet. Die von Hall und seinen Kollegen ausgearbeiteten Vorbereitungsmaßnahmen, die später 'interkulturelle Trainings' genannt wurden, wurden mit der Zeit auch auf andere Berufsgruppen ausgeweitet (Roth ebd.). „Die ersten Kurse dauerten vier Wochen und schlossen Unterricht in Sprache und Landeskunde des Ziellandes und die Themen Kultur, persönliche Veränderung und US-amerikanische Kulturannahmen ein“ (Hall 1956: 6, zit. nach: Roth 2006: 116).

Kainzbauer (2001: 11) konstatiert, dass der Bereich interkultureller Trainings lange Zeit von „dem unwissenschaftlichen Beigeschmack des 'Geschichten über eigene Erfahrungen erzählen'“ geprägt wurde, denn „Trainings wurden intuitiv konzeptioniert, ohne Rahmenbedingungen, Ziele und Inhalte genau zu reflektieren“, und erst mit dem Erscheinen von „Handbook of Intercultural Training“ von Landis und Brislin im Jahre 1983 gelang „der Versuch, den Stand der interkulturellen Forschung auf dem nordamerikanischen Kontinent umfassend darzustellen und damit den Bereich des interkulturellen Trainings auch wissenschaftlich zu dokumentieren.“

6.2 Die europäische Entwicklung interkultureller Trainings

Zu der europäischen Entwicklung der interkulturellen Trainings sagt Roth (2006), dass es auch in Europa „praktischer Bedarf und direkte Erfahrungen mit der Fremdheit“ waren, die „ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Kultur-Lern-Maßnahmen schufen“, jedoch im Gegensatz zu den USA fand in Europa eine Beschäftigung mit Interkulturalität „zuerst im akademischen Milieu“ (ebd., S. 116). „Neue Theorien wurden entwickelt, bestehende Konzepte basierend auf der nordamerikanischen Tradition wurden weiterentwickelt und die nordamerikanischen Kulturspezifika der interkulturellen Forschung wurden durch einen europäischen (deutschen) Fokus ergänzt“ (Kainzbauer 2001).

In Deutschland wurde die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Interkulturalität – neben der Entsandtenproblematik – vor allem durch die Migrationsbewegungen der 1970er Jahre gefördert, als „große Gruppen von Arbeitsmigranten aus (damals) weniger industrialisierten Ländern in die westeuropäischen Gesellschaften mit dem Ziel des längeren, später des dauerhaften Verbleibs“ kamen (Roth 2006: 117). Eben darin soll nach Roth ein grundlegender Unterschied in der Entwicklung interkultureller Trainings in den USA und Europa liegen. Sie begründet ihn damit, dass in den USA kulturelle Fremdheit „dem moralischen Imperativ von Gerechtigkeit und Chancengleichheit“ folgend außerhalb des Heimatlandes verortet wurde, während in Europa durch die Problematik 'Einheimische und Migranten' und eine 'Mehrheits-Minderheits-Beziehung in den Aufnahmegesellschaften' „die Dualität der Bedarfssfelder, international und multikulturell, und damit eine doppelte Praxisrelevanz im Vordergrund“ stand (ebd.).

Es kann angenommen werden, dass 'kulturelle Fremdheit' in den USA anders als in Europa interpretiert wird.

In den USA unterliegt innergesellschaftliche kulturelle Diversität (also 'Vielfältigkeit' und nicht 'Fremdheit') „den Geboten der politischen Korrektheit“ und darf nur indirekt, „im Rahmen von 'Diversity Trainings' angesprochen werden“ (ebd., S. 119). 'Interkulturelle Trainings' und 'Diversity Trainings' sollen strikt auseinander gehalten werden, auch wenn die in den Trainings verwendeten Techniken und Instrumente gelegentlich ähnlich sind.

„Interkulturelle Trainings sind individuum-zentriert und zielen auf die Verbesserung des persönlichen Zurechtkommens des Ausreisenden in der Fremde, während Diversity Trainings sich an Organisationen richten, die eine beliebige gruppenbezogene Vielfalt (Ethnie, Sprache, Aussehen, Geschlecht, sexuelle Orientierung u.a.) aufweisen und unter dem Imperativ stehen, Pluralismus und Multikulturalismus in der Organisation zu fördern. Der interkulturelle Ansatz ist pragmatisch, der Diversity-Ansatz moralisch verankert und damit stets den jeweiligen politischen und rechtlichen Deutungen gesellschaftlicher Vielfalt unterworfen“ (ebd., S. 119).

Wie in den USA haben interkulturelle Trainings auch in Europa (besonders in Deutschland) mit Trainings für Auslandsentsandte, speziell für Führungskräfte aus der Wirtschaft, Entwicklungshelfer sowie Studierende begonnen. Als Vorbote dieser Trainings gilt ein Symposium über 'Internationale und interkulturelle Kommunikation zwischen Industrie- und Entwicklungsländern', das 1966 in Berlin stattfand. Später wurde „der aus den Problemen der multikulturellen Gesellschaften Europas herrührende Bedarf“ an interkulturellen Trainings immer wichtiger (ebd.):

„Auch wenn dies ungern offen zugegeben wird, geht das europäische gesellschaftspolitische Paradigma, anders als in den USA, von der Existenz von Mehrheits- und Minderheitskulturen aus. Der Bedarf an interkulturellem Lernen wird als Aufgabe des Einzelnen definiert, der als Mitglied der Mehrheitskultur die Pflicht hat, 'den ausländischen Mitbürger verstehen zu lernen', oder als Mitglied der Minderheitskultur die Chance hat, sich mittels Sprach- und Kulturunterricht integrieren bzw. assimilieren zu lassen.“ (ebd.).

Diese Tatsache mache es deutlich, so Roth, dass „sich daraus kaum Überlappungen mit den politischen Absichten und Lernzielen von Diversity Trainings ergeben, lerntechnisch aber eine Nähe zur Aufgabenstellung interkultureller Trainings besteht.“ (ebd.)

„Aufgrund der gesellschaftlichen und politischen Umstände der Einführung und Entwicklung interkultureller Trainings in den USA und in Europa sind vielfältige Unterschiede in inhaltlicher, methodischer und ethischer Hinsicht zu erwarten. Diese zu untersuchen und die Ergebnisse fruchtbar zu machen wäre eine lohnende Aufgabe. Bislang liegt hierzu wenig an Publikationen vor, wiewohl das Thema in Fachkreisen häufig diskutiert wird.“ (ebd., S. 117f.).

Einen kleinen Beitrag in dieser Richtung hat Astrid Kainzbauer (2001) mit ihrer Doktorarbeit geleistet, indem sie den Einfluss von „Kultur“ auf die Planung und Durchführung interkultureller Trainings untersuchte, allerdings am Beispiel deutscher und britischer Trainings. Die genaue Beschreibung ihrer Untersuchungsergebnisse würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Im Zusammenhang mit dem oben erwähnten Zitat soll noch hinzugefügt werden, dass – bei steigender Hervorhebung in Europa der Unabdingbarkeit interkultureller Kompetenz in Zeiten der Multikulturalität und Globalisierung – gleichermaßen die Orientiertheit an konkrete Bedürfnisse der Teilnehmer dieser Trainings nicht außer Acht gelassen werden darf. So beklagt Bolten (2006: 57), dass interkulturelle Trainings für Führungskräfte nicht zielgruppengerecht konzipiert werden, während Rathmayer (ca. 2005: 201) behauptet, dass interkulturelle Kommunikation „sich nur graduell von Kommunikation innerhalb einer Kultur unterscheidet“, auch Breidenbach/Nyíri (2004: 75) legen Wert auf kommunikative Fähigkeit statt interkultureller Checklisten. Auf diese Problematik soll im Kapitel 6.5 eingegangen.

6.3 Zielgruppen interkultureller Trainings in Europa

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen ersichtlich ist, waren interkulturelle Trainings in Europa und besonders in Deutschland (Roth 2006) von der „Dualität der Bedarfssfelder“ gekennzeichnet. In Anbetracht dieser Dualität lassen sich die Zielgruppen interkultureller Trainings in zwei große Gruppen einteilen:

- Mitglieder von „Mehrheits- und Minderheitskulturen“ (ebd., S. 119).
- Einzelpersonen vor der Entsendung ins Ausland.

Im Mittelpunkt des Interesses dieser Arbeit stehen Führungskräfte, die vor ihrer Entsendung ins Ausland an einem interkulturellen Training teilnehmen.

6.4 Ziele interkultureller Trainings

Für die erste Zielgruppe, Mitglieder von „Mehrheits- und Minderheitskulturen“, wie im Kapitel 'Die europäische Entwicklung interkultureller Trainings' schon angesprochen, hat Roth die Trainingsziele im Sinne der politischen Korrektheit apostrophiert:

- Als Mitglied der Mehrheitskultur hat jeder Einzelne die Pflicht, „'den ausländischen Mitbürger verstehen zu lernen“ (2006: 119).
- Als Mitglied der Minderheitskultur hat jeder Einzelne die Chance, „sich mittels Sprach- und Kulturunterricht integrieren bzw. assimilieren zu lassen.“ (ebd.).

Für die zweite Gruppe, konkret für Führungskräfte, gibt es in der Trainingsliteratur eine breite Palette an möglichen Formulierungen und Ausrichtungen der Trainingsziele (Kainzbauer 2001: 13). Zwei seien hier erwähnt.

Die Formulierung von Götz/Bleher (2006: 33) fällt durch die vorsichtig ausgesuchten einleitenden Worte auf:

„Schließt man sich der Annahme, dass Kommunikationsfähigkeit mit den Mitgliedern einer fremden Kulturwelt die Voraussetzung von Technologie- und Wissenstransfer sowie für die Vermittlung von Unternehmensphilosophie und -kultur ist, kann man die Aufgabe eines interkulturellen Trainings wie folgt umschreiben: Zunächst sollte man den Teilnehmern die Kulturgebundenheit des Denkens und Handelns vermitteln, anschließend dazu beitragen, dass sie die fremden Denk- und Erlebnisweisen 'durchschauen' lernen und schließlich Verhaltensweisen und Konfliktlösungsmechanismen erarbeiten, die eine Anpassung an die fremden Verhältnisse ermöglichen. Von besonderer Bedeutung bleibt jedoch die Bereitschaft der Teilnehmer, sich auf fremde Kultur einzulassen.“ [Herv. d. Verf.]

Möglicherweise ist diese vorsichtige Ausdrucksweise auf den von Roth (2006) artikulierten „Kampf der Ansätze“ in der Trainingsforschung zurückzuführen.

Die Formulierung von Thomas/Hagemann (1992: 174) wurde für diese Arbeit gewählt, weil sie die konkreten Bedürfnisse von Führungskräften im Ausland erleuchtet:

„Allgemein umfaßt“ [sic!] „interkulturelles Training alle Maßnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen zu befähigen. Das Ziel dieses Trainings besteht in der Qualifizierung der Führungskräfte zum Erkennen und zur konstruktiven und effektiven Bewältigung der spezifischen Managementaufgaben, die sich ihnen gerade unter den für sie fremden Kulturbedingungen und in der Interaktion mit fremdkulturell geprägten Partnern stellen.“

6.5 Problematisierungen

Aus der Tatsache heraus, dass die voranschreitende Globalisierung politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen mit sich bringe, wodurch neue, unterschiedliche „Kontexte von Interkulturalität“ geschaffen werden, zieht Roth (2006: 120f.) die Schlussfolgerung, dass „die Grundlagen der interkulturellen Bildungsarbeit – und damit auch der interkulturellen Trainings – der Anpassung an die heutigen soziokulturellen Umwelten bedürfen.“. In den folgenden Kapiteln sollen gegenwärtige Problemstellungen dargestellt werden.

6.5.1 Problematik der Interdisziplinarität interkultureller Trainings

Interkulturelle Trainings stellen ein interdisziplinäres Forschungsfeld dar, welches von Ethnologen, Kulturanthropologen, Linguisten, Soziologen, Psychologen, Pädagogen, Wirtschaftswissenschaftlern und Wissenschaftlern anderer Disziplinen untersucht wird, darin sieht Roth (2001: 116) ein Erbe der Hallschen Zeit, darüber hinaus sei die Interkulturelle Kommunikation dem Prinzip des Praxisbezuges immer noch „treu geblieben, mit allen sich daraus ergebenden Widersprüchen und Begrenzungen“ (ebd., S. 116). Des Weiteren konstatiert sie:

„Diese Vielfalt der Ansätze hat allerdings bisher weniger zu einer gegenseitigen Befruchtung, sondern eher zum 'Kampf der Ansätze' geführt, und problematisch ist auch der Praxisbezug, denn wenngleich im öffentlichen Diskurs die Anwendung theoretischen Wissens auf die soziale Praxis positiv gewertet wird, gilt sie in der akademischen Welt bisher als wenig prestigeträchtig“ (ebd., S. 116).

Auch Breidenbach/Nyíri (2001: 73) bringen zum Ausdruck, dass einzelne Wissenschaftsdisziplinen sich nicht ausreichend austauschen, darüber hinaus erreichen die jeweils aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse „die Experten im Feld“ ihren Berechnungen zufolge mit ca. 10-15 jährigen Verzögerung.

Brinkman/Weerdenbug (2001: 82) begegnen dieser Kritik, indem sie darauf hinweisen, dass kulturvergleichende Arbeiten mit einem immensen Forschungsaufwand und Aufbau verbunden sind und Kooperation mehrerer Gruppen voraussetzen, so arbeiten z. B. im Projekt GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Program) unzählige Forscher, die kulturspezifische Annahmen und Werteinstellungen zu Führungsstilen in 62 Ländern untersuchen, „Bei den Arbeiten von Shalom Schwartz zu universell geteilten, aber je nach Kultur unterschiedlich gewichteten Werten wurden im Verlauf von mehr als zehn Jahren 185 Gruppen von Versuchspersonen aus 63 verschiedenen Nationen befragt;“ (ebd.). Es soll also kein Wunder sein, dass gründliche wissenschaftliche Arbeiten mit der rasanten Globalisierung nicht ohne weiteres mithalten können. Allerdings merkt Brodbeck (2006: 17) an, „dass die GLOBE Daten mit Hofstede's Daten aus den 60er Jahren und mit vielen weiteren, teilweise noch älteren, Datensätzen in hohem und sinnvollem Maße korrelieren.“

Zu der Vielfalt der Ansätze merkt Kainz (2001) an, dass dadurch Theorien und Methoden weiterentwickelt werden, problematisch erscheint ihr allerdings die Tatsache, dass die Interdisziplinarität des Forschungsthemas zur Entstehung von teilweise verwirrenden und unübersichtlichen Terminologien beigetragen hat:

„Die Begriffe interkulturell/cross-cultural/multikulturell/diversity... werden ebenso synonym verwendet wie die Bezeichnungen Training/Ausbildung/Orientierung. Die Abgrenzungen sind nicht immer klar erkennbar und in vielen Fällen wird es von Autoren versäumt, Definitionen für die von ihnen verwendete Terminologie anzugeben, um eben diesen Verwirrungen vorzubeugen.“ (ebd., S 11f.).

In dieser Arbeit werden der Einfachheit halber unter dem Begriff 'interkulturelle Trainings' jene interkulturelle Trainingsmaßnahmen verstanden, die im Rahmen Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte vor dem Auslandseinsatz durchgeführt werden, sofern sie sich nicht ausschließlich auf das Erlernen der jeweiligen Fremdsprache oder geografischer und politischer Daten des Ziellandes einschränken.

Breidenbach/Nyíri (2001: 73) stellen die Erkenntnisse interkulturell forschender Wissenschaftler allgemein in Frage, da ihre Erkenntnisse mittels Fragebögen und standardisierter Interviews gewonnen werden, während Ethnologen ins Feld gehen:

„Zumal wir aus methodologischen Untersuchungen wissen, dass nicht einmal die Hälfte dessen, was Menschen über sich sagen, ihren Handlungen entspricht. Fragebögen und Interviews decken nur auf, wie Menschen sich selbst sehen (wollen) und wie sie andere beurteilen, nicht jedoch ihr komplexes, oft widersprüchliches Verhalten.“

Unter vielen anderen interkulturellen Konzepten und Methoden waren von Breidenbach/Nyíri (ebd.) auch die Arbeiten vom Regensburger Psychologen Alexander Thomas stark kritisiert, der diese Kritik nicht unbeantwortet lassen konnte:

„Leider hat mich aber Ihr Artikel massiv enttäuscht und einmal wieder meine Meinung verstärkt, dass die Ethnologie offensichtlich nichts, aber auch gar nichts beizutragen hat.“ [...] „Den Stein der Weisen hat in diesem Feld der Forschung aber auch der praktischen Hilfe und Unterstützung bedauerlicherweise noch niemand gefunden. Ich habe selbst mehrfach betont, dass wir in Anbetracht der Anforderungen, die die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung an die Menschen unserer Generation und zukünftiger Generationen stellt, eigentlich mehr mit Steinzeitmethoden denn mit high tech reagieren.“ [...] „Nennen Sie mir einen Ethnologen, der aus seiner wissenschaftlichen Disziplin heraus in der Lage ist, auch nur einen einzigen substanziellen Beitrag zur Bewältigung dieser schwierigen Problematik zu leisten.“ [...] „Natürlich kann man ein solches Konzept so kritisieren, wie Sie es tun, nur hilft es nicht sehr viel weiter, wenn man selbst nichts Besseres, Qualifizierteres und Zielführenderes zu bieten hat.“ (2002: 88f.).

Im „Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“ (2005²), dessen Herausgeber Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast und Sylvia Schroll-Machl sind, weist Kinast (ebd., S. 182) auf das Boomen interkultureller Trainings auf dem Markt und macht deutlich:

„Gute interkulturelle Trainer sind insbesondere daran zu erkennen, dass sie sich zum Beispiel im Rahmen eines Studiums der Psychologie auf Aspekte der interkulturellen Psychologie spezialisiert und viele Jahre mit den Theorien und Konzepten interkulturellen Handelns und den kulturspezifischen Besonderheiten unterschiedlicher Kulturen auseinander gesetzt haben. Das macht sie zu interkulturellen Experten. Weisen sie dann noch eine Trainerausbildung auf, haben vielleicht selbst einige Zeit im Ausland verbracht und waren in internationalen Unternehmen oder Organisationen tätig, dann erfüllen sie die hohen Anforderungen an eine solche Trainertätigkeit.“

Ihr zufolge lassen sich fehlende eigene Auslandserfahrungen wesentlich leichter durch z. B. Bildung eines Trainertandems mit einem „fremdkulturellen Co-Trainer“ kompensieren, mangelnde Grundausbildung jedoch nicht (ebd.).

6.5.2 Problematik des Kulturbegriffs

Die Problematik des Kulturbegriffes in den interkulturellen Trainings ist nicht uninteressant und verdient es, hier zumindest andiskutiert zu werden, denn eben über den Kulturbegriff sollen sich auch kulturelle Unterschiede sowie mögliche „Kulturbarrieren“ definieren lassen.

Nach Prüfung einer Reihe von Trainingskonzepten sind Breidenbach/Nyíri (2001: 73) zu dem Schluss gekommen, dass der von vielen Trainern als theoretische Grundlage verwendete Kulturbegriff z. T. veraltet sei und nicht das dynamische, sondern statische Kulturbild propagiere, welches von Kulturanthropologen schon seit langer Zeit ad acta gelegt worden sei, dementsprechend erkaufen sich Manager und Entwicklungsexperten „ein statisches und stereotypes Wissen, welches in der beschleunigten kulturellen Globalisierung nicht gerecht wird.“ (ebd., S. 71). Ausgerüstet mit dem veralteten und stereotypen Wissen, kann es zu leicht passieren, dass Menschen ihren ausländischen Kommunikationspartner in „Schablonen pressen und den strategisch Handelnden verkennen.“ (ebd., S 75). Darüber hinaus sind sich viele Menschen des kulturellen Rasters, durch das sie gesehen werden, bewusst und „machen mit“ (ebd.):

„So bezieht das von der Weltbank entwickelte 'community action' Modell sozio-kulturelle Fakten ausdrücklich mit in die Projektplanung ein. Als Mitarbeiter der Weltbank ein Projekt für Beduinengruppen entwarfen, gingen sie davon aus, eine typisch tribale, ausgeprägt hierarchische Gesellschaft vorzufinden, deren wirtschaftliche Aktivitäten von Sheiks kontrolliert werden. Nun wusste die lokale Beduinenelite“ [sic!] „was man von ihnen erwartete“ [sic!] „und spielte brav die ihnen zugewiesene Rolle – entgegen der realen Wirtschaftsverhältnisse. Die Experten sahen sich in ihrem Kulturbild bestätigt und waren zufrieden, kulturell sensibel gehandelt zu haben. Der Elite wars“ [sic!] „auch recht, strich sie doch die Gelder ein. Nur die Bevölkerungsgruppen, an die sich das Projekt eigentlich wendete, gingen leer aus.“ (ebd.).

Der Kritik des veralteten und stereotypen Wissens halten Brinkman/Weerdenbug (2001: 83) entgegen, dass es in der Verantwortung von Trainern und Beraterinnen liege, „ihr Wissen über die Forschung zu Kulturunterschieden zu aktualisieren sowie zusätzliche Quellen und Statistiken“ zu berücksichtigen.

Darüber hinaus erscheint Breidenbach/Nyíri (2002: 90) als problematisch die Tatsache, dass es in allen Trainingskonzepten „von 'Kultur' als Substantiv“ gesprochen wird: „zwischen den Kulturen“, „je nach Kultur“, etc.:

„Die Rede von 'Kultur' suggeriert nämlich unweigerlich ein monolithisches, statisches Gebilde und lässt ideologische Interessen, hegemoniale Ansprüche und soziale Differenzen verschwinden. 'Kultur' ist heute zum Nachfolgebegriff für 'Rasse' geworden, eines Konzepts, welches es ursprünglich bekämpfen und ersetzen sollte.“ (ebd.).

Ihnen zufolge versucht die interkulturelle Forschung immer noch, den Anspruch, „'eine Kultur' zu beschreiben“, aufrechtzuerhalten. Die Ethnologen jedoch versuchen nur mehr, „Momentaufnahmen kultureller Strategien und Praktiken zu liefern und zu analysieren.“ (ebd.). Sie bestreiten nicht, dass einige kulturelle Unterschiede auf unterschiedliche regionale Herkunft, einige auf Ethnien und einige auf Geschlechter zurückzuführen seien, aber in erster Linie seien „Unterschiede *immer* situationsabhängig.“ (ebd., S. 91). Sie weisen darauf hin, dass allen Menschen in den meisten Situationen, ob sie sich der eigenen kulturellen Gebundenheit bewusst seien oder nicht, eine Palette von möglichen kulturellen Verhaltensmustern und Identitäten zur Verfügung stehe, und Menschen wählen aus diesen Mustern strategisch aus (ebd.). Sie betonen: „'Kultur' ist keine zu erlernende Sprache. Die kulturelle Dimension unseres Lebens setzt sich viel mehr aus

vielfältigen, z. T. widersprechenden Strategien und Praktiken zusammen.“ (ebd., S.93). Zudem bezweifeln sie, dass „Kulturexperten“ tatsächlich fundierte Kulturkenntnisse besitzen:

„Es kann nicht sein, dass Trainer (wie wir es selbst miterlebt haben) Wissen über Gesellschaften nur auf der Basis von quantitativen Arbeiten verbreiten, ohne profunde eigene Kenntnis dieser Gesellschaft.“ [...] „Es mag eine triviale Frage sein, aber: Wieviele“ [sic!] „interkulturelle Trainer, die Asienexpertise verkaufen, sprechen eine asiatische Sprache?“ (ebd.).

Breidenbach äußert sich sehr kritisch gegenüber dem 'interkulturellem Boom': „Betrachtet man die Lebensläufe vieler Trainer und Berater, so erscheint es, als könne jeder Hochschulabsolvent mit Auslandserfahrung oder passendem Migrationshintergrund zum Kulturexperten werden. Ingenieure, Mikrobiologen, Sprachlehrer, Reiseführer, ja selbst Umzugsunternehmer offerieren heute ihr kulturelles Know How.“¹ [sic!], sie nennt sie „selbsternannte kulturelle 'Übersetzer'“ (ebd.). Darüber hinaus im Gegensatz zu der interkulturellen Forschung, merken Breidenbach/Nyíri (2002: 93) an, begeben sich die Ethnologen über einen längeren Zeitraum empathisch in die zu untersuchende Szene hinein. An dieser Stelle soll an die Definition des Kulturbegriffs von Göhring erinnert werden:

„Kultur ist all das, was man wissen, beherrschen und empfinden können muß“ [sic!] „um beurteilen zu können, wo sich Einheimische in ihren verschiedenen Rollen erwartungskonform oder abweichend verhalten, und um sich selbst in der betreffenden Gesellschaft erwartungskonform verhalten zu können, sofern man dies will und nicht etwa bereit ist, die jeweils aus erwartungswidrigem Verhalten entstehende Konsequenzen zu tragen.“ (2002: 108).

Breidenbach² zufolge seien immer mehr Firmen und Großunternehmen dazu übergegangen, Kulturanthropologen einzusetzen, um herauszufinden, was genau in den Büros und Wohnungen ihrer Konsumenten stattfindet, darunter seien solche Firmen wie General Motors, Microsoft, Apple, Nokia und Proctor & Gamble, dabei

¹ Breidenbach, Joana: „Chancen und Risiken einer interkulturellen Perspektive“, 2007. URL: http://www.joanabreidenbach.de/files/kurzform-chancen_und_risiken_einer_interkulturellen_perspektive.pdf [01.08.2009]

² Breidenbach, Joana: „Chancen und Risiken einer interkulturellen Perspektive“, 2007. URL: http://www.joanabreidenbach.de/files/kurzform-chancen_und_risiken_einer_interkulturellen_perspektive.pdf [01.08.2009]

stoßen diese Firmen auf ungeahnte Bedürfnisse ihrer Kunden, die in späterer Folge zu Innovationen führen: „Handys mit Mekkakompass für den muslimischen Markt, zu hybriden Medikamenten für afrikanische Townships und langhaltende Make-ups für japanische Teenager.“ (ebd.).

Die Fragwürdigkeit mancher Seminare bzw. Trainer wird auch von Brinkman/Weerdenbug (2001: 83) nicht bestritten. Sie berichten über eine Seminarteilnehmerin, die „den Trainer darauf hingewiesen hatte, dass laut Hofstede-Modell ihre Werteinstellungen doch ganz anders seien als die der Spanier. Seine Antwort war, dass sie dann eben besser nicht in Spanien arbeiten solle.“ (ebd.). Auch sie erachten eigene Auslandsaufenthalte und intensive Kulturexperiences von Trainern als wichtige Kriterien zur Beurteilung, allerdings vertreten sie die Meinung, dass Auslandsaufenthalte „garantieren aber noch nicht eine professionelle Verarbeitung der gemachten Erfahrungen.“ Seminarteilnehmer seien ihrer Meinung nach ohnehin im Nachteil, weil „ihre Erfahrungen beruhen meistens auf Einzelbeobachtungen, die nicht repräsentativ zu sein brauchen.“ (ebd.).

Kühlmann (2008: 32) stellt z. B. vieldeutige und inflationäre Verwendung des Wortes Kultur in der Alltagssprache fest und führt eine Reihe Beispiele dieser „alltäglichen Nutzung“ an, allerdings bemerkt er auch:

„Die wissenschaftliche Verwendung des Wortes Kultur steht der alltagssprachlichen Bedeutungsvielfalt in Nichts nach. Für den Kulturbegriff liegt eine kaum überschaubare Zahl von Definitionsversuchen vor, ohne dass sich bisher ein Grundkonsens zum Verständnis von Kultur abzeichnet. *Kultur ist Erkenntnisgegenstand einer Reihe von Fachdisziplinen, aus deren unterschiedlichen Forschungsparadigmen sich terminologische Differenzierungen ableiten.*“ (ebd. S.33) [Herv. d. Verf.].

Zu der Problematik des Kulturbegriffes äußern sich Götz/Bleher (2006: 13) wie folgt:

„Nach dem Ursprung des Wortes umfasst der Begriff Kultur inhaltlich all das, auf was sich ein Sozialkörper 'zu pflegen' verständigt hat. Die Begriffsbedeutung beinhaltet jedoch heute weit mehr als früher. Unter dem Konzept von Kultur setzen sich die Menschen mit der Bedeutung des individuellen und des gemeinschaftlichen Lebens sowie der Objektwelt an sich auseinander.“

In seiner Auseinandersetzung mit kontinuierlicher Dynamik von kulturellen Prozessen bringt Mull (2005: 42) neben lokalen Normen, Wertvorstellungen und -

orientierungen auch „lokale Erwartungen und *Gepflogenheiten*“ in die Rede [Herv. d. Verf.]. Bentner/Brechtel (2006: 63) analysierten in ihrem Projekt für die interkulturelle Personalentwicklung „die Kultur und die *Gepflogenheiten* im interkulturellen Miteinander“ [Herv. d. Verf.]. Die Autoren weisen auf lokale Gepflogenheiten und nicht Unterschiede hin.

6.5.3 Interkulturelle Kommunikation

Günther/Luckmann (2002: 213) stellen den Begriff 'interkulturelle Kommunikation' in Frage, indem sie sagen, dass es Kommunikation zwischen Kulturen „außer in einem verschwommen metaphorischen Sinne“ nicht gebe, es gebe „Kommunikation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen“, dies bekräftigt auch Rathmayr (ca. 2005: 201): „Es kommunizieren miteinander immer Individuen, nicht Kulturen.“.

Allerdings sind für Rathmayr „Wissen über Kultur und Kommunikation im Allgemeinen, kultur- und sprachspezifische Wissen sowie Strategien“ für die ideale interkulturelle Kompetenz notwendig. „Interkulturelle Kommunikation unterscheidet sich nur graduell und nicht prinzipiell von Kommunikation *innerhalb einer Kultur*.“ (ebd. S.2001) [Herv. d. Verf.]. Aufgrund der zahlreichen Recherchen für diese Arbeit kann bestätigt werden, dass das Wort 'Kultur' zurzeit in übermäßiger Weise verwendet wird.

Breidenbach³ weist darauf hin, dass mittlerweile die Gefahr bestehe, dass kulturelle Unterschiede dort vermutet werden, wo es gar keine gebe. Sie berichtet über einen Harvard Professor für medizinische Anthropologie, der annahm, dass seine mexikanischen Patienten, Vater und Sohn, die HIV-positiv waren, nur deswegen unregelmäßig zur Kontrolle kamen, weil sie ein radikal anderes Verständnis der Krankheit hatten, dabei arbeitete der Vater als Busfahrer, und mangelnde Finanzen waren der Grund dafür, warum er und sein Sohn nur selten in

³ Breidenbach, Joana: „Chancen und Risiken einer interkulturellen Perspektive“, 2007. URL: http://www.joanabreidenbach.de/files/kurzform-chancen_und_risiken_einer_interkulturellen_perspektive.pdf [01.08.2009]

die Klinik kamen. Zuerst sollen „die Lebensgeschichte der Migranten, ihre sozialen Rahmenbedingungen sowie die für Minderheiten/Mehrheiten charakteristischen Machtungleichgewichte ins Auge“ gefasst werden, erst danach sollen möglicherweise andere kulturelle Normen und Praktiken einbezogen werden (ebd.).

Sie weist auf einen deutschen Autor hin, der postuliere, dass interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit sei, Unterschiede wahrzunehmen und diese gleichberechtigt zu akzeptieren. Ihr zufolge fangen die Probleme an, wenn höchst spezifische situative Kontexte außer Acht gelassen werden und mögliche Unterschiede ausschließlich mit differenten Kulturmustern begründet werden.

6.5.4 Interkulturelle Kompetenz vs. Interkulturelle Handlungskompetenz

Bolten (2006: 57f.) weist auf die Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte hin und konstatiert, dass interkulturelle Trainings immer wieder reproduziert und inhaltlich nicht zielgruppengerecht konzipiert werden. Er unterstreicht weiter: „Setzt man die aus der Praxis der interkulturellen Tätigkeit heraus ermittelten Befunde zur Häufigkeit und Intensität von Problemen sowie zu erfolgreichen Formen ihrer Bewältigung in Relation zu dem, was in der Trainingsforschung bzw. –praxis mit dem Lernziel 'Interkulturelle Kompetenz' verbunden wird, so ergeben sich z. T. recht deutliche Divergenzen.“ (ebd., S. 62f.). Idealerweise sollten von Kulturexperten u. a. folgende Fragestellungen besonders gut durchdacht und berücksichtigt werden:

- „Mit welchen Problemstellungen sehen sich entsandte Führungskräfte besonders häufig konfrontiert?“
- „Reichen die landläufig unter dem Begriff 'interkulturelle Kompetenz' subsumierten Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten aus, um die tatsächlichen Probleme 'vor Ort' bewältigen zu können?“
- „Greifen die derzeit gängigen Trainingstypen diese Problemaspekte auf und vermitteln sie in umfassendem Sinn interkulturelle Kompetenz?“
- „Wie sollten interkulturelle Personalmaßnahmen konzipiert sein, um“ [...] „dem tatsächlichen Bedarf international tätiger Mitarbeiter“ [...] „weitgehend gerecht zu werden.“ (ebd., S. 58).

Auch Thomas (2002: 89) stellt fest, „dass aus der Trainerszene in Deutschland und womöglich auch in anderen Ländern oft mehr versprochen wird, als die

Trainings tatsächlich bewirken. Dies hat u.a. damit zu tun, dass es bislang nur sehr wenige, eigentlich viel zu wenige, seriöse wissenschaftliche Forschungsarbeiten zur interkulturellen Thematik, und hier insbesondere über die bedeutsamen Einflussfaktoren, die bei der Entwicklung interkultureller Kompetenz zu berücksichtigen sind, gibt.“.

Bolten (2006) insistiert darauf, dass Trainings – soweit Daten vorliegen – konkrete Problemsituationen entsandter Führungskräfte berücksichtigen müssen, und argumentiert dahin gehend, dass interkulturelle Kompetenz nicht als eigenständiger Bereich einer Handlungskompetenz verstanden werden soll. Seinen Überlegungen zufolge soll vielmehr eine übergreifende internationale Handlungskompetenz angestrebt werden, welche sich „aus den interdependenten Bereichen der individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen Kompetenz konstituiert und dabei jeweils auf Merkmale der beschriebenen interkulturellen Kompetenz rekurriert.“ (ebd., S. 64) Um zu indizieren, wie interkulturelle Kompetenz in das internationale Management-Handeln integriert ist, bietet Bolten folgendes Modell interkultureller Management-Kompetenz an:

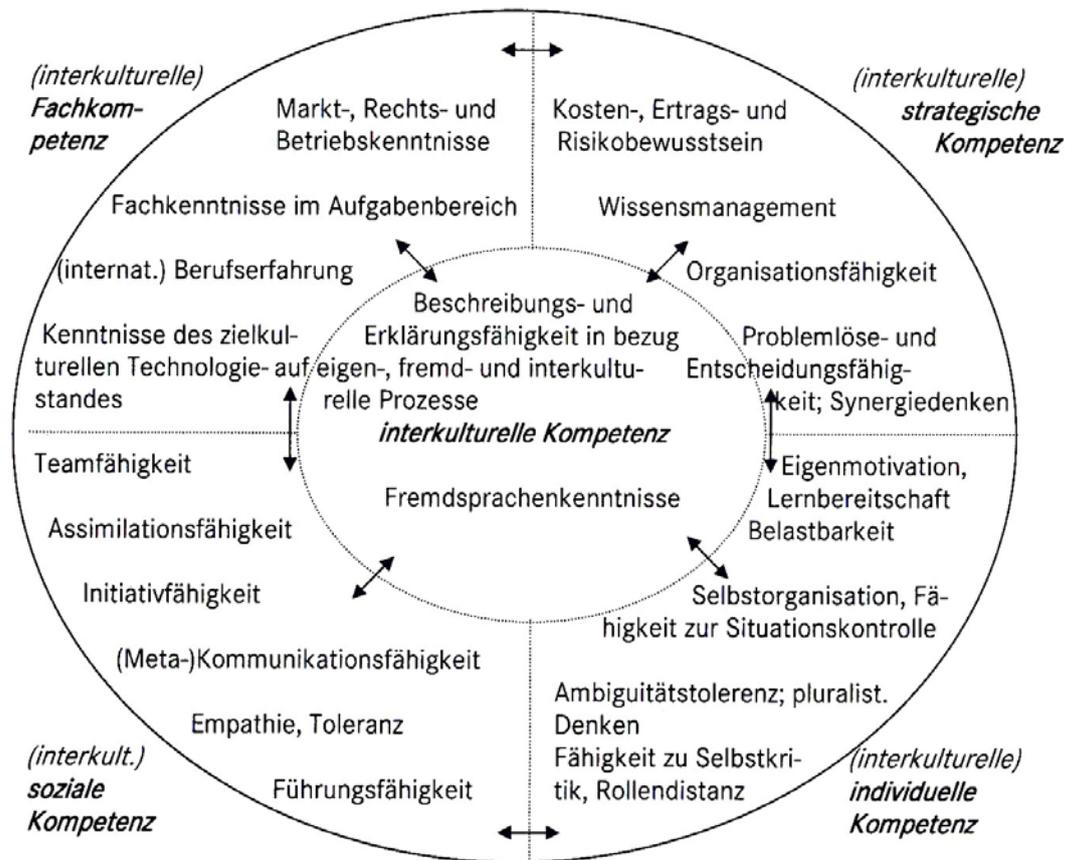


Abbildung 1: Komponenten interkultureller Management-Kompetenz

Quelle: Bolten (2006: 65)

Bolten analysiert unterschiedliche von der interkulturellen Trainingsforschung und -praxis angebotenen Trainingstypen und resümiert abermals, dass „die Entwicklung und Verbesserung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt ihres Anwendungsbezugs im internationalen Wirtschaftsalltag integrativ und nicht als Selbstzweck erfolgen“ sollte (ebd., S. 67). Er präzisiert seine Auffassung wie folgt:

„Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Es geht natürlich nicht darum, in interkulturellen Trainings beispielsweise grundlegende strategische Kompetenzen zu vermitteln, sondern darum, erfahrbar und zugleich begreifbar zu machen, wie sich erworbene strategische Kompetenzen in interkulturellen Handlungskontexten bewähren oder nicht und welche Auswirkungen dies z. B. auf die jeweilige individuelle und soziale Handlungsfähigkeit hat.“ (ebd., S. 66f.).

Bolten (2006) kommt zu dem Schluss:

„Für die Trainingsforschung impliziert dies eine Neuorientierung in mehrfacher Hinsicht:“ [...] „kulturvergleichende Betrachtungen werden erweitert um interaktionsorientierte, da das Wissen um kulturelle Unterschiede noch nichts

darüber aussagt, wie ein konkreter Interaktionsprozess zwischen Angehörigen dieser Kulturen verlaufen wird.“ (ebd., S. 64).

Er fasst zusammen, dass auch unter der Voraussetzung, dass interkulturelle Trainings off-the-job „auf die fachlichen und strategischen Anforderungen des realen Aufgabenumfeldes der Teilnehmer zugeschnitten werden“, also und „integrativ, prozessorientiert und arbeitsplatznah konzipiert sind, können sie die Komplexität der Entsendungsrealität nur bedingt antizipieren.“ (ebd., S. 70).

Auch Thomas/Kinast/Schroll-Machl (2006: 91f.) stellen fest: „So wie Führungskompetenz, Kommunikationskompetenz, Organisationskompetenz oder Managementkompetenz moderne Schlüsselqualifikationen für Fach- und Führungskräfte sind, so gilt interkulturelle Handlungskompetenz als Schlüsselqualifikation für die internationale Unternehmenstätigkeit und das internationale Management.“. Allerdings bedarf es spezieller Trainingsmaßnahmen, die genau auf die Förderung dieser Schlüsselqualifikation ausgerichtet sind. Ihrer Empfehlung zufolge sollen wichtige geschäftliche Handlungsfelder, wie z. B. Besprechungen, Präsentationen, Teamarbeit und Verhandlungsführung in den Trainings behandelt werden (ebd., S.98), denn in wirtschaftlicher Zusammenarbeit gehe es nicht nur um die Wahrnehmung und Registrierung von Fremdartigkeit, sondern um eine produktive Kooperation mit ausländischen bzw. fremdkulturellen Geschäftspartnern.

7 Interkulturelle Trainings aus translatorischer Sicht

7.1 Engagement für kulturelle Verständigung

Das Engagement für die Verständigung über Kulturgrenzen hinweg verbindet Trainer und Translatoren eng miteinander, auch wenn ihr gemeinsames Ziel mit unterschiedlichen Mitteln erreicht wird.

7.1.1 Translation als Kulturtransfer

Kaiser-Cooke (2007) legt Akzent darauf, dass Translation einen Sachverhalt für andere verständlich mache und vor allem der Verständigung über Kulturgrenzen hinweg diene:

„Translation berücksichtigt die Art und Weise, wie Menschen die Welt sehen und verstehen, was sie darüber wissen und wie sie damit umgehen – also den *kulturellen Kontext* der sprachlichen Äußerungen und findet daher nicht nur zwischen zwei Sprachen statt, sondern auch *innerhalb einer Sprache*. Translation ist also kein *sprachlicher*, sondern vor allem ein *Kulturtransfer*“ (ebd., S. 5f.).

Das Engagement für die interkulturelle Verständigung allein reicht jedoch selten aus. So sollen Vertreter der beiden oben erwähnten Berufsgruppen enormes Wissen über die materiellen und sozialen Gegebenheiten anderer Länder aufweisen, kulturelle Unterschiede erkennen können und diese in ihrem Tun kontinuierlich berücksichtigen. Dementsprechend sollen sowohl Trainer als auch Translatoren nicht nur synthetisches sondern auch analytisches Denkvermögen besitzen.

7.1.2 Interkulturelle Trainings als Übersetzungsauftrag

An dieser Stelle sollen einige Gemeinsamkeiten, die – aus translatorischer Sicht – zwischen einem Übersetzungsauftrag und einem interkulturellen Training bestehen, kurz skizziert werden.

Wie im vorangegangenen Kapitel erwähnt, wird durch Translation ein bestimmter Sachverhalt für andere verständlich gemacht. Für Trainer vereinfacht dargestellt, bedeutet das, dass der Übersetzer einen Text (Ausgangstext) für eine bestimmte Gruppe (Zielgruppe) übersetzen soll. Gemeinsam mit dem Auftraggeber werden weitere Aspekte, die nach allgemeiner Translationstheorie von Reiß/Vermeer für jede Übersetzung belangvoll sind, diskutiert: Der Verwendungszweck dieser Übersetzung sowie die Zieldextrezipienten (die Zielgruppe). Dieses Zusammenspiel von dem Verwendungszweck und der Zielgruppe entscheidet über die weitere Vorgehensweise des Übersetzers in Bezug auf Recherchiermaterialien sowie Erstellung einer für die Zielgruppe adäquaten Übersetzung. Somit setzt „Erfolgreiches translatorisches Handeln“ [...] „voraus, dass der Standpunkt und die Situation der jeweiligen Kommunikationspartnerinnen berücksichtigt werden“ (Kadrić/Kaindl/Kaiser-Cooke 2007: 119).

Hinter dieser vereinfachten Darstellung verbirgt sich allerdings viel mehr, als es für gewöhnlich in der Öffentlichkeit angenommen wird – nur Worte 'ersetzen' oder 'übersetzen'. „Die Charakterisierung translatorischen Handelns als analytisch, synthetisch, evaluativ und kreativ soll verstanden werden als systematische und damit erschöpfende Erfassung aller fallbezogenen relevanten Faktoren eines Gefüges in Funktion“ (Hölz-Mänttari 1984: 30).

In Analogie dazu agiert der Trainer in seinem Tun in gewissem Grade als Übersetzer, denn eine seiner Aufgaben ist es, bestimmte Sachverhalte für Seminarteilnehmer (Zielgruppe) verständlich zu machen. Die Auftraggeber sind – je nach Unternehmensgröße – entweder Vertreter von Personalabteilungen oder möglicherweise Auslandsentsandte selbst.

Als Ausgangstext kann (ausschließlich metaphorisch!) eine fremde Kultur verstanden werden, die Präzisierung des Auftrages wird darüber entscheiden, welche zusätzlichen kulturspezifischen Sachverhalte für Seminarteilnehmer verständlich gemacht werden sollen. Im Rahmen dieser Arbeit werden z. B. die für Führungskräfte arbeitsrelevanten Prozesse analysiert, die als Präzisierung des Auftrags und Einschränkung des Themas erachtet werden können, wobei, wie in weiterer Folge ersichtlich wird, stellen arbeitsrelevante Prozesse einen ziemlich breiten Spektrum an Handlungen und Geschehen dar, die im Kontext interkultureller Trainings auf mögliche Kulturspezifika geprüft werden sollen.

7.1.3 Translatorisches Handeln

Im Kontext des translatorischen Handelns ist es unabdingbar, dass der Übersetzer den Text, den er zu übersetzen hat, zuerst selbst verstanden haben muss, um ihn dann später für andere verständlich machen zu können (Kadrić/Kaindl/Kaiser-Cooke 2007). Das hat zur Folge, dass der Übersetzer sich mit einem ihm unter Umständen unbekanntem Sachverhalt zuerst vertraut machen muss, „Er muss sich selbst weiterhelfen können“ (Holz-Mänttari 1984: 148). Zu diesem Zweck werden von ihm eingehende Recherchen angestellt und als Hilfsmittel wird einschlägige Literatur herangezogen. Holz-Mänttari beschreibt eine Hierarchie der Arbeitsmittel:

„Im Bereich des Sachwissens reicht sie von Überblick vermittelnden Werken wie Konversationslexika über Fachlexika, Fachbücher, Fachzeitschriften bis hin zur Produktionsbeschreibung und Konstruktionszeichnung, ja bis zur Maschine“ [sic!] „und zur Ausführung etwa zu beschreibender Vorgänge. Wenn es um so intensives Sachwissen geht, dann ist einleuchtend, dass Sachwissenrecherchen zunächst so weit wie möglich anhand von sachlich zuverlässigem Material aus dem eigenen Sprach- und Kulturraum erarbeitet wird“ (ebd., 150f.).

Sie weist darauf hin, dass z. B. eine Papierschneidemaschine in vielen Ländern grundsätzlich gleich arbeitet, allerdings können die Arbeitsschutzeinrichtungen von Land zu Land (also nicht von Sprache zu Sprache) unterschiedlich sein. Auch diese Aspekte sollen von professionellen Translatoren recherchiert werden, zumal die soziale Sicherung, die von Land zu Land anders geregelt werde, mit den Arbeitsschutzeinrichtungen zusammen hänge (ebd., S. 151). Der Translator „muss

z. B. die Funktionsweise eines Geräts voll verstanden haben, damit es ihm gelingt, genau den Abschnitt zu beschreiben, der im Text gebraucht wird“ (ebd., S. 158).

Aus diesen Beispielen wird es ersichtlich, wie weitreichend translatorische Recherchierkompetenz sein soll, wobei manche Sachverhalte sich nur in enger Zusammenarbeit mit anderen Fachexperten klären lassen. „Niemand kann von vornherein alles wissen, was für jeden Translationsauftrag nötig wird.“ (Kadrić/Kaindl/Kaiser-Cooke 2007: 136).

In Analogie dazu werden fundierte Kulturkenntnisse allein für spezifische interkulturelle Trainings nicht immer ausreichend sein. Im Rahmen interkultureller Trainings für Führungskräfte können von Auftraggebern oder Seminarteilnehmern Themen wie Verhandlungen, Konfliktmanagement, Mobbing, Korruption, Personalauswahl, Kritik und Anerkennung, Mitarbeitermotivation oder alkoholabhängige Mitarbeiter verbalisiert werden, was zur Folge hat, dass der Trainer sich vorab mit der Materie, konkret mit dem Thema Führung, vertraut machen soll.

Um einige dieser komplexen Expertenhandlungen innewohnenden Ähnlichkeiten aufzeigen zu können, wurden sie in diesem Kapitel in einer sehr vereinfachten Form dargestellt. Trotz dieser vereinfachten Darstellung wird es ersichtlich, dass professionelle Translatoren und Trainer in ihrem Tun „analytisch, synthetisch, evaluativ“ vorgehen und „alle fallbezogenen relevanten Faktoren eines Gefüges in Funktion“ systematisch und erschöpfend erfassen müssen. (Hölmänttari 1984:30)

8 Terminologische Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung

Nachdem Holz-Mänttari (1984) die Unabdingbarkeit einer eingehenden Recherche aller für eine bestimmte Übersetzung relevanten Sachverhalte erläutert hat, wird es deutlich, dass es – aus translatorischer Sicht – für die Erstellung eines professionellen Trainingskonzepts für Führungskräfte einer gründlichen Untersuchung des beruflichen Alltages einer Führungskraft in beiden Kulturen bedarf, um kulturelle Unterschiede feststellen zu können bzw. um den Seminarteilnehmern den Einfluss von Kultur auf arbeitsrelevante Prozesse im jeweiligen Land begreifbar zu machen.

Zu diesem Zweck wird hier eine spezielle terminologische Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung vorgeschlagen, basierend auf dem gegebenen Umstand, dass die spezielle Terminologielehre die Terminologie „*eines* Fachgebietes in *einer* Sprache“ untersucht (Arntz/Picht/Mayer 2009: 6). Diese Methodenwahl erscheint im Kontext interkultureller Trainings als geeignet, denn auch Führung wird von mehreren Wissenschaftsdisziplinen untersucht. Des Weiteren ist diese Methodenwahl durch den in der Trainerforschung herrschenden 'Kampf der Ansätze' zu begründen. In dieser klärungsbedürftigen Konstellation nimmt die Terminologielehre ob ihrer pragmatischen Vorgehensweise eine neutrale Stellung ein und untersucht Merkmale des dynamischen Begriffes Führung, wodurch allen, die am Diskurs 'interkulturelle Trainings für Führungskräfte' beteiligt und in den 'Kampf der Ansätze' involviert sind, eine vorurteilsfreie Sicht der Dinge dargeboten wird. Philosophisch betrachtet: Mithilfe der Terminologielehre werden sachliche, d. h. wertfreie Erkenntnisse gewonnen; es liegt nur in der menschlichen Natur Erkenntnisse und Sachverhalte (je nach Sehweise) positiv oder negativ zu werten bzw. als neutral zu betrachten. Somit bieten die mit dieser Methode gewonnenen Erkenntnisse eine pragmatische, 'vorurteilsfreie' Gesprächsbasis für die interkulturelle Trainerforschung bzw. einen möglichen Perspektivenwechsel für Verfechter eines bestimmten Ansatzes.

Die im Zuge dieser terminologischen Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse erscheinen auch für Trainer nutzbringend zu sein, zumal auf deren Grundlage zielgruppengerechte Angebote erstellt werden können. Die neue Konzipierung wird möglicherweise viel Zeit in Anspruch nehmen, jedoch wird das entwickelte Basiskonzept dem Trainer in weiterer Folge ermöglichen, auch unter Zeitdruck maßgeschneiderte kulturspezifische Trainingskonzepte ausarbeiten zu können, zumal die angebotenen Handbücher zur interkultureller Kommunikation nicht alle Facetten des beruflichen Alltags einer Führungskraft berücksichtigen können. Auch beim Übersetzen wird oft sehr viel Zeit für terminologische Recherchen aufgewendet, allerdings wird dadurch Authentizität und Fachlichkeit einer Übersetzung gesichert (Küwes 1990, zit. nach: Budin 1997).

Die hier dargebotene Untersuchung stützt sich auf die von Laurén/Myking/Picht (1998) beschriebene Analyse von dynamischen Begriffen. Die im Zuge der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse werden stetig in den Kontext interkultureller Trainings für Führungskräfte eingebettet und diskutiert, sie können vom Trainer als Anregungen zur Ausarbeitung eines allgemeinen Basiskonzepts erachtet werden.

8.1 Dynamische Begriffe

Laurén/Myking/Picht (1998: 140ff.) beschreiben dynamische Begriffe wie folgt: „Unter dem Ausdruck dynamischer Begriff werden“ [...] „Begriffe verstanden, die als Referenten entweder eine Handlung oder ein Geschehen als Grundlage der Begriffsbildung haben.“

8.1.1 Handlung und Geschehen als Referent

Die Schwierigkeit einer terminologischen Untersuchung dynamischer Begriffe bestehe darin, dass Handlungen und Geschehen ihrem Wesen nach temporär sind, d. h. eine und dieselbe Handlung und ein und dasselbe Geschehen lassen sich nicht in vergleichbarer Weise wiederholt untersuchen (Miller/Johnson-Laird 1976: 86, zit. nach: Laurén/Myking/Picht ebd., S. 141).

Für das Studium dynamischer Begriffe in technischen Fachbereichen kann auch der Standpunkt der Philosophie, die „sich seit Aristoteles mit Handlungen und Geschehen als Forschungsobjekten beschäftigt“ hat, herangezogen werden (Laurén/Myking/Picht ebd., S. 141).

„Die allgemeine philosophische Definition beschreibt Handlung als etwas, was eine Person tut, im Unterschied zu dem, was nur geschieht oder einer Person widerfährt. Ein entscheidender Unterschied zwischen einer Handlung und einem Geschehen besteht darin, daß“ [sic!] „eine Handlung als Ausdruck für etwas Dahinterliegendes, eine bewußte“ [sic!] „Absicht betrachtet wird.“ (ebd., S. 141).

Vom philosophischen Standpunkt gesehen kommt der Absicht bei der Beschreibung von Handlungen eine fundamentale Bedeutung zu, weil sie menschliches Handeln charakterisiert (ebd.).

Darüber hinaus erklären die Autoren, dass es zwischen einem inneren und einem äußeren Aspekt einer Handlung unterschieden werden kann: Unter dem inneren Aspekt wird ein Wille oder eine Absicht verstanden, die diesem Handeln zugrunde liegen; unter dem äußeren Aspekt wird eine Art Effekt oder Folge dieser Handlung verstanden, „der mit den Sinnen erfasst werden kann“, so ist der äußere Aspekt einer Handlung z. B. mit Muskelbewegungen und den dadurch verursachten Folgen verbunden, wobei dem inneren Aspekt, vom philosophischen Standpunkt gesehen, eine größere Bedeutung zukommen soll, denn darin liegt der Unterschied zwischen Handlung und Geschehen. Wenn Handlungen äußere Aspekte fehlen, werden sie als mentale Handlungen bezeichnet, und Handlungen, denen innere Aspekte fehlen, werden als reflexive Handlungen bezeichnet. Daraus ergibt sich,

dass ein Phänomen, dem eine Absicht fehlt, nicht als Handlung betrachtet werden kann (ebd., S. 142).

In fachsprachlichen Wörterbüchern beschriebene Handlungen werden als gut abgegrenzte Ganzheiten angesehen, weil bei ihnen ein deutlicher Anfang, ein deutliches Ende und ein Resultat erkannt werden kann, in bestimmten Fällen kann ein Resultat auch Konsequenzen haben.

Ein Geschehen wird als „eine Art Veränderung der Eigenschaften einer Erscheinung oder ihrer Beziehungen – z.B. räumlichen – zu anderen Beziehungen“ aufgefasst, darüber hinaus sind Geschehen zufällig „und setzen die Existenz eines dahinterliegenden Faktors voraus, der die Veränderung zustande bringt. Darin unterscheiden sich aktive Handlungen und passives Geschehen voneinander (ebd., S. 143).

Im Zusammenhang mit Handlungen wird in der Philosophie in aller Regel von Ursache und Wirkung gesprochen. Für die Beschreibung von fachspezifischen dynamischen Begriffen in technischen Fachgebieten bedeutet das, dass „Wenn die Wirkung ein Geschehen ist, kann die Ursache aus einem Zustand (einem Sachverhalt), einer Handlung oder einem Geschehen bestehen und oft ist es möglich, eine Kausalbeziehung zwischen dem verursachenden oder beeinflussenden Faktor und der Folge auszumachen:“

<i>„Zustand – Effekt</i>	<i>es ist kalt – es bildet sich Eis“</i>
<i>„Handlung – Effekt</i>	<i>man öffnet ein Fenster – die Zimmertemperatur sinkt“</i>
<i>„Geschehen – Effekt</i>	<i>Kontinentalschollen verschieben sich – Erdbeben“ (ebd., S. 143f.).</i>

Anstelle von der im philosophischen Sinne kausalen Beziehung kann die Beziehung zwischen dem beeinflussenden Faktor und dem Effekt auch logisch sein, und in dem Fall wird der Effekt als ein Resultat einer Handlung betrachtet (ebd., S. 144):

<i>„Handlung – Effekt</i>	<i>man öffnet ein Fenster – das Fenster wird geöffnet“</i>
---------------------------	--

In diesem Zusammenhang weisen die Autoren darauf hin, dass bei der Analyse von dynamischen Begriffen in technischen Fachgebieten der gewählte Blickwinkel

eine sehr wichtige Rolle spielt, denn eine und dieselbe Veränderung „sowohl als Resultat als auch als Effekt in einem Geschehen aufgefaßt“ [sic!] werden kann (ebd., S. 145):

Effekt	„man öffnet ein Fenster – die Zimmertemperatur sinkt“
Resultat	„man öffnet ein Fenster – das Fenster wird geöffnet“.

Die weitere Vorgehensweise, also wie der Begriff behandelt und wie detailliert die endgültige Beschreibung sein soll, hängt von der jeweiligen Situation und Zielsetzung ab, denn meistens setzt die Verwirklichung eines Geschehens nicht nur einen beeinflussenden Faktor voraus, sondern eine Kombination von vielen anderen Umständen, deswegen ist es sehr wichtig, dass zuerst alle relevanten Faktoren erfasst werden, um dann „die Ketten eines Verlaufes in dem Maße zu vereinfachen, wie der Zusammenhang es zuläßt“ [sic!] (Nuopponen 1994: 100, zit. nach Laurén/Myking/Picht 1998: 145).

8.1.2 Begriffsmerkmale dynamischer Begriffe

Darüber hinaus sollen die den dynamischen Begriffen zugehörigen Eigenschaften mit Hilfe eines besonderen Merkmalsystems festgestellt werden. Dieses Merkmalsystem kann allerdings nur dann festgestellt werden, wenn untersucht wurde,

„welche Eigenschaften sich hinter den wesentlichen Merkmalen der dynamischen Begriffe, die in terminologischen Wörterbüchern aufgeführt sind, verbergen und wie sie festgestellt werden können. Indem man einerseits die Bestandteile in verschiedenen Handlungen und Geschehen und andererseits Handlungs- und Geschehenssituationen im Ganzen untersucht, kann man feststellen, welche Eigenschaften sich auf Handlungen und welche sich auf Geschehen beziehen. Auf der Grundlage dieser Eigenschaften werden Merkmalklassen gebildet, die in einer terminologischen Analyse relevant sind.“ (ebd., S. 146).

Laurén/Myking/Picht (ebd.) referieren anschließend die Untersuchung von Puuronen (1995), in der 793 dynamische Begriffe in technischen Fachgebieten untersucht wurden. Die Analyse von Begriffsmerkmalen war in dieser Untersuchung auf jene Angaben begrenzt, „die aus den Definitionen hervorgingen, d.h. auf die wesentlichen Merkmale von dynamischen begriffen in technischen Fachgebieten.“

Allerdings wird darauf hingewiesen, dass das ausgearbeitete Merkmalsystem (siehe Tabelle unten), mit den darin enthaltenen Klassen nicht als ein endgültiges oder ein alles deckendes Modell betrachtet werden kann.

<i>Handlungsbegriff</i> Merkmaltyp	Feststellung von Eigenschaften	<i>Geschehensbegriff</i> Merkmaltyp
Beschaffenheitsmerkmale		Beschaffenheitsmerkmale
1. Absicht	<i>Warum? / Was verursacht das Geschehen?</i>	1. Beeinflussender Faktor
2. Methode	<i>Wie?</i>	2. Art und Weise
3. Instrument	<i>Mit Hilfe von was?</i>	
Beziehungsmerkmale		Beziehungsmerkmale
4. Ort	<i>Wo?</i>	3. Ort
5. Umstand	<i>Unter welchen Umständen?</i>	4. Umstand
6. Zeit	<i>Wann?</i>	5. Zeit

Tabelle 1: Merkmale von Handlungs- und Geschehensbegriffen

Quelle: Laurén/Myking/Picht (1998: 147)

Die Merkmalklassen für Handlungs- und Geschehensbegriffe, die in dieser Tabelle angeführt sind, „gründen sich auf eine Analyse verschiedener Merkmalstypen in einem begrenzten Material.“ (ebd.). Zielsetzung dieser Analyse war es, allgemeine Wesenszüge in der Beschreibung von dynamischen Begriffen festzustellen und nicht, was in den einzelnen Fällen die Wahl der wesentlichen Merkmale bestimmt hat (ebd.). Die Klassifizierung soll nach folgendem Prinzip erfolgen:

„Begriffsmerkmale, die auf den grundlegenden Eigenschaften von Handlungen, also einer Absicht basieren, werden bei Begriffsbeschreibung in Form von Handlungsergebnissen realisiert und im Merkmalsystem in der Klasse *Absicht* eingeordnet. Begriffsmerkmale dieses Typs können durch Frage *Warum*“ [...] „festgestellt werden.“ (ebd.).

„Die Phänomene, die an einem Geschehen mitwirken können, bilden eine heterogene Gruppe. Merkmale, die sich darauf stützen, daß“ [sic!] „das Eintreffen des Geschehens eine Art treibende Kraft voraussetzt, werden in Tabelle“ [...] „*beeinflussender Faktor* genannt und können mit Hilfe der Frage *Was verursacht das Geschehen?* festgestellt werden. In den untersuchten Wörterbüchern können Geschehen,“ [...] „Handlungen“ [...] „und Sachverhalte“ [...] „hinter den Begriffsmerkmalen dieser Klasse festgestellt werden.“ (ebd., S. 148).

„Eine wesentliche Eigenschaft, die Handlungen und Geschehen charakterisiert, ist die Vorgehensweise oder Art, wie etwas Geschieht. Die Merkmaltype, die dieser Eigenschaft zugrunde liegen, werden einerseits *Methode* (Handlungsbegriff“ [...] „) und andererseits *Art und Weise* (Geschehensbegriff“ [...] „) genannt.“ (ebd.).

„Eine Eigenschaft von Handlungen, die mit der Vorgehensweise zu tun hat, sind die verschiedenen Arbeitsgeräte, mit denen man die Handlung durchführt. In der Merkmalklasse *Instrument* werden Merkmale aufgeführt, die entweder auf verschiedenen Instrumenten“ [...] „oder Stoffen“ [...] „basieren, die bei der Handlung verwendet werden.“ (ebd., S. 149).

„Die Beziehungsmerkmale *Ort*, *Umstand* und *Zeit* weisen auf einen Vergleich zwischen Handlungen und Geschehen hin, was voraussetzt, daß“ [sic!] „das betrachtete Phänomen zu anderen Erscheinungen in Beziehung gesetzt wird. Begriffsmerkmale in der Klasse *Ort* lassen sich auf Angaben des Ortes, an der die Handlung ausgeführt wird“ [...] „oder wo sich das Geschehen abspielt“ [...] „ zurückführen.“ (ebd.).

„Es kann für die Beschreibung von Bedeutung sein anzugeben, wann eine Handlung ausgeführt werden soll“ [...] „oder wann ein Geschehen eintritt“ [...] „oder auch, welchen anderen zeitmäßigen Begrenzungen das Phänomen unterliegt. Man kann sich vorstellen, daß“ [sic!] „Zeitangaben besonders wichtig sind, wenn Handlungen/Geschehen lange Verlaufsketten bilden.“ (ebd., S. 150).

8.1.3 Benennungen

Auf der sprachlichen Ebene können dynamische Begriffe entweder durch ein Substantiv oder ein Verb repräsentiert werden. In einem Fachtext können substantivierte Ausdrücke zwar konkreter als Verben erlebt werden, allerdings kann dadurch die Benennung einen Teil ihrer Fähigkeit verlieren, den dynamischen Aspekt des Begriffes auszudrücken. Die Untersuchung von Benennungen und Begriffsdefinitionen in technischen Wörterbüchern zeigt, dass „ein Verb und ein Substantiv auch synonyme Ausdrücke sein können.“ (ebd., S. 152). Allerdings wenn in einem Wörterbuch die Benennung sowohl in verbaler, als auch in substantivischer Form präsentiert wird, kann beim Wörterbuchbenutzer der Eindruck entstehen, dass es sich um zwei verschiedenen Begriffe handle. Diese Problematik kann noch mehr erschwert werden, wenn die Definitionen eines und desselben Begriffs stark voneinander abweichen, darüber hinaus können im Wörterbuch Benennungen enthalten sei, „die auf Grund ihrer äußeren Form als parallele Ausdrücke für ein und denselben Begriff aufgefaßt“ [sic!] „werden könnten, obwohl sie in eben diesem Wörterbuch verschiedene dynamische Begriffe repräsentieren“ – entweder einen Handlungsbegriff oder einen Geschehensbegriff (ebd., S. 153).

8.1.4 Definitionen

Die Definitionen von Handlungs- und Geschehensbegriffen können in puncto Länge und Art unterschiedlich sein. „Es ist kaum möglich, ein allgemeingültiges Modell für Begriffsdefinitionen auszuarbeiten, da die jeweilige Situation und der Zweck der Definition die Art und Weise der Begriffsbeschreibung bestimmen.“ (ebd., S. 153). Für gewöhnlich werden die meisten Begriffe in Hinsicht auf die wichtigsten Aspekte in einer Handlung oder einem Geschehen beschrieben:

„Für den Handlungsbegriff bedeutet dies, daß“ [sic!] „die Definition Hinweise auf die Absicht oder – alternativ – auch auf das Resultat der dahinterliegenden Handlung enthält. In Definitionen von Geschehensbegriffen wird auf entsprechende Weise oft entweder der Faktor, der das Geschehen bewirkt, oder das Resultat, das sich aus dem Geschehen ergibt, beschrieben.“ (ebd., S. 154).

Darüber hinaus können in Wörterbüchern Einträge enthalten sein, in denen die Definitionen von dynamischen Begriffen „nur auf die Durchführung der Handlung oder das Eintreffen des Geschehens hinweisen“ (ebd., S. 155). Solche Definitionen informieren den Wörterbuchbenutzer nicht darüber, welche Absicht bzw. welches Resultat sich hinter einer Handlung verbirgt, zudem informieren sie auch nicht „über die Ursache oder das Resultat des Geschehens, das der Begriff repräsentiert“ (ebd.):

„Mangelhafte Definitionen geben nicht ausreichend Aufschluß“ [sic!] „über den Begriffsinhalt und machen es schwer, die Intension des Begriffs zu verstehen. Die Angabe der wesentlichen Komponenten in den Definitionen ist aber eine Voraussetzung dafür, daß“ [sic!] „man sich eine Vorstellung von dem dynamischen Begriff machen kann.“ (ebd.).

In den nächsten Kapiteln wird versucht, in Anlehnung an die hier referierte terminologische Untersuchungsmethode den dynamischen Begriff Führung zu analysieren und dabei signifikante Merkmale für die „Interkulturelle Trainingsforschung“ (Kainzbauer 2001: 11) auszuarbeiten.

8.2 Phänomen Führung

Oswald Neuberger, der Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg ist (Schwerpunkte: Personalwesen, Personalführung und Organisationspsychologie) und seit vielen Jahren Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung untersucht, bemerkt, dass Führung ein sehr umstrittenes Thema sei, „dessen Diskussion kalte Kognitionen und heiße Emotionen oft unentwirrbar vermengt.“ (2002: 2). Nach einer intensiven Beschäftigung mit den Ergebnissen seiner zahlreichen Untersuchungen kann vermutet werden, dass

- a) eine terminologische Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit nicht erschöpfend sein kann, denn sowie Kultur wird auch Führung von vielen Disziplinen von unterschiedlichen Standpunkten untersucht, daher können sämtliche Ergebnisse zahlreicher wissenschaftlichen Forschungsfragen der Führungsforschung, die für die inhaltliche Beschreibung des dynamischen Begriffes Führung relevant wären, in der vorliegenden Diplomarbeit nicht berücksichtigt werden;
- b) Neuberger's bildliche Darstellung der Führungs-Diskussion im oben angeführten Zitat vermuten lässt, dass die Einbettung des ohnehin heiß umstrittenen Themas 'Führung' in einen interkulturellen Kontext im herrschenden 'Kampf der Ansätze' die Problematik interkultureller Trainings für Führungskräfte begreifbar machen wird.

Von Rosenstiel/Molt/Rüttinger (2005: 309f.) konstatieren, dass über Führung eine kaum überschaubare Zahl von empirischen Studien, theoretischen Abhandlungen und Lehrbücher erarbeitet wurde. Den Autoren zufolge tun sich auch Wissenschaftler damit schwer, Führung zu bestimmen, darüber hinaus sei dieses Phänomen überall dort anzutreffen, „wo Menschen sich einem gemeinsamen Ziel verpflichten und zusammenarbeiten“ (Stewens 2002: 4).

In Anlehnung an Arntz/Picht/Mayer (2009) wird in der vorliegenden Diplomarbeit 'Mitarbeiterführung in Wirtschaft' als ein eigenständiges 'Fachgebiet' betrachtet, und der dynamische Begriff Führung wird innerhalb dieses 'Fachgebiets' untersucht, dadurch wird eine Abgrenzung zu Führung in Politik, Verwaltung, Glaubensgemeinschaften und anderen 'Fachgebieten' geschaffen.

Darüber hinaus wird eine weitere Einschränkung im Rahmen der hier gebotenen terminologischen Untersuchung erforderlich sein. Auch bei 'Mitarbeiterführung in Wirtschaft' soll zwischen 'Führung durch Strukturen' und 'Führung durch Menschen' unterschieden werden (v. Rosenstiel 2003, Comelli/v. Rosenstiel 2003). Bei 'Führung durch Strukturen' wird die Aktivität von Menschen durch Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften geregelt und gesteuert: „Für nahezu jeden Handgriff gibt es Vorschriften, alle Vorgänge sind über Anweisungen geregelt und selbst für Ausnahmefälle gibt es oft eigene Paragraphen.“ (v. Rosenstiel 2002: 8), „Ein Fließband etwa bestimmt in sehr strenger Weise, was ein Arbeiter zu tun hat. Durch die Struktur dieser Technik wird minutiös festgelegt, wie jeder Handgriff wann ausgeführt werden soll.“ (v. Rosenstiel 2003: 4), auch unterschiedliche Anreizsysteme wie Prämien oder ein System von Statussymbolen, werden in der Organisationspsychologie als Steuerungsmechanismen erachtet. 'Führung durch Strukturen' kann beispielsweise in Filialen oder Zweigstellen zentral gesteuerter Warenhaus-, Restaurant- oder Hotelketten an ähnlichen Angeboten erkannt werden. Allerdings wie diese zahlreichen Vorschriften in der Realität umgesetzt werden, entscheiden Menschen, „und hier insbesondere die Vorgesetzten“ (v. Rosenstiel 2003: 5), die die Prozesse steuern. Das nennt v. Rosenstiel 'Führung durch Menschen'. Im Rahmen dieser Arbeit wird unter dem Begriff Führung 'Führung durch Menschen' verstanden und analysiert.

8.3 Führung als dynamischer Begriff

8.3.1 Handlungen und Geschehen als Referent

Nachdem dynamische Begriffe als Referenten eine Handlung oder ein Geschehen als Grundlage der Begriffsbildung haben, werden dem im Kapitel 8.1 referierten Modell zufolge bei Führung als Referent allgemein Handlungen und Geschehen im beruflichen Alltag einer Führungskraft als Grundlage der Begriffsbildung verstanden.

Aus der Tatsache heraus, dass Handlungen und Geschehen ihrem Wesen nach temporär sind und sich nicht in vergleichbarer Weise wiederholt untersuchen lassen, kann – projiziert auf den beruflichen Alltag einer Führungskraft – vermutet werden, dass es für die „Interkulturelle Trainingsforschung“ (Kainzbauer 2001: 11) schwierig sei, allgemein geltende Regeln für sämtliche Handlungen und Geschehen in arbeitsrelevanten Prozessen zu eruieren und basierend darauf jene Trainingskonzepte zu erstellen, die einen verbindlichen Charakter haben sollen. Darüber hinaus angesichts des Faktums, dass Handlungen oft situationsbedingt sind und gewisse Ereignisse sich nicht immer voraussehen lassen, erscheint es beinahe unrealistisch, Seminarteilnehmer auf alle Eventualitäten vorbereiten zu können.

Allerdings soll diese Tatsache – aus translatorischer Sicht – die „Interkulturelle Trainingsforschung“ nicht davon abhalten, Anstrengungen zu unternehmen, kulturspezifische Handlungen (sowie deren Auswirkungen) und Geschehen, die einer Führungskraft im beruflichen Alltag begegnet werden können, kontinuierlich zu recherchieren. Das von Holz-Mänttari (1984) angeführte Beispiel mit einer Papierschneidemaschine und den von Land zu Land unterschiedlichen Arbeitsschutzeinrichtungen, die nicht nur einen technischen, sondern auch einen sozialen Aspekt haben (die soziale Sicherung) macht es deutlich, wie weitreichend die Recherche aus translatorischer Sicht sein soll.

Holz-Mänttari (ebd., S. 151) weist darauf hin, dass es die Verpflichtung des Translators sei, über die Bedingungen im Zielland bis ins Einzelne informiert zu sein und Sachwissenrecherchen in allen fallrelevanten Kulturbereichen zu betreiben. Darüber hinaus sollen – aus terminologischer Sicht – die von der „Interkulturellen Trainingsforschung“ für die jeweiligen Länder festgestellten Eigenschaften und Merkmale von Handlungen und Geschehen stetig auf ihre Aktualität geprüft werden.

8.3.2 Handlung 'als Ausdruck für etwas Dahinterliegendes'

Von der allgemeinen philosophischen Definition einer Handlung ausgehend, die diese als Ausdruck für etwas Dahinterliegendes, für eine bewusste Absicht betrachtet, sollen 'bewusste Absichten' im beruflichen Alltag auf ihre Angemessenheit im interkulturellen Kontext geprüft werden. An dieser Stelle sei eine kritische Anmerkung von Bender (1992: 66f.) zum Thema „Kulturelle Identität, interkulturelle Kommunikation, Rationalität und Weltgesellschaft“ erwähnt, die in ihrem Beitrag die Verschränkung von Kultur und Ökonomie diskutiert:

„Der ökonomische Kampf um die Prädominanz auf den Weltmärkten hat vor der Interpenetration und Zerstörung fremdkultureller Lebenswelten nicht halt gemacht. Der Kolonialismus wurde durch das ökonomische, wissenschaftliche und technologische Diktat der Nationen abgelöst, die aufgrund ihrer auf Wachstum und Fortschritt gerichteten Lebensführung weltweit die Bedingungen wirtschaftlichen Handelns bestimmen.“ [...] „Im Blick auf diesen Vergesellschaftungsprozeß,“ [sic!] „der sich auf den Weltmärkten vollzieht und der durch die dominante Rationalisierungs- und Modernisierungspolitik der westlichen Gesellschaften geprägt wird, scheint deren Interesse an interkultureller Kommunikation gering und von einem jeweiligen Nutzenkalkül bestimmt.“

Ein weniger drastisches Beispiel für 'bewusste Absichten' kann Rathmayr (ca. 2005: 202) entnommen werden. In Russland auch im beruflichen Alltag ist es üblich, dass Männer anwesenden Damen für ihr äußeres Erscheinungsbild Komplimente machen, was seit der Emanzipationsbewegung in anderen Kulturkreisen in beruflichen Situationen problematisch werden kann.

Weiter beschreibt Rathmayr Fassungslosigkeit ihrer Kollegen (Professoren an der Wirtschaftsuniversität Wien), die sich von ihren russischen Kollegen während des Russlandaufenthaltes bevormundet gefühlt haben, weil diese sie vor dem Essen auch zu den Toiletten geführt haben: [...] „*was soll denn diese Bevormundung, wir sind doch erwachsene Leute und wissen, ob wir uns die Hände waschen oder auf die Toilette wollen.*“ (ebd., S. 215).

Als nachgefragt wurde, wieso Gästen immer gezeigt wird, wo die Toiletten sind, stellte sich heraus, „dass es in der russischen Kultur als sehr peinlich gilt, wenn man fragen muss, wo die Toiletten sind oder wo man sich die Hände waschen kann. Man möchte den Gästen ersparen, in diese peinliche Situation zu kommen und nachfragen zu müssen, deswegen zeigt man ihnen Waschbecken und Toilette.“ (ebd.). Hier seien die Missverständnisse nicht auf das „*Wie-etwas-kommuniziert-wird*“, sondern auf das „*Was-kommuniziert-wird*“ zurückzuführen (Hinnekamp 1992: 126), denn in Russland werden Komplimente bewusst gemacht und die Toiletten und Waschbecken werden bewusst gezeigt. Ein Beispiel für 'bewusste Absichten', die interkulturell falsch kommuniziert wurden (also „*Wie-etwas-kommuniziert-wird*“), sei hier auch genannt. Der ehemalige UNO-Botschafter der USA, Warren Austin, empfahl Arabern und Israelis, „ihre Differenzen 'im guten christlichen Geiste' beizulegen.“ (Hess-Lüttich 1999: 70).

Daraus kann geschlossen werden, dass 'bewusste Absichten' im Kontext interkultureller Trainings auf ihre Angemessenheit im jeweiligen Land geprüft werden sollen, was allerdings schwierig erscheint. Einige 'bewusste Absichten' von Seminarteilnehmern lassen sich schon im Vorfeld vom Trainer auf ihre Angemessenheit im jeweiligen Kulturkreis prüfen, jedoch angesichts der Tatsache, dass Führungskräfte auch situativ handeln müssen, können nicht alle Situationen im Vorfeld berücksichtigt werden.

8.3.2.1 Führungshandeln

Die oben angeführten Beispiele können auch im beruflichen Alltag einer Führungskraft begegnen, allerdings gehören die letzten drei Beispiele vom Standpunkt der Führungsforschung allgemeiner Verhaltenskategorie an: sprechen, gestikulieren, etc., die keinen Unterschied zwischen Menschen [Führer und Geführte, d. Verf.] ausmachen (Neuberger 2002: 32). Kühlmann (2008: 23) definiert das Führungshandeln folgendermaßen: „Führung ist durch vielfältige Handlungsweisen charakterisierbar, wie Informieren, Anweisen, Probleme lösen, Motivieren, Koordinieren, Konsens suchen.“

Auch Neuberger (2002: 41f.) definiert das Führungshandeln sehr ähnlich: „Handeln ist dann Führungshandeln, wenn es die“ [...] „in den“ [...] „Führungsdefinitionen aufgeführten Bestimmungen enthält: Menschen motivieren, manipulieren, orientieren, beeinflussen, lenken usw.“, dabei muss diese Einflussnahme „durch eine oder beide der folgenden Qualifikationen bedingt sein:“

- a) „Eine Person hat kraft Wahl oder Ernennung *legitimerweise* das Recht oder die Pflicht, von anderen Gehorsam zu fordern.“ [...]
- b) „Auch wenn eine Person nicht formell als Inhaberin einer Führungsposition legitimiert ist, kann sie dennoch (stets oder wiederholt oder verlässlich erwartbar) für ihre Anregungen oder Anweisungen Gefolgschaft finden.“ [...] (ebd.).

Aus dieser Definition heraus kann geschlossen werden, dass von der interkulturellen Trainingsforschung jene kulturspezifische Trainingskonzepte ausgearbeitet werden sollen, die Führungskräfte zum Führungshandeln im Ausland befähigen würden, um mittels Motivation, Manipulation, Orientierung, Beeinflussung, Lenkung usw. von ihren zukünftigen Mitarbeitern Gehorsam fordern zu können.

Darüber hinaus wird in der Führungsforschung zwischen zwei Kategorien des Führungshandelns unterschieden: 'führen' und 'managen'. Neuberger (2002: 48f.) weist darauf hin, dass die Begriffe Führung und Management oft synonym gebraucht werden, und erklärt die Differenz zwischen Führung und Management in der Führungsforschung wie folgt:

„Führung steht dabei in der Regel für eine personale und interaktionale Akzentsetzung ('Menschenführung'), während Management den strukturellen und institutionellen Aspekt hervorhebt ('Unternehmensführung').“ [...] „Management gilt als 'Distanzführung', weil es nicht unmittelbar interaktional eingreift, sondern vermittelt über Artefakte lenkt (z.B. Strukturen, Techniken, Institutionen oder Systeme). Management wird verantwortlich gemacht für die Einrichtung und Steuerung solcher Artefakte, wie z.B. einem Planungssystem, einer Projektorganisation, einer Controllingtechnik. Management ist zudem 'Dingführung', weil ihr Objekt nicht Menschen, sondern Prozesse und Gebilde sind: man *managt* einen Geschäftsprozess oder eine divisionale Organisation, aber man *führt* Menschen oder Gruppen.“ (ebd.).

Die nachstehende Tabelle soll eine Gegenüberstellung von Handlungsweisen darstellen, in denen sich Management und Führung unterscheiden:

ManagerInnen	FührerInnen
„... verwalten“	„... innovieren“
„... erhalten“	„... entwickeln“
„... imitieren“	„... kreieren“
„... sind Kopien“	„... sind Originale“
„... akzeptieren den Status Quo“	„... fordern des Status Quo heraus“
„... fokussieren sich auf Systeme“	„... fokussieren sich auf Menschen“
„... verlassen sich auf Kontrolle“	„... setzen auf Vertrauen“
„... sind auf kurzfristige Erfolge aus“	„... denken langfristig“
„... fragen nach wie und wann“	„... fragen nach was und warum“
„... sind rational und kontrolliert“	„... sind begeistert und begeisternd“
„... haben die Bilanz im Auge“	„... haben die Vision im Herzen“
„... machen Dinge richtig“	„... machen die richtigen Dinge“

Tabelle 2 ManagerInnen und FührerInnen – eine Gegenüberstellung

Quelle: Neuberger (2002: 49)

Daraus ergibt sich, dass die Handlungsaktivitäten eines Managers auf Ordnung, Effizienz und Vorhersehbarkeit des Unternehmensgeschehens gerichtet seien, während die Hauptaufgabe der Führung es sei, Veränderungen und Innovationen im Unternehmen in die Wege zu leiten und durchzusetzen (Kühlmann 2008: 24). Dennoch stellt Staehle (1999: 72) fest, dass Führung durch Manager sich nicht nur auf Prozesse, sondern auch auf Personen und Kleingruppen bezieht. In Anlehnung an Neuberger fasst Staehle die wichtigsten empirischen Ergebnisse der Managementforschung zusammen und kommt zu dem Schluss:

- [...] „Der Manager ist mehr als nur Führer“ [...]
- „Der Manager kommuniziert hauptsächlich mündlich, er lebt von sozialen Kontakten (der Manager ist weniger als ein Fünftel der Arbeitszeit allein).“
- „Kontakte mit Untergebenen dominieren, es folgen Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten.“ [...] (ebd., S. 86).

Daraus kann geschlossen werden, dass Manager einen sehr hohen Bedarf an interkultureller sozialer Kompetenz aufweisen sollen, die in interkulturellen Trainings auch vermittelt wird.

8.3.3 Geschehen

Wenn das, was einer Führungskraft widerfährt, als 'Geschehen' aufgefasst werden darf, weil es eine Art Veränderung im Führungsverhalten nach sich zieht, können unter 'Geschehen' im beruflichen Alltag einer Führungskraft z. B. Handlungen von Mitarbeitern und anderen Kommunikationspartnern verstanden werden, weil diese den dahinterliegenden Faktor repräsentieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass im Zuge des Trainings auch Führungskräfte die 'dahinterliegenden Absichten' ihrer Kommunikationspartner verstehen bzw. auf jene Handlungen ihrer Kommunikationspartner vorbereitet sein wollen, die in ihrem Kulturkreis als nicht adäquat gelten. Diese Problematik der Adäquatheit wurde im Kapitel 8.3.2 angesprochen. Einige 'bewusste Absichten' von ausländischen Kommunikationspartnern lassen sich mithilfe von kulturspezifischem Wissen erklären, falls sie definitiv kulturspezifisch 'typisch' sind, ansonsten lassen sich nicht alle wahren Absichten eines jeden Menschen erklären, wie im Beispiel von Breidenbach/Nyíri (2001: 75) mit der Beduinenelite zu sehen war.

Darüber hinaus kann angenommen werden, dass Führungskräfte in ihrem beruflichen Alltag mit jenen Sachverhalten und Situationen konfrontiert werden, die ohne ihre unmittelbare Mitwirkung entstanden sind, z. B. korrupte oder alkoholabhängige Mitarbeiter im Unternehmen, Mobbing und andere Konflikte, die unter den Geführten auftreten können. In diesem Fall wird es seitens Führungskräfte einer adäquaten Handlung bedürfen, die möglicherweise auch Kulturspezifika des jeweiligen Landes berücksichtigen soll.

Diese Annahme wird von Kammhuber (2005: 297ff.) bestätigt. Ihm zufolge sind Konflikte „im menschlichen Leben allgegenwärtig“, und konstruktiver Umgang mit Konflikten verlangt generell ein hohes Maß an sozialer Kompetenz.

„Besonders komplex wird die Bewältigung von Konfliktsituationen, wenn in ihnen unterschiedliche kulturelle Orientierungssysteme bei der Konfliktentstehung, der Konfliktwahrnehmung und -bewertung, in dem gezeigten Konfliktverhalten oder in den bevorzugten Konfliktlösungsstrategien eine Rolle spielen.“ (ebd.).

Er betont die Nützlichkeit der Beantwortung folgender Fragen mit der Hilfe von Experten schon im Vorfeld des Auslandseinsatzes:

- „Wie werden Konflikte in der jeweiligen fremden und eigenen Kultur generell bewertet?“
- „Welche Verhaltensweisen zur Lösung von Konflikten werden präferiert?“
- „Wann wird ein Konflikt als gelöst und beendet betrachtet?“
- „Was bedeutet für Konfliktparteien 'Fairness' oder 'Gerechtigkeit'?“
- „Wie kann das für eine Konfliktlösung notwendige Vertrauen aufgebaut werden?“
- „Welche Machtmittel gelten in den jeweiligen Kulturen zur Lösung einer Konfliktlösung als legitim?“
- „Welche Überzeugungsstrategien (rationale Argumentation, Drohungen, Versprechungen etc.) sind in den jeweiligen Kulturen angemessen?“
- „Welche Entscheidungsmöglichkeiten besitzen die Konfliktparteien?“
- „Welche Bedeutung haben dritte Parteien als Mediatoren in den betreffenden Kulturen, welcher soziale Status und welche Macht kommt ihnen zu?“
- „Wie verlaufen Mediationsverfahren in den jeweiligen Kulturen?“
- „Wer kann als beiderseitig akzeptierter Mediator fungieren?“
- „Wie bindend sind die Ergebnisse einer Mediation?“ (ebd., S. 304).

Allerdings spricht Kammhuber legitime Machtmittel nur im Kontext einer Konfliktlösung an, während Neuberger (2002) legitime Machtmittel nicht nur im Zusammenhang mit einer Konfliktlösung, sondern mit Führungshandeln allgemein zur Sprache bringt, damit Führungskräfte Gehorsam von Mitarbeitern fordern dürfen. Darauf wurde im Kapitel 8.3.2.1 hingewiesen.

8.3.4 Begriffsmerkmale dynamischen Begriffs Führung

In Anlehnung an die Untersuchung von Puuronen (1995) soll im Folgenden Führungsdefinition einer Analyse unterzogen werden. Die in der Definition enthaltenen Angaben sollen demnach als die wesentlichen Merkmale des dynamischen Begriffs Führung aufgefasst werden.

Neuberger (2002: 2) und Kühlmann (2008: 21) berichten über eine Vielzahl unterschiedlicher Führungsdefinitionen. Einige dieser Definitionen seien hier erwähnt:

„Führung [ist] der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung' (<i>Stogdill</i> 1950, 4).“
„'... organisatorische Führung besteht aus Unsicherheitsreduktion' (<i>Bavelas</i> 1960, 492).“
„Führen heißt eine Handlung vollziehen, die – als Teil eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses – Struktur in eine Interaktion bringt' (<i>Hemphill</i> 1967, 98).“
„Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen' (<i>Baumgarten</i> 1977, 9).“
„Im Rahmen der Aktualisierung von Beziehungen in der Unternehmung wird durch Führung, bezogen auf einzelne Handlungssituationen, sowohl ein Handlungsanstoß, als auch eine Verhaltenssteuerung geführt durch führende personale Elemente erreicht' (<i>Bleicher & Meyer</i> 1976, 38).“
„Führung ist richtungweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; es umfasst den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihre Dynamik' (<i>Heeresdienstvorschrift</i> 100/200, Nr. 101).“
„Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält' (<i>Lattmann</i> 1982, 49).“
„Nach unserer Auffassung ist das Wesen organisationaler Führung der Einflussüberschuss über die mechanische Befolgung der Routinedirektiven der Organisation hinaus' (<i>Katz & Kahn</i> 1978, 528).“
„Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure' (<i>Pfeffer</i> 1977, 104).“
„Führung ist Fremd-Willensdurchsetzung i.S. einer intendierten, direkten, asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, instruierender und motivierender Aktivitäten erfolgt' (<i>Seidel</i> 1978, 81).“
„Aus einer operanten Perspektive kann Führung als Prozess der Vorgesetztenstrukturierung der Verstärkungskontingenzen in der Arbeitssituation

betrachtet werden' (<i>Sims</i> 1977, 134).“
„Führung wird aufgefasst 'als Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktionen in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von den Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird' (<i>Staehle</i> 1980, 338).“
„Führung wird verstanden als systematisch-strukturierter Einflussprozess der Realisation intendierter Leistungs-Ergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet' (<i>Steinle</i> 1978, 27).“
„Führung... [ist] die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung' (<i>Stöber, Bindig, Derschka</i> 1974, 9).“
„Führung wird als 'eine Tätigkeit definiert, die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat' (<i>Wild</i> 1974, 158).“
„Führung von Menschen wird ausgeübt, wenn Personen mit bestimmten Motiven und Zielen im Wettbewerb oder im Konflikt mit anderen die institutionellen, politischen, psychologischen und anderen Ressourcen so mobilisieren, sodass sie die Motive der Geführten wecken, verpflichten und befriedigen' (<i>Burns</i> 1978, 18).“
„Ist Führung einfach Innovation – kulturelle oder politische? Ist sie ihrem Wesen nach Inspiration? Mobilisierung der Geführten? Zielsetzung? Zielerreichung? Ist ein Führer ein Werte-Definierer? Ein Bedürfnisbefriediger? Wenn Führer Geführte brauchen, wer führt wen von wo nach wohin und warum? Wie führen Führer Geführte, ohne gänzlich <i>durch</i> Geführte geführt zu werden? Führung ist eines der am meisten beobachteten und am wenigsten verstandenen Phänomene auf der Erde' (<i>Burns</i> 1978, 2).“
„Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation' (<i>Wunderer & Grunwald</i> 1980, Bd. I, 62).“
„Führung soll heißen, Anweisungen zu geben, die befolgt werden, weil die Untergebenen sich mit ihnen identifizieren' (<i>Baecker</i> 1994, 32).“
„Im Sinne einer Arbeitsabgrenzung kann Führung mit den Sachverhalten des In-Gang-Setzens und der Initiierung ('Impulsgebung') sowie des Richtung-Weisens und der Lenkung ('Zielausrichtung') entsprechend einer relativ großen Schnittmenge von Autorenmeinungen umschrieben werden. Weiter scheinen dabei immer wieder die Bezugspole Führungspersonen, Geführte/Folger und Aufgaben/Zwecke/Ziele auf (<i>Steinle</i> 1995, 524).“
„Führung ... ist eine Interaktion zwischen Mitgliedern einer Gruppe, wobei Führer Wandlungsträger sind, deren Handlungen andere Menschen stärker beeinflussen als die Handlungen andere Menschen sie selbst beeinflussen, ... entsteht, wenn ein Gruppenmitglied die Motivation/Kompetenzen anderer in der Gruppe im Sinne einer Ziel-/Wegorientierung modifiziert ... ist eine Dauerfunktion in einer Gruppe (Ausdifferenzierung und Erhalt von Gruppenrollen)' (<i>Bass</i> 1981, 604ff., zit. in: <i>Steinle</i> 1995, 526).“

<p>„Die Feststellung über den Prozess des Führens beinhaltet demnach,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dass Führen eine Beziehung und eine Interaktion zwischen mehreren Individuen innerhalb der Organisation darstellt, in der <i>Einfluss und Macht</i> ungleich verteilt sind (d.h. ein Führer operiert nicht in Isolation für sich); 2. dass die Führer-Geführten-Beziehung einen psychologischen und einen wirtschaftlichen <i>Austausch</i> darstellt, in dem die Geführten zu einem gewissen Grad ihre Einwilligung dazu geben müssen, dass sie geführt werden wollen; 3. dass dem Konzept der Kommunikation erhöhte Bedeutung zukommt; 4. dass in den Elementen (a) tatsächlich erbrachte Gruppenleistung; (b) Erreichen eines Zieles; und (c) befriedigte Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter, die <i>Effizienz</i> des Gruppenführers gesehen wird' (Weinert 1998, 419f.).“
<p>„[Für die 'Managementgeschichte' gilt] 'Grundsätzlich wird Führung als struktureller oder Interaktionskonflikt oder als Strategie zur Erzielung von Konsens thematisiert' (Siegrist 1995, 1104).“</p>
<p>„Führungsaktivitäten wären dann definitorisch alle Aktivitäten, die der Koordination von Zielen und Mitteln in Gruppen und Organisationsformen dienen' (Scholl 1995, 1753).“</p>
<p>„[Personale Führung] '... interaktive Herrschaftspraktiken,“ [sic!] „die eine Vermittlung zwischen lebendigen Subjekten und abstrahierendem Verwertungssystem leisten sollen' ... 'Führung hat also die Funktion, organisational subsumierte Subjekte und ihre Zusammenarbeit so zu konditionieren, dass ihr Handeln systemkonform ausfällt. Um dies vollziehen zu können, müssen die Vorgesetzten sich gleichsam außerhalb des organisationalen Kontextes stellen und die 'Geführten' als Individuen ansprechen, sie müssen also Dimensionen von Personalität mobilisieren, von denen die Organisation gerade abstrahiert. Führung findet so in einem widersprüchlichen Doppelkontext von individueller Konkretion und organisationaler Abstraktion statt' (Türk 1995, 331).“</p>
<p>„Führung 'ist die Fähigkeit, menschliche Ressourcen zur Durchsetzung bestimmter Ziele zu mobilisieren' (Welsh 1979, 18).“</p>
<p>„Für die Definition von Führung als Verhaltenskonstrukt sind drei Minimalbedingungen erforderlich: (1) bewiesene persönliche Verursachung [durch die Führer]; (2) beobachtete Beziehung zwischen Verhalten und seinen Auswirkungen; und (3) nicht unwesentliche Einflüsse auf Leistungsergebnisse ... Wie hier dargestellt, ist Führung eine kausale Variable für das Verhalten von Untergebenen und für die Effizienz von Organisationen. Ferner wird eine wichtige Unterscheidung gemacht zwischen Führung als phänomenologischem Konstrukt und Führung als Verhaltenskorrelat. Was letzteres“ [sic!] „anlangt, muss, damit es zu Führungshandlungen kommt, 'der Vorgesetzte das Verhalten des Untergebenen direkt oder indirekt beeinflussen, und das Verhalten des Untergebenen muss seinerseits zu positiven Leistungsergebnissen führen ... ' (Luthans & Rosenkrantz 1995, 1009).“</p>
<p>„Einen 'Superführer' definieren wir als jemanden, der andere führt, damit diese führen ... Im Gruppenkontext würde ein Superführer eine <i>Gruppe</i> dazu hinführen, sich selbst zu führen' (Manz & Sims 1995, 1875).“</p>
<p>„Führung ist eine Interaktion zwischen zwei oder mehr Gruppenmitgliedern und beinhaltet oft eine Strukturierung oder Restrukturierung der Situation und der Wahrnehmungen und Erwartungen der Mitglieder. Führer sind Agenten des Wandels – Personen, der Handlungen anderer Menschen mehr betreffen als die Handlungen</p>

anderer Menschen sie betreffen' (<i>Bass 1990, 19f.</i>).“
„'Führung verwirklicht sich in dem Prozess, durch den eine oder mehrere Person(en) Erfolg hat/haben bei dem Versuch, die Realität anderer zu rahmen und zu definieren' (<i>Smircich & Morgan 1982, 258</i>).“
„'Führung [kann man sehen] als den Prozess, der dazu führt, von anderen als Führungskraft wahrgenommen zu werden' (<i>Lord & Maher 1991, 11</i>).“
„[Für Konstruktivisten gilt:] 'Führung ist dann vorrangig mit der Aufgabe beschäftigt, übereinstimmende Interpretationen zwischen Führern und Geführten herzustellen' (<i>Schauenberg & Föhr 1995, 2211</i>).“
„'Führung ist eine konstruierte gesellschaftliche Realität' (<i>Müller & Dachler 1988, 44</i>).“
„'In diesem Buch wird Führung breit definiert als: Einflussprozesse, die die Interpretation von Ereignissen für die Geführten betreffen, Entscheidung über Ziele der Gruppe oder Organisation, Organisation der Arbeitstätigkeiten, um die Ziele zu erreichen, Motivation der Geführten zur Erreichung der Ziele, Aufrechterhaltung von kooperativen Beziehungen und Teamwork, und Sichern von Unterstützung und Kooperation von Leuten außerhalb der Gruppe oder Organisation' (<i>Yukl 1994³, 5</i>).“
„'In seinem Wesen scheint Führung die Kunst zu sein, andere dazu zu bringen, etwas zu wollen, wovon du überzeugt bist, dass es getan werden sollte' (<i>Packard 1962, 170</i>).“
„'Zunächst [ist Führung O.N.] die Formulierung der Unternehmensleitlinien – Jack Welch ist mit seinen legendär geworden: Wir sind Nummer eins oder zwei in einem Geschäft, oder wir steigen aus. Und dann ist Führen eine Verhaltensweise: Eine Art, Menschen zu beeinflussen, damit sie Dinge tun, von denen sie nicht einmal selber geglaubt haben, dass sie sie können. Aber das Wichtigste und Schwierigste ist wohl, loszulassen und anderen die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Kräfte spielen zu lassen' (<i>Stopford 2002, 244</i>).“
„'Führung wird als zielorientierte, wechselseitige und soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert. Sie vollzieht sich zwischen hierarchisch unterschiedlich gestellten Personen' (<i>Wunderer 2000, 19</i>).“
„'Man könnte sagen, dass Führungskräfte Energien zu managen haben. Tatsächlich besteht ihre Hauptaufgabe darin, den effektivsten Weg zu finden, um die in ihren Organisationen dominierende Energien in den Dienst eines gemeinsamen Ziels zu stellen' (<i>Kets de Vries 1998, 177</i>).“
„'Führung heißt andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt' ... 'Führung ist die akzeptierte Beeinflussung anderer, die bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten auslöst' (<i>Weibler 2001, 29; 128</i>)“

Tabelle 3: Führungsdefinitionen

Quelle: Neuberger (2002: 12ff.)

Dieser Tabelle seien noch zwei Führungsdefinitionen hinzugefügt, die für die weitere Analyse der wesentlichen Merkmale herangezogen werden.

Aus organisationspsychologischer Sicht definiert v. Rosenstiel (2002: 8) Führung wie folgt: „Führung ist eine bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.“. Comelli/v. Rosenstiel (2003: 85) präzisieren diese Definition folgendermaßen: „Führung ist zielbezogene Einflussnahme auf arbeitende Menschen.“.

Torsten M. Kühlmann, der Personalwesen und Führungslehre an der Universität Bayreuth lehrt, schlägt folgende Definition vor: „Führung ist jeder beabsichtigte Versuch einer Person, durch ihr Handeln das Handeln anderer Mitglieder eines Unternehmens derart zu beeinflussen, dass die gesetzten Unternehmensziele erreicht werden.“ (2008: 22). Nach einer Gegenüberstellung der letzten zwei Führungsdefinitionen kann angenommen werden, dass die Organisationspsychologie – metaphorisch gesagt – den 'Sollzustand' in Führung vor Augen führt, während die Führungsdefinition der Betriebswirtschaftslehre den 'Istzustand' widerspiegelt.

V. Rosenstiel/Molt/Rüttinger (2005: 310) sowie Kühlmann (2008: 20f.) erklären die vielen Definitionsversuche des Begriffs Führung dadurch, dass sie auf ganz unterschiedliche Standpunkte der Betrachtung hinweisen, darüber hinaus werden mit dem gleichen Wort – Führung – unterschiedliche Phänomene bezeichnet, allerdings bestehe unter Experten eine weitgehende Einigkeit darin, dass es sich bei Führung um Einflussprozesse handle, wobei auch Einflussprozesse gleichzeitig Gegenstand unterschiedlicher Wissenschaften seien (v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 310). Obwohl die Führungsdefinitionen von Comelli/v. Rosenstiel und Kühlmann etwas unterschiedliche Sehweisen der Führung repräsentieren, wird es trotzdem ersichtlich, dass Mitarbeiter in beiden Fällen durch ihren Vorgesetzten bewusst und zielbezogen beeinflusst werden. Darauf basierend soll diese 'bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf andere Mitglieder des Unternehmens' als das wesentliche Merkmal des dynamischen Begriffes Führung betrachtet werden.

Wenn von diesem wesentlichen Merkmal der Führung ausgegangen werden darf, soll Seminarteilnehmern in interkulturellen Trainings unter anderem vermittelt werden, wie diese bewusst und zielbezogen unter besonderer Berücksichtigung der Kulturspezifika auf arbeitende Menschen im jeweiligen Land Einfluss nehmen können, oder anders formuliert: Wie Führungskräfte unter besonderer Berücksichtigung der Kulturspezifika durch ihr Handeln das Handeln vom ausländischen Personal derart beeinflussen, dass die gesetzten Unternehmensziele erreicht werden. Es kann allerdings angenommen werden, dass derartige Formulierungen der Zielsetzungen eines Trainings in weiterer Folge zu einer schweren Missinterpretation führen könnten. Dem wäre dann entgegenzusetzen, dass eine derartige Einflussnahme auf arbeitende Menschen im Heimatland als politisch Korrekt erachtet werde. In diesem Zusammenhang soll an die Definition des Führungshandelns von Neuberger (2002: 41) erinnert werden: „Handeln ist dann Führungshandeln, wenn es die“ [...] „in den“ [...] „Führungsdefinitionen aufgeführten Bestimmungen enthält: Menschen motivieren, manipulieren, orientieren, beeinflussen, lenken usw.“. Darüber hinaus soll hier auch Kühlmanns Erläuterung der 'Beeinflussung' verbalisiert werden: „Ein Unternehmensmitglied (Führender) möchte auf ein anderes Unternehmensmitglied (Geführter) einwirken, um ein in seinen Augen zielführendes Handeln zu provozieren.“ (2008: 22). In der Betriebswirtschaftslehre, wenn vom interkulturellen Kontext Abstand genommen wird, wird die Mitarbeiterführung als „eine Erfindung zur Lösung eines *Transformationsproblems* bzw. eine Antwort auf die Frage: 'Wie kann Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistung überführt werden?'" (Kühlmann 2008: 23) betrachtet. Stewens (2002: 4) allerdings merkt an: „Wer führt, hat Macht über Menschen. Die Art der Machtausübung entscheidet über die Qualität der Führung.“.

Auch Kühlmann (2008: 23) erklärt in weiterer Folge, dass Menschen nicht als Verfügungsobjekte verstanden werden dürfen:

„Mitarbeiter sind keine Verfügungsobjekte, sondern Handlungs*subjekte*. Kein Arbeitgeber, keine Führungskraft hat einen **direkten** Zugang zur Arbeitsleistung. Allein der Arbeitende selbst kann über sein Arbeitsvermögen verfügen. Dies unterscheidet ihn von jeder Maschine. Daher muss mit Fehlzeiten, Desinteresse, Intrigantentum, Partizipationswünschen und anderen 'Störungen' im Arbeitsverlauf gerechnet werden. In dieser Situation sorgt Führung über Anleitung, Anweisung, Belobigung, Beförderung, Kontrolle usw. dafür, dass die Transformation 'richtig' erfolgt und nicht etwa die Mitarbeiter allein ihre Individualinteressen verfolgen.“

Diese hier exemplarisch genannte Deskription der Führungssituation soll die Komplexität des Themas Führung per se verdeutlichen: Kommunikationsbarrieren und Hindernisse im Führungsprozess existieren auch innerhalb der so genannten „Kulturgrenzen“. In diesem Zusammenhang betont Rathmayr (ca. 2005: 201): „Wenn Sie daran denken, mit wem Sie Missverständnisse haben, dann wird Ihnen gleich einfallen, dass dies beileibe nicht nur mit Angehörigen anderer Kulturen vorkommt, sondern sehr oft auch mit den Angehörigen der eigenen Kultur“. Goldfuß (2000: 7) weist auf schockierende Pressemitteilungen, die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen widerspiegeln sollen: „80 Prozent der Mitarbeiter sind unzufrieden mit ihrem Vorgesetzten.' 'Jeder fünfte Arbeitnehmer kann seinen Vorgesetzten nicht ausstehen.' 'Neun von zehn Angestellten hegen aufgrund tiefgreifender negativer Erfahrungen sogar eine Missstimmung gegen ihren Chef.“ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte mit Fehlzeiten, Desinteresse, Intrigantentum, Kündigungen, etc. seitens ihrer Mitarbeiter sowohl im Inland als auch im Ausland allgemein konfrontiert werden können.

Allerdings können derartige Reaktionen seitens Mitarbeiter u. a. auch auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen sein. Hofstede/Hofstede (2006: 194) berichten über eine niederländische Produktionsniederlassung eines größeren US-amerikanischen Betriebes, die innerhalb von zehn Jahren den Verlust von drei niederländischen Betriebsleitern zu beklagen hatte, weil diese unpopuläre Maßnahmen bei ihren Mitarbeitern nicht durchsetzen wollten. Ihre Begründung, dass diese Maßnahmen auf den Widerstand des Betriebsrates, eines Organs, das von den Angestellten gewählt wird, stoßen werden, hatte kein Gewicht in den Augen des US-amerikanischen Vize-Präsidenten.

8.3.5 Eigenschaften der Einflussnahme auf arbeitende Menschen

Aus organisationspsychologischer Sicht erfolgt die Beeinflussung der unterstellten Mitarbeiter durch Kommunikation, die verbaler oder nonverbaler Art sein kann. (Comelli/v. Rosenstiel 2003: 87), dabei dürfen „der Stil, die Art und Weise des Umgangs mit Menschen beim zuständigen Führenden niemals“ vernachlässigt werden, „Es kommt (auch) auf den Menschen an.“ (Rosenstiel 2003: 5), denn 80 bis 95 % der Arbeitszeit verbringen Vorgesetzte mit Kommunikation (ebd.),

„falls man Kommunikation weit versteht, d. h. nicht nur als Vier-Augen-Gespräche, sondern auch Aktivitäten als Teilnehmer von Gruppengesprächen, als Vortragender oder Teilnehmer bei Tagungen und Konferenzen, beim Telefonieren, beim Erstellen oder Lesen von Schriftgut etc. mit einbezieht. Die Kommunikationszeit, die jedoch den Mitarbeitern gewidmet wird, ist angesichts der vielfältigen Aufgaben des Führenden knapp, die Qualität der Kommunikation angesichts fehlender Ausbildung der meisten Fachvorgesetzten auf dem Felde kommunikativer Kompetenz unzureichend.“ (ebd.).

Daraus kann geschlossen werden, dass der Kommunikation im beruflichen Alltag eine sehr große Rolle zukommt, allerdings ist die Existenz von Kommunikationsbarrieren zwischen Führenden und Geführten kein interkulturelles Phänomen per se, was auch Rathmayr (ca. 2005) und Goldfuß (2000) festgestellt haben. Sonach hätte ein ähnlicher Dialog bei schlechtem Arbeitsklima genauso zwischen den „Angehörigen der eigenen Kultur“ (Rathmayr ca. 2005: 201) stattfinden können, wobei „Handlungsbegleitende Gedanken“ möglicherweise andere gewesen wären:

Handlungsebene	Handlungsbegleitende Gedanken
<i>Amerikaner:</i> Wie lange brauchst Du, um diesen Bericht zu beenden?	<i>Amerikaner:</i> Ich bitte ihn, sich zu beteiligen.
<i>Griechen:</i> Ich weiß nicht. Wie lange soll ich brauchen?	<i>Griechen:</i> Sein Verhalten ergibt keinen Sinn. Er ist der Chef. Warum sagt er es mir nicht? <i>Amerikaner:</i> Er lehnt es ab, Verantwortung zu übernehmen
<i>Amerikaner:</i> Du kannst selbst am besten einschätzen, wie lange es dauert.	<i>Amerikaner:</i> Ich zwinge ihn, Verantwortung zu übernehmen <i>Griechen:</i> Was für ein Unsinn! Ich gebe ihm wohl besser keine Antwort.
<i>Griechen:</i> 10 Tage.	<i>Amerikaner:</i> Er ist unfähig, die Zeit richtig einzuschätzen; diese Schätzung ist völlig unrealistisch.
<i>Amerikaner:</i> Besser 15. Bist Du damit einverstanden, es in 15 Tagen zu tun?	<i>Amerikaner:</i> Ich biete ihm eine Abmachung an. <i>Griechen:</i> Das ist meine Anweisung: 15 Tage
In Wirklichkeit braucht man für den Bericht 30 normale Arbeitstage. Also arbeitet der Grieche Tag und Nacht, benötigt aber am Ende des 15. Tages noch einen weiteren Tag.	
<i>Amerikaner:</i> Wo ist der Bericht?	<i>Amerikaner:</i> Ich vergewissere mich, dass er unsere Abmachung einhält. <i>Griechen:</i> Er will den Bericht haben.
<i>Griechen:</i> Er wird morgen fertig sein.	<i>Amerikaner:</i> Der Bericht ist immer noch nicht fertig. <i>Griechen:</i> Ein Tag Verzug ist kein großes Problem.
<i>Amerikaner:</i> Aber wir haben ausgemacht er soll heute fertig sein.	<i>Amerikaner:</i> Ich muss ihm beibringen, Abmachungen einzuhalten. <i>Griechen:</i> Dieser dumme, unfähige Chef! Nicht nur, dass er mir falsche Anweisungen gegeben hat, er würdigt noch nicht einmal, dass ich einen 30-Tage-Job in 16 Tagen erledigt habe.
<i>Griechen:</i> Ich kündige!	<i>Amerikaner:</i> Das überrascht mich. <i>Griechen:</i> Ich kann für so einen Menschen nicht arbeiten.

Abbildung 2: Führer in einer interkulturellen Überschneidungssituation

Quelle: Nach Triandis & Vassiliou (S. 42f.), entnommen aus Kühlmann (2008: 55)

Unumstritten jedoch erscheint auch die Tatsache, dass „Wenn Führende und Geführte unterschiedlichen Landeskulturen angehören, wie es in internationalen Unternehmen vorkommt“, gewinnt die Kommunikation „noch zusätzlich an Komplexität“, weil Führende und Geführte durch ihre kulturelle Prägung unterschiedliche „Formen der Situationsinterpretation und der Handlungswahl“ zeigen (Kühlmann 2008: 54).

Comelli/v. Rosenstiel (2003: 87) stellen die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf die unterstellten Mitarbeiter durch Kommunikation auch deskriptiv dar, wodurch arbeitsrelevante Kommunikationsprozesse in Augenschein genommen werden können:

„Dabei vollzieht sich diese Beeinflussung durch Kommunikation, die verbaler oder nonverbaler Art sein kann. Im Gespräch wird der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter Ziele zu vereinbaren suchen, Aufgaben erläutern und dabei Rat und Hilfe gewähren. Er wird erfolgreiche Arbeitsschritte mit Anerkennung belohnen und sichtbare Fehler des Verhaltens konstruktiv kritisieren. Er wird von Zeit zu Zeit Mitarbeitergespräche führen, dabei Bilanz über einen längerfristigen Abschnitt gemeinsamer Arbeit ziehen und die besonderen Stärken, die besonderen Schwächen herausstellen und die notwendigen Konsequenzen ableiten. Dies kann dann in Förderungsgesprächen geschehen, innerhalb derer auch die weitere Zukunftsperspektive des Mitarbeiters besprochen wird. Viele dieser Maßnahmen können durch spezifische Führungstechniken effektiver gemacht werden. Technik aber allein reicht nicht aus. Das beobachtete Verhalten, die vom Vorgesetzten ausgehende Ausstrahlung, ist als Basis erforderlich, damit der Führende eine selbstverständliche Autorität gewinnt, als Vorbild wirkt und damit seine Mitarbeiter motiviert und langfristig an die Aufgaben bindet.“

Die Aufgabe des Trainers wird es – aus translatorischer Sicht – sein, alle oben angeführten Prozesse auf mögliche Kulturspezifika zu prüfen, d. h. realiter zu prüfen, durch welches kommunikative Handeln einer Führungskraft andere Mitglieder des Unternehmens so beeinflusst werden können, damit die gesetzten Unternehmensziele erreicht werden, in welcher Form Kritik und Anerkennung ausgesprochen werden sollen, etc. So stellt Hess-Lüttich (1999: 73) z. B. fest, dass sich die deutsche Pünktlichkeit im Produktionsbereich in Thailand kaum durch Lohnabzug erzwingen lässt; Leistungssteigerung in Japan lässt sich „nicht durch individuelle (den einzelnen vor den anderen auszeichnende) Gratifikation erzielen.“ (ebd.). Die hier angeführten Beispiele sollen den von Bolten (2006: 58) an Trainer gerichteten dringenden Appell, Konzeptualisierungen interkultureller Trainings kritisch zu prüfen und interkulturelle Kompetenz in den Bereich internationalen Management-Handelns zu integrieren (ebd., S. 65), evident machen.

8.3.6 Handlungs- und Geschehenssituationen im Ganzen

Laurén/Myking/Picht (1998: 146) bringen zur Sprache, dass bei einer terminologischen Untersuchung von dynamischen Begriffen auch Handlungs- und Geschehenssituationen im Ganzen untersucht werden müssen, um feststellen zu können, welche Eigenschaften von wesentlichen Merkmalen sich auf Handlungen und welche sich auf Geschehen beziehen. Das von Neuberger (2002: 22) vorgeschlagene „Wortfeld Führung“ entstand durch seine Analyse von

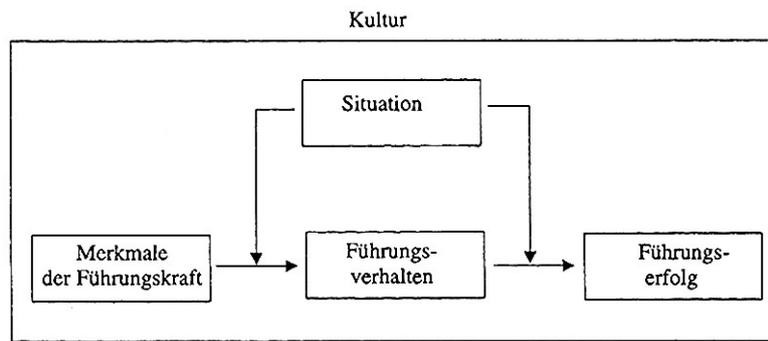


Abbildung 4: Ein Rahmenmodell zur Führung

Quelle: Stumpf (2005: 325)

In der Mitte dieser Grafik steht das Führungsverhalten, auf das ein zweifacher Einfluss genommen wird: „Zum einen bestimmt die Situation, wie sich die Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft im Führungsverhalten niederschlagen; zum anderen hängt es von der Situation ab, in wieweit ein spezifisches Führungsverhalten zu Führungserfolg führt.“ (Stumpf 2005: 326).

Nach v. Rosenstiel (2002: 24f.) kann das Führungsverhalten, also 'Handlungen', als eine Synthese folgender Elemente betrachtet werden:

- „Ziele klar formulieren,“
- „eindeutige Anweisungen geben,“
- „kooperativ sein,“
- „delegieren,“
- „sich auch um private Sorgen der Mitarbeiter kümmern,“
- „Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen,“
- „Anerkennung und Kritik aussprechen,“
- „Mitarbeiter motivieren,“
- „angemessen kontrollieren,“
- „Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen richtig einsetzen,“
- „Mitarbeiter fördern,“
- „usw.“ (ebd.).

Die Situation, oder nach v. Rosenstiel (ebd.) Führungssituation, die sich sowohl auf die Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft als auch auf das oben dargestellte Führungsverhalten, auswirkt, also 'das, was einer Führungskraft widerfährt' oder 'Geschehen', soll ein Zusammenspiel von folgenden Faktoren darstellen:

- „Unterstützung durch den nächst höheren Vorgesetzten,“
- „angemessene technische und organisatorische Hilfsmittel bei der Arbeit,“
- „qualifizierte und hochmotivierte“ [sic!] „Mitarbeiter,“
- „kooperative Kollegen,“
- „günstige Marktbedingungen,“
- „kein Gegenwind aus der Politik,“
- „partnerschaftlich gesinnter Betriebsrat,“
- „gesprächsbereite Gewerkschaften,“
- „Unterstützung durch den Lebenspartner,“
- „konfliktfreie familiäre Situation,“
- „usw.“ (ebd.).

Als Merkmale einer Führungskraft werden nach Rosenstiel (ebd.) meistens folgende Eigenschaften genannt:

- „Intelligenz,“
- „Entscheidungsstärke,“
- „Gerechtigkeit,“
- „ethische Gesinnung,“
- „Belastbarkeit,“
- „Kreativität,“
- „Kontaktstärke, - Soziale Kompetenz“
- „Sensibilität,“
- „emotionale Stabilität,“
- „usw.“ (ebd.).

Die grundlegenden Wirkungszusammenhänge zum Verhalten allgemein – „eine Kausalbeziehung zwischen dem verursachenden oder beeinflussenden Faktor und der Folge“ im Kontext der Beschreibung dynamischer Begriffe (Laurén/Myking/Picht 1998: 144) – stellt v. Rosenstiel (2005⁴, 2002: 34, v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005: 259) sehr anschaulich in folgender Grafik dar, welche auch in den jeweiligen interkulturellen Kontext eingebettet werden kann:

⁴ Rosenstiel, Lutz v., „*Personalentwicklung in der Schule*“, Unterrichtsmitschau, Microsoft PowerPoint - Rosenstiel1210.ppt, 2005, Folie 18, Ludwig-Maximilians-Universität München, URL: http://www.uni-muenchen.de/funktionen/google/index.html?cref=http%3A%2F%2Fwww.uni-muenchen.de%2Ffunktionen%2Fgoogle%2Fxml%2Fcref_cse_lmu.xml&cof=FORID%3A11&q=rosens tiel&sa.x=0&sa.y=0&sa=Suchen#937, [14.01.2008]

Bedingungen des Verhaltens

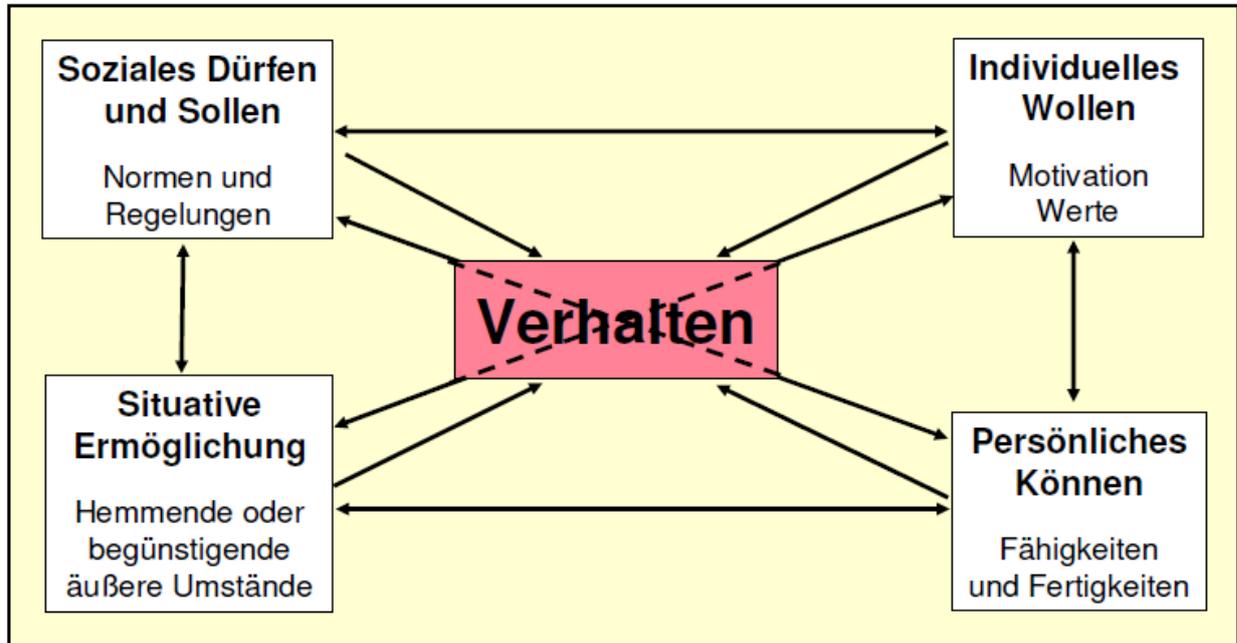


Abbildung 5: Bedingungen des Verhaltens

Quelle: Rosenstiel (2005: Folie 18)

Unter besonderer Berücksichtigung des Zusammenwirkens von Faktoren wie 'Soziales Dürfen und Sollen', 'Situative Ermöglichung', die nach v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger (2005: 259) die 'Situation' allgemein darstellen, sowie Faktoren wie 'Individuelles Wollen' und 'Persönliches Können', die die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person des Führenden repräsentieren (ebd.), gilt es, das Führungsverhalten flexibel zu entwickeln; „auf dem Hintergrund einer spezifischen Kultur“ (Stumpf 2005: 326) beeinflusst nun das Führungsverhalten „in einer spezifischen Weise das Verhalten der Geführten, mit denen und über die ja letztendlich der Führungserfolg realisiert werden soll.“ (v. Rosenstiel 2007⁵).

⁵ Rosenstiel, Lutz v.: „Führung ist kein Selbstzweck!“, 2007. URL: <http://www.ifm.ac/fileadmin/pdf%20download/PR/2007/11/F%20Chrung%20ist%20kein%20Selbstzweck!%20-%20Prof.%20Lutz%20von%20Rosenstiel.pdf> [23.03.2009]

V. Rosenstiel bezeichnet Führung „als System mit Rückkopplungsschleifen“ (ebd.), denn das Führungsverhalten und das Verhalten der Geführten beeinflussen sich wechselseitig. Daraus kann geschlossen werden, dass „auf dem Hintergrund einer spezifischen Kultur“ (Stumpf 2005: 326) das Zusammenwirken von Faktoren wie Führungseigenschaften, Führungssituation und Führungsverhalten sowie Eigenschaften, Situation und Verhalten von Geführten in interkulturellen Trainings behandelt werden soll, denn „das Wissen um kulturelle Unterschiede noch nichts darüber aussagt, wie ein konkreter Interaktionsprozess zwischen Angehörigen dieser Kulturen verlaufen wird.“ (Bolten 2006: 64).

Darüber hinaus kann vermutet werden, dass die Ausrichtung interkultureller Trainings auf die Entwicklung bei Führungskräften solcher Eigenschaften wie Empathie, Offenheit, Toleranz, Frustrationstoleranz, interkulturelle Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Metakommunikationsfähigkeit im Allgemeinen eine positive Auswirkung auf die Person des Führenden und sein Verhalten sowohl im Inland als auch Ausland habe. V. Rosenstiel (2002: 27) allerdings weist ausdrücklich darauf hin, dass die Führungseigenschaften allein den Führungserfolg nicht bedingen können, ihm zufolge soll der Situation sowie der situativen Ermöglichung ebenfalls eine sehr wichtige Rolle zukommen, auf die in interkulturellen Trainings desgleichen eingegangen werden soll.

Im Zusammenhang mit dem Verhalten in interkulturellen Überschneidungssituationen soll an dieser Stelle auch das Modell der „idealen interkulturellen Kompetenz“ von Rathmayr (ca. 2005: 203) in Augenschein genommen werden:

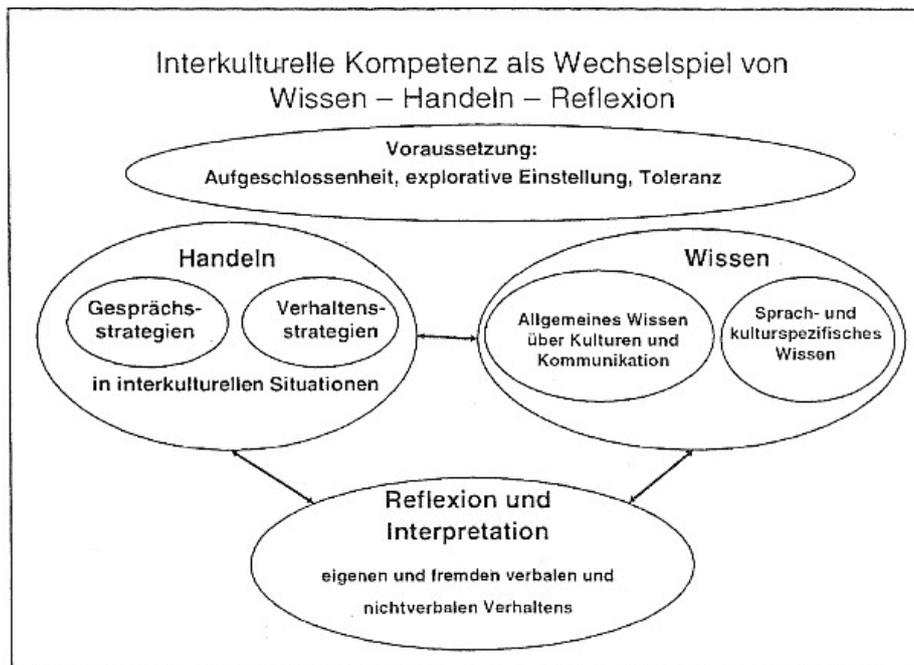


Abbildung 6: Die ideale interkulturelle Kompetenz

Quelle: Rathmayr (ca. 2005: 203)

Rathmayr (ca. 2005: 203f.) merkt zu diesem Modell an: „Die ideale interkulturelle Kommunikation kann als Wechselspiel von Wissen, Handeln und Reflexion über das, was in interkulturellen Situationen passiert ist, konzipiert werden.“ [...] „Die ideale interkulturelle Kommunikation kann man nicht erreichen, man kann aber ein Leben lang versuchen, sich ihr anzunähern.“ Sie erklärt ihr Modell schrittweise.

In ihrem Modell beziehe sich 'allgemeines Wissen über Kultur und Kommunikation' auf allgemeines Wissen über Kultur (nicht Hochkultur), „konzipiert als Wechselwirkung zwischen Ideologien und Mentalitäten einerseits und sozialen Praktiken andererseits. Diese Wechselwirkung erfahren wir über Kulturen, in denen wir ständig leben, als Selbstverständlichkeiten, die über die Diskurse vermittelt werden.“ (ebd., S. 204).

Des Weiteren betont sie die Wichtigkeit der Beziehungsebene in der Kommunikation nach dem Kommunikationsmodell von Schultz von Thun (1981), weil auch in Wirtschaftsverhandlungen „nie nur über Inhalte geredet“ wird (ebd.), es ist auch „die Frage der Wechselseitigen Einschätzung, Wertschätzung, des Vertrauens“

(ebd., S. 205). Ihr zufolge klagen Angehörige der Kulturen Mittel- und Osteuropas in vielen Interviews darüber, „das Gefühl zu haben, sie werden von den 'Westlern' von oben herab behandelt.“ (ebd.). Sie erklärt, dass es auch innerhalb der eigenen Kultur nicht einfach ist, „richtig zuzuordnen, was auf der Beziehungsebene und was auf der Inhaltsebene gemeint ist“, und in einer interkulturellen Überschneidungssituation wird diese Problematik nur noch mehr erschwert.

In Anlehnung an Günther/Luckmann (2002) spricht Rathmayr über Wissensasymmetrien, die es zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen gibt: „Um einander zu verstehen, muss man eine gewisse gemeinsame Wissensbasis haben, die real schon innerhalb der eigenen Kultur oft recht unterschiedlich ist.“ (ebd., S. 206). Diese kulturspezifische Wissensbasis soll Auskunft darüber geben, wie z. B. in Japan Verhandlungen durchgeführt werden.

Projiziert auf den beruflichen Alltag einer Führungskraft im Auslandseinsatz kann aufgrund dieser Aussage vermutet werden, dass im Zuge der Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz Wissensasymmetrien in sämtlichen arbeitsrelevanten Prozessen aufgezeigt werden sollen. Es sollen aus translatorischer Sicht in concreto Wissensasymmetrien bei Kritik- und Anerkennungsgesprächen, Beurteilungs- und Fördergesprächen, Konfliktlösungen, Zielvereinbarungen, etc. vom Trainer schon im Vorfeld des Trainings eruiert werden.

Zum kulturspezifischen Wissen merkt Rathmayr (ebd.) an, dass die Vollständigkeit im Wissen über eine andere Kultur in allen ihren Facetten nicht erreicht werden kann, zudem erleben viele Länder eine sehr rasante Entwicklung, dass das aus Büchern erworbene Wissen schnell veraltet ist.

In Bezug auf die allgemeinen Kommunikationsstrategien empfiehlt Rathmayr allgemein immer nachzufragen, wenn Unklarheiten bestehen. Aufgrund der oben erwähnten Wissensasymmetrien können in der interkulturellen Kommunikation Missverständnisse und Unklarheiten entstehen:

„Wenn Ihnen Ihr russischer Partner sagt: *Ach das ist nicht weit, da kommen Sie am Besten vorbei und holen es ab*, dann kann es gut sein, dass es sich um 300 km handelt, weil das für Russen einfach nicht weit ist. Petersburg ist von Moskau weiter als Bregenz, aber es ist nahe. Wenn man kürzer als 24 Stunden mit dem Zug fährt, dann ist es in Russland eben nahe.“ (ebd., S. 210).

Rathmayr (ebd.) empfiehlt auch die Erwähnung möglicher kultureller Unterschiede auf der Metaebene, z. B.: *„Ich weiß nicht, ob das hier üblich ist, aber bei uns würde man jetzt eine Sitzungsunterbrechung machen...“* (ebd.). Des Weiteren sollen ihr zufolge die für das jeweilige Land geltenden Konventionen geprüft werden, wie Ablehnungen formuliert werden sollen: *„'Ja' zu sagen ist meist kein Problem, aber wie direkt sagt man 'Nein'?“*

Nach Prüfung dieses Modells kann vermutet werden, dass es eine positive Auswirkung auf das Kommunikationsverhalten einer Führungskraft im Allgemeinen sowie für die Kommunikation im interkulturellen Alltag einen sehr hohen Stellenwert haben soll, zumal Führung als „als System mit Rückkopplungsschleifen“ bezeichnet wird (v. Rosenstiel: 2007).

Allerdings geht es im beruflichen Alltag einer Führungskraft unter anderem um die Frage, wie kann z. B. bei Fehlzeiten, Desinteresse, Intrigantentum, etc. der unerstellten Mitarbeiter, was nicht notwendigerweise auf das kommunikative Führungsverhalten zurückzuführen ist, „Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistung überführt werden?“ (Kühlmann 2008: 23). Auch das ist eine der Geschehenssituationen des dynamischen Begriffs Führung, welche eine im interkulturellen Kontext adäquate 'rückgekoppelte' Handlung verlangt. Es geht um die Frage, wie kann 'Führungserfolg', wie auch immer er definiert ist (z. B. Reduktion von Kostenüberschreitungen, Fehlzeiten oder Reklamationszahlen, oder Steigerung von Absatzzahlen, Gewinnung von Neukunden, etc.), in einer interkulturellen Situation erzielt werden. Im Zusammenhang mit der Beziehungsebene bringt Rathmayr (ca. 2005: 205) „die Frage der wechselseitigen Einschätzung, Wertschätzung, des Vertrauens“ zur Sprache. Beim dynamischen Begriff Führung soll darüber hinaus die Frage der bewussten und zielbezogenen Einflussnahme auf den Kommunikationspartner verbalisiert werden.

Für die interkulturelle Trainingsforschung gilt es – aus translatorischer Sicht – zu prüfen, sämtliche Wissensasymmetrien in arbeitsrelevanten Prozessen aufzudecken, und für die Trainer gilt es, diese Wissensasymmetrien den Seminarteilnehmern begreifbar zu machen und sie darüber hinaus mit jenen Kommunikationsstrategien auszurüsten, damit Führungskräfte in weiterer Folge bewusst und zielbezogen auf die unterstellten Mitarbeiter Einfluss nehmen können.

Die Frage der situativen Ermöglichung kann auch jetzt zumindest punktuell in den Trainings berücksichtigt werden. Im Beispiel mit dem US-amerikanischen Vize-Präsidenten und den niederländischen Betriebsleitern (Hofstede/Hofstede 2006: 194) repräsentiert der niederländische Betriebsrat einen Teil der von v. Rosenstiel andiskutierten situativen Ermöglichung. Solche Wissenslücken können vom Trainer aufgezeigt werden. Auch kooperative und hoch motivierte Arbeitskollegen repräsentieren einen Teil der situativen Ermöglichung, was die Bedeutung der idealen interkulturellen Kommunikation unterstreicht.

Kühlmann (2008: 45) weist darauf hin, dass Führungskräfte allgemein in ein „umfangreiches Geflecht von sozialen Beziehungen“ eingebunden sind. Die nachstehende Grafik soll nur wichtige Personen und Gruppen dieses Netzwerks vor Augen führen und einem besseren Verständnis von Handlungs- und Geschehenssituationen im Ganzen dienen:

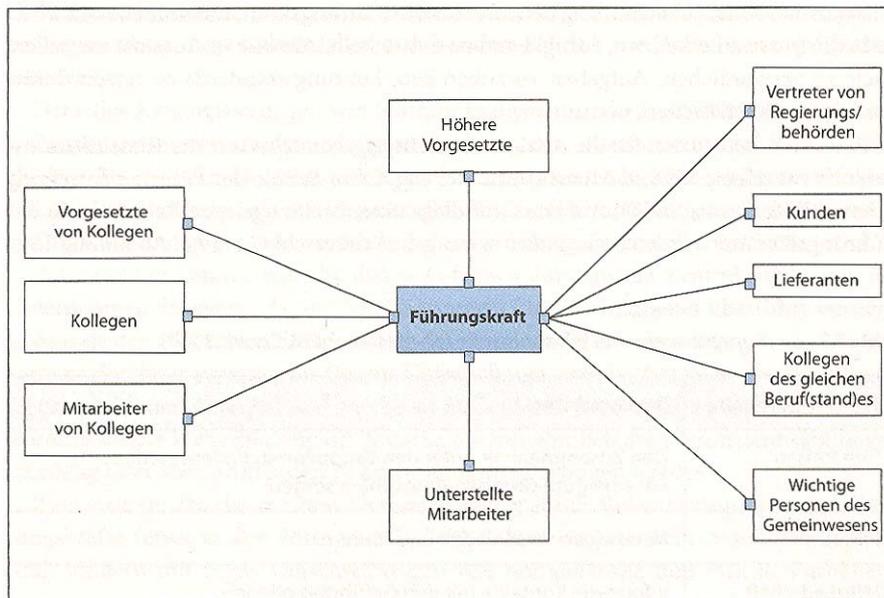


Abbildung 7: Netzwerk einer Führungskraft

Quelle: Kühlmann (2008: 45)

Diese Grafik lässt vermuten, dass Führungskräfte u. a. Kontakte zu Vertretern von Regierungsbehörden, Kunden, Lieferanten und wichtigen Personen des Gemeinwesens im Ausland pflegen sollen, dementsprechend soll auch Vorbereitung auf unternehmensspezifische 'situative Ermöglichung' in interkulturellen Trainings stattfinden.

Thomas/Kinast/Schroll-Machl (2006: 109) diskutieren die Problematik einer Flut von den derzeit auf dem Markt angebotenen interkulturellen Trainings, die mit mehr oder weniger gut evaluierten Materialien arbeiten, jedoch stellen sie fest, dass nicht nur Trainer, sondern auch manche Unternehmen selbst die Wichtigkeit der unternehmensspezifischen Trainings unterschätzen. Mitarbeiter werden unreflektiert „auf irgendeines der angebotenen Trainings“ (ebd.) geschickt, und die Gefahr bestehe darin, dass „ein solches Training den Erwartungen und Notwendigkeiten der eigenen Mitarbeiter nicht gerecht werden kann.“ (ebd.). Sie schlagen vor:

„Wenn auch extern gewonnene Trainer verständlicherweise zunächst keine unternehmensspezifischen Detailkenntnisse besitzen, so sollte doch bei der Vorbereitung und Planung von unternehmensspezifischen Trainingsangeboten darauf geachtet werden, dass neben der Zielgruppen- und Kulturspezifität auch unternehmensspezifische und unternehmenskulturspezifische Aspekte bei der Durchführung interkultureller Trainings berücksichtigt werden. Hier bietet sich an, den prospektiven Trainer mit in die unternehmensspezifische Problemanalyse

und Zielreflexion einzubeziehen. Eine solche intensive Zusammenarbeit zwischen Personalverantwortlichen in Unternehmen und externen Trainern zahlt sich schon deshalb aus, um zu vermeiden, dass die Trainingsteilnehmer die angebotenen Trainings als nicht praxisnah genug, zu unspezifische und zu wenig auf die konkreten Arbeits-, Lebens- und Managementprobleme vor Ort hin empfinden.“ (ebd.).

Darüber hinaus sollen vom Trainer beim Konzipieren eines unternehmensspezifischen Trainings auch mögliche Führungsdilemmata, die als 'Geschehen' oder 'situative Ermöglichung' auf das Handeln einer Führungskraft Einfluss nehmen, berücksichtigt werden. Neuberger (2002: 337f.) charakterisiert ein Dilemma im Kontext der führungstheoretischen Diskussion wie folgt:

„Es muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen.“ [...] „Es besteht Entscheidungszwang oder Handlungsdruck, dem man sich nicht ohne weiteres entziehen kann.“ [...] „Die Situation ist durch eine bindende Wahl definitiv und endgültig aufzulösen.“ (ebd.).

Neuberger merkt an, dass „die Dilemma-Alternativen nicht *in sich* widersprüchlich oder sich gegenseitig verneinend (kontradiktorisch), sondern konträr“ sind (ebd., S. 338).

Müller-Stewens/Fontin (1997: 3) gehen von der folgenden Definition eines Führungsdilemmas aus: „Grundsätzlich beschreibt ein Führungsdilemma eine Situation, in der ein Entscheidungsträger vor der Schwierigkeit der Wahl zwischen zwei einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt wird, wobei für beide i.a. gute Gründe sprechen.“

Nach Neuberger (ebd. 341ff.) können Führungskräfte folgenden Rollendilemmata in der Führungssituation nicht entgehen:

<p>Mitarbeiter als Mittel</p> <p>„Geführte für die Erreichung der ökonomischen Unternehmensziele instrumentalisieren.“</p>	<p>◀▶</p>	<p>Mitarbeiter als Ziel</p> <p>„Geführte als Partner behandeln, deren Interessen vorrangig zu entsprechen ist.“</p>
<p>Gleichbehandlung</p> <p>„Regeln ohne Ansehen der Person anwenden.“</p>	<p>◀▶</p>	<p>Individuelle Behandlung</p> <p>„Die besondere Lage des Einzelnen Geführten berücksichtigen.“</p>

Distanz „Sachliche Beziehung zum Geführten aufbauen.“	◄►	Nähe zum Mitarbeiter „Herzliche, gefühlvolle Beziehung zum Geführten aufbauen.“
Fremdbestimmung „Handlungsspielraum des Geführten einschränken.“	◄►	Selbstbestimmung „Geführten zur Selbständigkeit ermutigen.“
Spezialisierung „Detailkenntnisse erwerben.“	◄►	Generalisierung „Überblickwissen erwerben.“
Gesamtverantwortung „Verantwortung für alle Geführten und das Handeln übernehmen.“	◄►	Einzelverantwortung „Verantwortung nur für mich! An Geführte delegierte Aufgaben übernehmen.“
Bewahrung „Bestehende Regeln und Strukturen.“	◄►	Veränderung „Neuerungen durchsetzen.“
Konkurrenz „Den Wettbewerb zwischen den Geführten fördern.“	◄►	Kooperation „Zur Zusammenarbeit zwischen den Geführten ermutigen.“
Aktivierung „Die Mitarbeiter von außen anspornen.“	◄►	Zurückhaltung „Selbstmotivierung fördern.“
Binnenbeziehung „Beziehungen in der Gruppe der Geführten pflegen.“	◄►	Außenbeziehung „Beziehungen der Gruppe der Geführten nach außen pflegen.“
Zielorientierung „Ziele der Geführten vorgeben und kontrollieren.“	◄►	Verfahrensorientierung „Die Mittel zur Zeilerreichung vorgeben und kontrollieren.“
Äußere Anreize „Leistungen der Geführten gegen Belohnungen/Bestrafungen tauschen.“	◄►	Innere Werte „Leistung bei den Geführten als Wert und Norm verankern.“
Eigennutz „Eigene Vorteile verfolgen und sichern.“	◄►	Gemeinwohl „Übergeordnete Unternehmensziele verwirklichen.“

Abbildung 8: Rollendilemmata der Führung

Quelle: Neuberger (2002: 342f.), zit. nach Kühlmann (2008: 48)

Es kann vermutet werden, dass beim Konzipieren und Abhalten der Führungsdilemmata-Übungen u. a. die Rolle der Machtdistanz (Hofstede) mitberücksichtigt werden soll aus dem gegebenen Umstand, dass die kulturspezifische Reaktion der Mitarbeiter auch in weniger kritischen, so genannten Alltagssituationen eine Herausforderung für den Führenden darzustellen vermag (siehe Abb. 2).

Die oben dargestellte Grafik kann vom Trainer – aus translatorischer Sicht – als eine weitere Hilfsquelle zum Aufbau einer möglichst detailgetreuen Arbeitswelt oder nach Holz-Mänttari (1984: 6) einer „Ausgangswelt“ einer Führungskraft herangezogen werden, das von den Teilnehmern erworbene kulturspezifische Wissen kann anhand dieser Dilemmata-Übungen gemeinsam mit dem Trainer vertieft werden. Konradt (2006: 85f.) z. B. verweist auf ein interaktives Lernprogramm der EU („Innovation across Cultural Borders“), in dem Führungsstile anhand von Dilemmata behandelt werden. Zum Umgang mit „*Managementdilemmata*“ (Neuberger 2002: 341) kann bei Müller-Stewens/Fontin (1997) nachgelesen werden.

Im Kontext des translatorischen Handelns vergleicht Holz-Mänttari (1984: 151) den Translator mit einem Marktforscher, dessen Verpflichtung es sei, sich über die Bedingungen im Zielland zu informieren, so soll auch der Trainer die 'Situation' sowie die 'situative Ermöglichung' im Ausland in seinem Konzept berücksichtigen.

8.3.7 Führungsstil

Breidenbach/Nyíri (2001: 70) merken an: „In einer Studie über missglückte Firmenfusionen gaben zwei Drittel der befragten Manager kulturelle Unterschiede im Führungsstil als Hauptursache für das Scheitern an.“ Nach v. Rosenstiel (2002; 2003; Comelli/v. Rosenstiel 2003; v. Rosenstiel/Molt/Rüttinger 2005) stellt Führungsstil eine Komponente des Führungsverhaltens dar, somit kann der Führungsstil als eine besondere Art des Handelns aufgefasst und einer Analyse unterzogen werden.

Im Wesentlichen stellt der Führungsstil einer Führungskraft eine Kombination aus der Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung sowie Mitwirkungsorientierung dar.

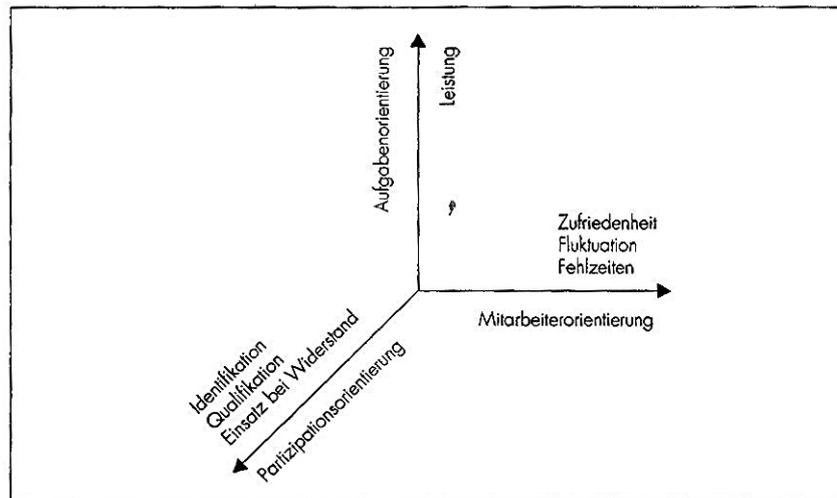


Abbildung 9: „Was begünstigt einzelne Kriterien des Führungserfolgs?“

Quelle: V. Rosenstiel (2003: 14)

Je nach Verhältnis dieser drei Komponenten beim Führungshandeln wird von unterschiedlichen Führungsstilen gesprochen, das sind verschiedene Arten, Führung umzusetzen (v. Rosenstiel 2002: 41). Rosenstiel (2007⁶) erklärt diese „drei voneinander unabhängige Führungsverhaltensweisen“ wie folgt: Bei der Aufgabenorientierung gibt der Führende dem Mitarbeiter klare Ziele vor bzw. er vereinbart klare Ziele mit dem Mitarbeiter und unterstützt ihn dabei, diese Ziele zu erreichen, und dadurch soll die Leistung verbessert werden. Bei der Mitarbeiterorientierung schätzt der Führende den Wert des Mitarbeiters, berücksichtigt seine Bedürfnisse und geht menschlich mit ihm um, was zur Folge hat, „dass die Zufriedenheit des Mitarbeiters ansteigt und als Konsequenz Fehlzeiten und Fluktuation zurückgehen“ (ebd.). Bei der Mitwirkungsorientierung werden die Geführten in die Entscheidungen eingebunden.

⁶ Rosenstiel, Lutz v.: „Führung ist kein Selbstzweck!“, 2007. URL: <http://www.ifm.ac/fileadmin/pdf%20download/PR/2007/11/F%20Chrung%20ist%20kein%20Selbstzweck!%20-%20Prof.%20Lutz%20von%20Rosenstiel.pdf> [23.03.2009]

Allerdings merkt v. Rosenstiel an (2003: 11): „Es dürfte kaum Führungskräfte geben, die immer – ohne Rücksicht auf die Situation – autoritär oder kooperativ sind.“:

„So ist z.B. eine hohe Mitwirkungsorientierung dann kaum anzuraten, wenn die Mitarbeiter wenig qualifiziert und Motiviert sind. Hier gilt es die Situation dynamisch zu sehen und die Mitarbeiter so zu fördern, dass schließlich ein höherer Grad an Mitwirkungsorientierung gerechtfertigt werden kann.“ (v. Rosenstiel 2007⁷)

Darüber hinaus sollen auch hier Kulturspezifika berücksichtigt werden: „So kann etwa das Zupacken des Vorgesetzten bei manuellen Aufgaben der Geführten in Skandinavien ausgesprochen positiv aufgenommen werden, während ein Führender mit dem gleichen Verhalten in Ostasien möglicherweise sein 'Gesicht verliert'.“ (ebd.).

8.3.8 Transaktionale Führung vs. Transformale Führung

V. Rosenstiel (2007) zufolge gewinnt in jüngerer Zeit in der Führungsforschung die Unterscheidung zwischen einer transaktionalen und einer transformationalen Führung immer mehr an Bedeutung. „Die transaktionale Führung beruht letztendlich auf dem Austauschprinzip, dem Marktmechanismus.“ (ebd.), d. h. dafür, dass der Geführte die vereinbarten Ziele erreicht hat, wird er materiell oder immateriell belohnt. Bei der transformalen Führung geht es darum, „dass der Geführte durch das Verhalten des Führenden so 'transformiert', also verwandelt wird, dass er bereit ist, sich – zumindest zunächst – auch ohne unmittelbare materielle Belohnung in besonderem Maße – über die Erwartung hinaus zu engagieren.“ (ebd.).
Nachstehend wird eine Gegenüberstellung transaktionaler und transformationaler Führung dargestellt:

⁷ Rosenstiel, Lutz v.: „Führung ist kein Selbstzweck!“, 2007. URL: <http://www.ifm.ac/fileadmin/pdf%20download/PR/2007/11/F%20F%20Chrung%20ist%20kein%20Selbstzweck!%20-%20Prof.%20Lutz%20von%20Rosenstiel.pdf> [23.03.2009]

Transaktional Führender	Transformational Führender
Erfüllt die gegebenen eigennützigen Bedürfnisse und Ziele der Geführten.	Versucht, die Bedürfnisse und Ziele der Geführten über den Bereich des Eigennutzes hinaus zu erweitern.
Versteht das Verhältnis zu den Geführten als wirtschaftlicher Austausch von materieller Belohnung gegen Leistung.	Versteht das Verhältnis zu den Geführten als Bündnis getragen von gemeinsamen Überzeugungen und Werten.
Steuert durch materielle Belohnungen und Bestrafung.	Steuert durch Visionen, Ziele und Werte.
Nimmt Einfluss über Aufforderungen zu bestimmten Handlungen.	Nimmt Einfluss über die Gestaltung von Bedürfnissen, Zielen und Überzeugungen.
Greift bei Abweichungen von Regeln und Vorgaben korrigierend ein.	Fordert Abweichungen von hemmenden Regeln und Vorgaben.
Betont Fremdkontrolle.	Betont Selbstkontrolle.
Bevorzugt die unidirektionale Kommunikation von oben nach unten.	Bevorzugt die multidirektionale Kommunikation.
Entwickelt die Fachkompetenz der Mitarbeiter.	Stärkt vor allem das Selbstvertrauen der Mitarbeiter in die Fachkompetenz.
Verfolgt mehr kurzfristige Ziele.	Verfolgt mehr langfristige Ziele.
Sieht den Mitarbeiter als ersetzbaren Produktionsfaktor.	Sieht die Mitarbeiter als nicht imitierbare Ressource.
Ist in Phasen der Stabilität erfolgreich.	Ist in Phasen des Umbruchs erfolgreich.

Abbildung 10: Vergleich transaktionaler und transformationaler Führung

Quelle: Bass & Avolio, zit. nach Kühlmann (2008: 130)

Darauf basierend kann angenommen werden, dass der Trainer seine Seminarteilnehmer auf die Situation der Mitarbeiter im jeweiligen Land hinweisen soll, da es vermutet wird, dass in Ländern, wo die Wirtschaftslage angespannt ist, die transaktionale Führung der transformalen Führung u. U. vorgezogen werden soll.

8.3.9 Führungserfolg

Die Relevanz des Führungserfolges, die in interkulturellen Trainings für Führungskräfte nicht zu vernachlässigen gilt, ergibt sich aus der Definition der Führung: „*Führung ist jeder beabsichtigte Versuch einer Person, durch ihr Handeln das Handeln anderer Mitglieder eines Unternehmens derart zu beeinflussen, dass die gesetzten Unternehmensziele erreicht werden.*“ (Kühlmann 2008: 22). Auch v. Rosenstiel (2007⁸) betont, dass Führung kein Selbstzweck ist: „Es soll zu Ergebnissen, zum Ziel, zum Erfolg führen, wie auch immer dieser inhaltlich beschrieben wird.“

Im Rahmen der vorliegenden terminologischen Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung lässt sich die Kausalbeziehung zwischen dem verursachenden oder beeinflussenden Faktor und der Folge am Besten mit v. Rosenstiels (2007) Worten beschreiben:

„Wovon hängt aber der Erfolg ab?“ [Führungserfolg, d. Verf.] „Vereinfachte vorwissenschaftliche Aussagen gehen davon aus, dass Persönlichkeitsmerkmale des Führenden ('Er soll eine Führungspersönlichkeit sein.') oder sein Führungsverhalten ('Sein optimaler Führungsstil') dafür verantwortlich sein. Dies ist nicht ganz falsch, aber es greift zu kurz. Der Führungserfolg wird nämlich über das Geführtenverhalten im Wechselspiel mit der Situation vermittelt, was wiederum vom Führungsverhalten und abermals von der Situation abhängt, und schließlich ist das Führungsverhalten von den Merkmalen des Führenden und ebenfalls der Situation determiniert.“

Es wird angenommen, dass der „Facettenreichtum“ Führung (Neuberger 2002), eingebettet in den interkulturellen Kontext, eine große Herausforderung für die „interkulturelle Trainingsforschung“ (Kainzbauer 2001) darzustellen vermag, allerdings stellt er auch für die Führungsforschung eine große Herausforderung dar:

⁸ Rosenstiel, Lutz v.: „Führung ist kein Selbstzweck!“, 2007. URL: <http://www.ifm.ac/fileadmin/pdf%20download/PR/2007/11/F%FChrung%20ist%20kein%20Selbstzweck!%20-%20Prof.%20Lutz%20von%20Rosenstiel.pdf> [23.03.2009]

„Führung ist ein umstrittenes Thema, dessen Diskussion kalte Kognitionen und heiße Emotionen oft unentwirrbar vermengt. Die Reaktionen schwanken zwischen Vergötterung und Heroisierung (Personenkult), Banalisierung und Trivialisierung (Bürokratisierung: Führung ist 'nichts als' Lückenbüßer der Organisation und eine verdinglichende Technik), emotionalisierte Verklärung und nüchterne Verwissenschaftlichung und schließlich Dämonisierung oder Diabolisierung (Verführung und Beherrschung der unschuldigen, unwissenden, widerstrebenden Massen).“ (ebd., S. 2).

Auch in der „interkulturellen Trainingsforschung“ wird das Thema 'Führung und der interkulturelle Handlungserfolg' diskutiert. Die Aussage von Hatzler/Layers in ihrem Beitrag „Interkulturelle Handlungskompetenz“ (2005: 140) kann jedoch im Rahmen der allgemeinen Führungsdiskussion aufgrund des genauso in den heimischen Betrieben anzutreffenden angespannten Arbeitsklimas entweder als Appell an die Vernunft oder als eine rein rhetorische Frage betrachtet werden:

„Wie ist etwa der interkulturelle Handlungserfolg eines Managers zu bewerten, der die vom Stammhaus geforderten Arbeitsergebnisse zwar liefert, aber aufgrund seines Arbeitsstils bei den Mitarbeitern der Auslandsgesellschaft sehr unbeliebt ist? Oder kann ein Mitarbeiter im Entwicklungsdienst als interkulturell erfolgreich bezeichnet werden, der aufopferungsvoll seine Aufgabe erfüllt, auch die Interessen und Wünsche der Einheimischen versteht und an ihnen sein Handeln ausrichtet – jedoch selbst unter so starken psychosomatischen Beschwerden leidet, dass seine Ehe in die Brüche geht?“

Die stark ausgeprägte Mitarbeiterorientierung (sofern diese der Unternehmenspolitik und den Unternehmenszielen nicht widerspricht), die Aufgabenorientierung sowie die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen können durchaus als positiv gewertet werden, jedoch stellen die Arbeitsunzufriedenheit, psychosomatische Beschwerden einer Führungskraft sowie mögliche Familienkrisen kein speziell interkulturelles Phänomen dar. Die Tatsache, dass die Komplexität der Gesamtsituation einer Führungskraft während eines Auslandseinsatzes sich potenzieren kann, wird hier nicht negiert.

9 Vorschläge aus translatorischer Sicht

„Die große Herausforderung für den Übersetzer oder Dolmetscher besteht also nicht darin, Begriffe einer Sprache in einer anderen wiederzugeben, also Termini einfach mit neuen Etiketten zu versehen. Ein guter Dolmetscher oder Übersetzer versteht es auch die psychologischen und kulturspezifischen Hintergründe von Begriffen zu vermitteln.“ (Holden 2002, zit. nach: Glaser 2007: 81).

In diesem Sinne können in der vorliegenden Diplomarbeit eine eingehende Beschäftigung mit den psychologischen und kulturspezifischen Hintergründen des dynamischen Begriffs Führung sowie die Methode des Translatorischen Handelns von Holz-Mänttari (1984: 6) vorgeschlagen werden:

„Das bedeutet, der Translator baut sich durch sein Handeln die Ausgangs- und die Zielwelten selbst auf und schafft in der Zielwelt einen Botschaftsträger (-verbund), der seinen Funktionen gerecht werden kann. Es geht also nicht um die Sprache allein. Es geht um Handlungen in 'Welten'.“

„Die Dominante aller Translation ist deren Zweck.“ (Reiß/Vermeer 1991², S. 96). In interkulturellen Trainings für Führungskräfte sollen nicht nur kulturelle Unterschiede im Allgemeinen, sondern auch kulturelle Unterschiede in bestimmten arbeitsrelevanten Prozessen verbalisiert werden, in concreto geht es um Handlungen und Geschehen im beruflichen Alltag von Führungskräften, welche per Definitionem auf arbeitende Menschen Einfluss nehmen sollen, damit die Unternehmensziele erreicht werden, d.h. die interkulturelle Kommunikation zwischen Führenden und Geführten findet nicht zum Selbstzweck statt.

„Erfolgreiches translatorisches Handeln setzt daher voraus, dass der Standpunkt und die Situation der jeweiligen Kommunikationspartnerinnen berücksichtigt werden.“ (Kadrić/Kaindl/Kaiser-Cooke 2007: 119). Es wird demzufolge vorgeschlagen, soweit Trainer der jeweiligen Fremdsprache mächtig sind, sich mit der Originalliteratur zum Thema Führung sowie mit den Führungskonzepten näher auseinanderzusetzen, denn es wird vermutet, dass auch Führungskonzepte unter

besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Landes- und Kulturspezifika entwickelt werden.

Bei der Literatúrauswahl ist allerdings Vorsicht geboten: Neuberger (2002: 2) verbalisiert u. a. die Trivialität der Literatur, die im Laufe der Zeit über Führung geschrieben worden ist. Aus dem gegebenen Umstand erscheint es wichtig, sich bei der Literatúrauswahl verlässlicher Quellen zu bedienen. So erscheinen Werke, die an Hochschulen und Universitäten als Pflichtliteratur empfohlen werden, eine seriöse Literaturquelle darzustellen, darüber hinaus können auch Publikationen von Hochschul- und Universitätsprofessoren zu diesem Thema als Parallelliteratur herangezogen werden.

Des Weiteren soll berücksichtigt werden, dass die Betriebswirtschaftslehre und die Organisationspsychologie Führung aus unterschiedlichen Blickwinkeln untersuchen, daher wird vermutet, dass Vorschläge dieser Wissenschaftsdisziplinen in Bezug auf gewisse Schwerpunkte sich von einander unterscheiden können, die sich mit dem Ist- bzw. Sollzustand in Führung vergleichen lassen. Jedoch sind in der Originalliteratur 'landes- und kulturspezifische' Vorschläge z. B. zu Auswahl und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Beurteilungs- und Fördergesprächen, Anerkennungs- und Kritikgesprächen, Mitarbeitergesprächen im Allgemeinen, Umgang mit Alkoholikern, Arbeitsrecht, Kündigung und Abmahnung, Teamentwicklung, Konfliktbewältigung, Krisenmanagement, Personalentwicklung, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, etc., etc. zu finden, die für Trainer hilfreich sein können.

Wenn Trainer die Sprache des jeweiligen Landes nicht ausreichend beherrschen, kann das von Neuberger (2002) vorgeschlagene 'Wortfeld Führung' zumindest als Denkanstoß für den Aufbau der Ausgangs- sowie der *Zielarbeitswelt* [d. Verf.] dienen, welche zuerst eingehend recherchiert und in weiterer Folge auf mögliche arbeitsrelevante kulturelle Unterschiede geprüft werden sollen.

Darüber hinaus sollen nicht nur Führungskonzepte und Kulturstandards der „interkulturellen Trainingsforschung“, sondern auch die aktuelle Arbeitssituation der Geführten im jeweiligen Land recherchiert werden, da sie womöglich von den Kulturstandards in der Zwischenzeit abweicht bzw. weitere signifikante Merkmale aufweist. So weist z. B. Weseloh (2008: 146f.) auf die Personalschwierigkeiten in den CEE-Gesellschaften hin:

„Und wie kein anderer Faktor spiegelt 'Personal' auch die Dynamik des Fortschritts und der Zerrissenheit der CEE-Gesellschaften wieder. Erfolgshungrige, gut ausgebildete Jungmanager mit westlichen Gehaltsvorstellungen und immensem Arbeitseinsatz stehen 'Relikten' aus der Vergangenheit gegenüber. Menschen, die in planwirtschaftlichen Betrieben 'aufgewachsen' sind, können diese Vergangenheit schwer ablegen und entwickeln demzufolge auch kaum ein Leistungsbewusstsein oder eigene Ideen.“ [...] „Weiterhin haben Manager eine geringere Loyalität gegenüber ihren Arbeitgebern. Abwerbungen und Wechselbereitschaft bei besserer Bezahlung sind an der Tagesordnung.“ (ebd.).

Um zielgruppengerecht interkulturelle Training konzipieren zu können, soll auch die Situation des Führenden im Ausland – „Kultur und politisches System des Landes, Branchenzugehörigkeit der Organisation, Unternehmensverfassung und rechtlicher Rahmen, Organisationsstruktur- und Kultur“ (v. Rosenstiel: 2007: 177), etc. – sowie weitere Faktoren der situativen Ermöglichung eingehend recherchiert werden. Umundum (2008: 153) äußert sich über die situative Ermöglichung wie folgt: „Viele Investoren haben in CEE Probleme, weil sich die Leute vor Ort nichts aufdrängen lassen wollen. Im Westen sind wir es gewohnt, Geschäfte mit Leuten zu machen, die wir unter Umständen nicht so toll finden. In Russland ist 'Nicht so toll finden' ein Knock-out-Kriterium.“ Er bemerkt, dass Investoren im Osten sich an „ungeschriebene Gesetze“ halten müssen: „Spezialfälle, dass man von jedem Haus, das man in einer russischen Stadt baut, automatisch ein Drittel der Stadtverwaltung überschreibt, können überraschend auftauchen. Man kann es dann wieder zurückkaufen – die Investition soll noch immer sehr lohnend gewesen sein.“ (ebd.).

Sinnvoll erscheint, auch jene Informationen in eine Datenbank aufzunehmen, die für die „interkulturelle Trainingsforschung“ womöglich nicht ins Gewicht fallen oder als Einzelercheinungen betitelt werden. So hat z. B. die mobilkom austria

group die Erfahrung gemacht, dass es in Kroatien „als extrem unhöflich angesehen“ wird, „auf die Sprachbox zu sprechen, da werden lieber SMS verschickt“ (Magenschab 2008: 38). Magenschab, Vorstandsvorsitzende Vipnet d.o.o., Zagreb, Kroatien, erzählt: „Ein diesbezüglicher Versuch von mir, meine Mitarbeiter in Kroatien dazu zu bringen, auf die Sprachbox zu sprechen, scheiterte aus diesem kulturellen Kontext heraus.“ [...] „Und das hat nichts mit dem Preis zu tun, denn in“ [Kroatien, d. Verf.] „erfolgt die Abfrage gratis. Das Phänomen ist ein rein kulturell geprägtes.“ (ebd.). Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch diese Information in einem bestimmten Kontext von Belang sein wird.

10 Persönliche Erkenntnisse

10.1 Interkulturelle Kompetenz als Business

Wie eingangs erwähnt, werden Kulturkenntnisse und interkulturelle Kompetenz in der Zwischenzeit u. a. als Produkt vermarktet, und interkulturelle Trainings sollen Breidenbach/Nyíri (2001) zufolge ein anschauliches Beispiel für das Boomen der Interkulturellen Beratungs- und Trainingsindustrie dienen. Die Anzahl der lt. World Wide Web in Deutschland angebotenen interkulturellen Trainings mit unterschiedlichen Schwerpunkten ist beträchtlich (Bolten 2006), in Österreich werden interkulturelle Trainings weniger angeboten (Kainzbauer 2001: 9). Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass die Zahl interkultureller Trainings und Trainer auch in Österreich zunehmend steigen wird. Diese Annahme beruht auf der steigenden Anzahl von Entsendungen österreichischer Mitarbeiter an ausländische Standorte⁹ und auf der Etablierung an der Donau-Universität Krems eines Lehrganges 'Interkulturelle Kompetenzen'¹⁰ sowie auf dem Seminarangebot (u. a. 'Intercultural Trainings Design')¹¹ des Fachbereiches 'Interkulturelle Studien'¹² des

⁹ URL:

http://www.viccc.at/admin/untermenu/pdf/25/20090130113041presse%2006.12.08_Bildung.pdf
[19.09.2009]

¹⁰ URL: <http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/interkulturellekompetenzen/> [13.09.2009]

¹¹ URL: <http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/interculturaltrainingdesign/> [13.09.2009]

¹² URL: <http://www.donau-uni.ac.at/de/departement/wbbm/bereich/interkulturell/index.php> [13.09.2009]

Departments für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement. Es gilt abzuwarten, wie sich die „Interkulturelle Beratungs- und Trainingsindustrie“ (Breidenbach/Nyíri 2001: 71) in Österreich entwickeln wird.

10.2 „Kampf der Ansätze“

Bei der interdisziplinären Vorgehensweise sollen Dietrich (2003) zufolge Befunde ausgetauscht und abgestimmt werden, „aber die Methodologie und die Fragestellung einer bestimmten Disziplin bleibt dominierend, erkenntnisleitend und formbildend. Im Regelfall erfolgt eine offene oder stillschweigende **Vorherrschaft einer 'Hauptdisziplin'** unter Beteiligung von 'Hilfsdisziplinen'.“¹³ Im Zuge der Recherchen für die vorliegende Arbeit konnte der von Roth (2006) artikulierte interdisziplinäre „Kampf der Ansätze“ um die Vorherrschaft in der Vermittlung interkultureller Kompetenz auch schriftlich dokumentiert werden. Es wird jedoch angenommen, dass selbstreflektierte Trainer in ihrem Tun transdisziplinär vorgehen und die Erkenntnisse der „interkulturellen Trainingsforschung“ einer kritischen Analyse unterziehen, um zielgruppengerechte Trainingskonzepte erstellen zu können.

10.3 Kulturbarrieren und Kulturgrenzen

Einleitend soll in diesem Kapitel noch ein Beispiel für kulturelle Unterschiede angeführt werden. Die Übernahme der Immuno AG durch Baxter hat die Firmenkultur von Grund auf verändert, so Frank Butschbacher (2000¹⁴), „Am sichtbarsten sind die Veränderungen, die Baxter mit sich gebracht hat, wahrscheinlich an der Art, wie im Konzern kommuniziert wird“ [...] (ebd.).

¹³ URL: <http://homepage.uibk.ac.at/homepage/c402/c40268/KapitellundII-41.htm> [22.10.2003]

¹⁴ „Baxter / Immuno – Begegnung von Kulturen“, 2000. URL: <http://www.iv-net.at/wdf/publik/Magazin.pdf> [07.07.2008]

„Die Amerikaner etwa lernten, dass man die österreichischen Kollegen nicht unbedingt schon beim ersten Treffen detailliert nach der Familie befragt, und dass es keine Unhöflichkeit ist, wenn diese nicht gleich ausführlich von ihren Kindern erzählen. Die Österreicher wiederum wunderten sich nachher nicht mehr, dass Amerikaner so gut wie nie von 'problems' sprechen – man kümmert sich um 'issues'. Denn in der amerikanischen Kultur ist es wichtig, positiv an die Dinge heran zu gehen. 'Issues' bieten neue Möglichkeiten, wer von 'problems' spricht, sieht vor allem Hindernisse und Risiken.“ (ebd.).

Im Zuge der Recherchen für die vorliegende Diplomarbeit konnte nicht nur eine inflationäre Verwendung des Wortes 'Kultur', sondern auch eine Flut von 'Kulturgrenzen' und 'kulturellen Grenzen', 'Kulturbarrieren' und 'kulturellen Barrieren', 'Kommunikationsbarrieren' sowie 'kommunikationspsychologischen Barrieren in interkulturellen Managementkontakten' festgestellt werden. Beinahe nostalgisch lesen sich Worte wie 'Missverständnisse', 'Verständigungsprobleme', 'Falschannahmen', 'Kommunikationsschwierigkeiten', 'Landesgrenzen', 'andere Mentalität', 'fremde Wirklichkeiten' und 'kulturspezifische Andersartigkeit'. Am häufigsten werden diese Grenzen und Barrieren von Kulturexperten verbalisiert, die 'Kommunikation über Kulturbarrieren hinweg' ermöglichen sollen. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang aufdrängt, ist, ob das nicht doch noch ein von Kulturexperten kreierter Werbeslogan für ihr Know-how und kein 'kultureller Unterschied' ist?

11 Fazit

Im Zuge der terminologischen Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung wurde festgestellt, dass das signifikante Merkmal des Begriffes Führung eine bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf arbeitende Menschen ist. Die untersuchten Führungsdefinitionen geben Hinweise auf die Absicht des Führenden: Der Führende soll mithilfe seiner Handlungen die gesetzten Unternehmensziele erreichen. Das Erreichen dieser Unternehmensziele wird in der Führungsforschung als Führungserfolg verstanden.

Die in der vorliegenden Diplomarbeit untersuchten Führungsdefinitionen geben Aufschluss über die Intension des Begriffs Führung – das Erreichen der Unternehmensziele. Als Referent sollen sämtliche Handlungen und Geschehen im beruflichen Alltag sowie die Situation einer Führungskraft verstanden werden.

Die Einflussnahme auf arbeitende Menschen erfolgt durch Kommunikation in konkreten Arbeitssituationen unter besonderer Berücksichtigung der Gesamtsituation, um Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistung zu transformieren bzw. um Handlungen der Geführten in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Die grundlegenden Wirkungszusammenhänge zum Führen artikuliert v. Rosenstiel (2007¹⁵) wie folgt:

„Nicht nur der Führende steuert das Verhalten der Geführten, sondern diese beeinflussen sich durch vielerlei Prozesse“ [...] „Der Führungserfolg wird nämlich über das Geführtenverhalten im Wechselspiel mit der Situation vermittelt, was wiederum vom Führungsverhalten und abermals von der Situation abhängt, und schließlich ist das Führungsverhalten von den Merkmalen des Führenden und ebenfalls der Situation determiniert.“

¹⁵ Rosenstiel, Lutz v.: "Führung ist kein Selbstzweck!", 2007. URL: <http://www.ifm.ac/fileadmin/pdf%20download/PR/2007/11/F%FChrung%20ist%20kein%20Selbstzweck!%20-%20Prof.%20Lutz%20von%20Rosenstiel.pdf> [23.03.2009]

Zusammenfassend kann aus translatorischer Sicht vorgeschlagen werden, sämtliche kulturspezifische Wissensasymmetrien in arbeitsrelevanten Prozessen aufzudecken, die Gesamtsituation einer eingehenden Analyse zu unterziehen und Führungskräfte mit Kommunikationsstrategien auszurüsten, damit diese Arbeitvermögen der Geführten in Arbeitsleistungen transformieren bzw. Handlungen der Geführten in eine bestimmte Richtung lenken können, um Unternehmensziele zu erreichen.

Der Wunsch nach Vermittlung interkultureller Handlungskompetenz erscheint in diesem Zusammenhang berechtigt zu sein, „da das Wissen um kulturelle Unterschiede“ im Allgemeinen „noch nichts darüber aussagt, wie ein konkreter Interaktionsprozess zwischen Angehörigen dieser Kulturen“ in einer konkreten Arbeitssituation „verlaufen wird.“ (Bolten 2006: 64).

LITERATURVERZEICHNIS

Arntz, Reiner/Picht, Heribert/Mayer, Felix: *Einführung in die Terminologiearbeit*.

Georg Olms Verlag, Hildesheim/Zürich/New York, 2006⁶

Baecker, Dirk: *Postheroisches Management*. Ein Vademecum. Merve, Berlin, 1994,

zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 13)

Baumgarten, R.: *Führungsstile und Führungstechniken*. de Gruyter, Berlin, 1977, zit.

nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)

Bass, B. M./Avolio, B. J.: *Improving organizational effectiveness through*

transformational leadership. Thousand Oaks: Sage, 1994, zit. nach: Kühlmann, Torsten M.: Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen. Verlag W. Kohlhammer, 2008

Bender, Christiane: *Kulturelle Identität, interkulturelle Kommunikation, Rationalität und Weltgesellschaft*. In: Reimann, Horst (Hrsg.): *Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion*.

Westdeutscher Verlag, Opladen, 1992, (S. 66-81)

Bentner, Ariane/Brechtel, Fritz: *Interkulturelle Personalentwicklung in der öffentlichen*

Verwaltung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Heft 1_06, Organisationsentwicklung und Management AG Verlag, Zürich, 2006 (S. 60-69)

Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L. J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*.

Physica-Verlag, Heidelberg, 1992

Berger, Manfred F./Schuh, Arnold: *Grow East. Wachstumsstrategien in CEE. Von*

Beiersdorf bis Henkel, von Hipp bis Erste Bank. Linde Verlag Wien, Wien, 2008

- Bleicher, Knut/Meyer, Erik: *Führung in der Unternehmung*. Formen und Modelle. Rowolt, Reinbek, 1976, zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)
- Bolten, Jurgin: *Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte*. In: Götz, Klaus (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*. Band 8: Managementkonzepte, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2006⁶ (S. 57-75)
- Breidenbach, Joana/Nyíri, Pál: *Interkulturelle Kompetenz als Business*. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Heft 4_01, Organisationsentwicklung und Management AG Verlag, Zürich, 2001 (S. 70-75)
- Breidenbach, Joana/Nyíri, Pál: *Replik im Forum*. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Heft 3_02, Organisationsentwicklung und Management AG Verlag, Zürich, 2002 (S. 90-93)
- Brinkmann, Ursula/Weerdenburg, Oscan Van: *Interkulturelle Kompetenz als Business: Reaktionen aus dem Feld. Stellungnahmen zum Beitrag von Breidenbach/Nyíri*. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Heft 3_02, Organisationsentwicklung und Management AG Verlag, Zürich, 2002 (S. 81-87)
- Brodbeck, Felix C.: *Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt*. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Heft 3_06, Organisationsentwicklung und Management AG Verlag, Zürich, 2003 (S. 16-31)
- Bungarten Theo (Hrsg.): *Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingkommunikation. Mit 1000 aktuellen Literaturhinweisen zur Theorie und Praxis der Marketingkommunikation*. Attikon Verlag, Tostedt, 1999
- Burns, James M.: *Leadership*. Harper & Row, New York, 1978, zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 13)

- Comelli, Gerhard/Rosenstiel, Lutz von: *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*. Verlag Franz Vahlen, München, 2003³
- Ernst, Josef (Hrsg.): *Die Fachsprache im Lichte der Europäischen Integration, Symposion 2004*. Bundesministerium für Landesverteidigung, Wien, ca. 2005
- Framson, Elke A.: *Transkulturelle Marketing- und Unternehmenskommunikation*. Facultas Verlag, Wien, 2009
- Glaser, Evelyne: *Fremdsprachenkompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit*. In: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht, 2005², (S. 74-93)
- Göhring, Heinz: *Interkulturelle Kommunikation. Anregungen für Sprach- und Kulturmittler*. Hrsg. von Kelletat, Andreas F./Siever, Holger, In: Snell-Hornby (Hrsg.), Mary: Studien zur Translation. Band 13, Stauffenburg Verlag, Tübingen, 2002, (S. 107-111)
- Goldfuß, Jürgen W.: *Endlich Chef – was nun? Was Sie in der neuen Position wissen müssen*. Campus Verlag, Frankfurt, New York, 2000
- Götz, Klaus (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*. Band 8: Managementkonzepte, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2006⁶
- Götz, Klaus/Bleher, Nadine: *Unternehmenskultur und interkulturelles Training*. In: Götz, Klaus (Hrsg.), Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. Band 8: Managementkonzepte, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2006⁶ (S. 11-54)
- Günther, Susanne/Luckmann, Thomas: *Wissensasymmetrien in interkultureller Kommunikation*. In: Kotthoff, Helga (Hrsg.): Kultur(en) im Gespräch. Gunter Narr Verlag, Tübingen, 2002 (S. 213-243)

- Hall, Edward T.: *Orientation and Training in Government for Work Overseas*. In: Human Organization 15: 4-10, zit. nach: Roth, Juliana: Interkulturelle Lernmaßname heute: Neue Realitäten – Neue Konzepte. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. Band 8: Managementkonzepte, Rainer Hampp Verlag, 2006⁶, (S. 115-134)
- Hatzer, Barbara/Layers, Gabriel: *Interkulturelle Handlungskompetenz*. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2005², (S. 138-148)
- Hemphill, John K.: *Administration as Problem-Solving*. In: Halpin, A. W. (Ed.): Administrative Theory in Education. New York, (S. 89-118), zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)
- Hess-Lüttich, v. Ernest W. B.: *Sprache und Kultur: Probleme interkultureller Kommunikation in Wirtschaft und Gesellschaft aus germanischer Sicht*. In: Bungarten Theo (Hrsg.): Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingkommunikation. Mit 1000 aktuellen Literaturhinweisen zur Theorie und Praxis der Marketingkommunikation. Attikon Verlag, Tostedt, 1999
- Hinnekamp, Volker: *Interkulturelle Kommunikation und Interaktionale Soziolinguistik – eine notwendige Allianz*. In: Reimann, Horst (Hrsg.): Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1992 (S. 124-174)
- Hofstede, Von Geert/Hofstede Gert Jan: *Lokales Denken, Globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2006
- Holden, N.: *Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Harlow/England/London/New York u. a., 2002

Holz-Mänttari, Justa: *Translatorisches Handeln. Theorie und Methode*. Annales Academiae Scientiarum Fennicae, B 226, Suomalainen Tiedekatemia, Helsinki, 1984

Kadrić, Mira/Kaindl, Klaus/Kaiser-Cooke, Michèle: *Translatorische Methodik*. Facultas Verlag, Wien, 2007²

Kainzbauer, Astrid: *Der Einfluss von „Kultur“ auf die Planung und Durchführung interkultureller Trainings, Theoretische Überlegungen und empirische Untersuchungen am Beispiel deutscher und britischer Trainings*. Wien, Univ., Diss., 2001

Kaiser-Cooke, Michèle: *Wissenschaft – Translation – Kommunikation*. In: Kadrić, Mira (Hrsg.): *Basiswissen Translation*. Facultas Verlag, Wien, 2007

Kammhuber, Stefan/Schroll-Machl, Sylvia: *Möglichkeiten und Grenzen der Kulturstandardmethode*. In: Thomas, Alexander/Kammhuber, Stefan/ Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen, 2007² (S.19-23)

Kammhuber, Stefan: *Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation*. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2005² (S. 297-306)

Katz, Robert/Kahn, Robert L.: *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York, 1978², zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)

Kets de Vries, Manfred: *Führer, Narren, und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung*. Verlag für Internationale Psychoanalyse, Stuttgart, 1998, zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 15)

- Kinast, Eva-Ulrike: *Evaluation interkultureller Trainings*. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike, Schroll-Machl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht, 2005², (S. 2004-216)
- Konradt, Udo: *Hypermediale Lernsysteme zum Training interkulturellen Managements*. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2006⁶ (S. 77-89)
- Kotthoff, Helga (Hrsg.): *Kultur(en) im Gespräch*. Gunter Narr Verlag, Tübingen, 2002
- Kühlmann, Torsten M.: *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2008
- Lattmann, Charles: *Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters*. Haupt, Bern/Stuttgart, 1982, zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)
- Laurén, Christer/Myking, Johan/Picht, Heribert: *Terminologie unter der Lupe. Vom Grenzgebiet zum Wissenschaftszweig*. TermNet, Internat. Network for Terminologie, Wien, 1998
- Lord, Robert G./Maher, Karen J.: *Leadership and Information Processing*. Unwin Hyman, Boston u.a., 1991, zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 15)
- Luthans, Fred/Rosenkrantz, Stuart A.: *Führungstheorien – Soziale Lerntheorie*. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Poeschel, Stuttgart, 1995, (S. 1005-1021), zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 14)

- Magenschab, Marie-Hélène, *One brand fits it all? Die Mehrmarkenstrategie der mobikom Austria group*. In: Berger, Manfred F./Schuh, Arnold (Hrsg.): *Grow East. Wachstumsstrategien in CEE. Von Beiersdorf bis Henkel, von Hipp bis Erste Bank*. Linde Verlag Wien, Wien, 2008 (S. 35-43)
- Manz, Charles/Sims, Henry: *Führung in selbststeuernden Gruppen*. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Poeschel, Stuttgart, 1995, (S. 1873-1894), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 15)
- Mull, Jörg: *Kulturelle Dynamik – Ein prozessorientierter Ansatz*. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*. Heft 2_05, Organisationsentwicklung und Management AG Verlag, Zürich, 2005 (S. 34-43)
- Müller, Werner R./Dachler, Peter H.: *Führungsentwicklung als reflexiver Prozess*. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 7 (3), 1988, (S. 39-52), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶
- Müller-Stewens, Günter/Fontin, Mathias: *Management unternehmerischer Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale*. In: *Entwicklungstendenzen im Management*. Band 15, in Zusammenarbeit von Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart & Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 1997
- Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶
- Packard, Vance: *Die geheimen Verführer*. Econ, Düsseldorf, 1962, zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 15)
- Pfeffer, Jeffrey: *The Ambiguity of Leadership*. *Academy of Management Review* 2, 1977, (S. 104-112), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)

Rathmayr, Renate: *Aspekte der interkulturellen Kompetenz*. In: Ernst, Josef (Hrsg.): Die Fachsprache im Lichte der Europäischen Integration, Symposium 2004. Bundesministerium für Landesverteidigung, Wien, ca. 2005 (S. 201-217)

Reimann, Horst (Hrsg.): *Transkulturelle Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler Interaktion*. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1992

Reiß, Katharina/Vermeer, Hans J.: *Grundlegung einer allgemeinen Translationstheorie*. Max Niemeyer Verlag, Tübingen, 1991²

Rosenstiel, Lutz von (unter Mitwirkung von Fischer, Robert): *Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. Anstöße zur Ermutigung*. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, München, 2002³

Rosenstiel, Lutz von: *Führung: Basiswissen und Perspektiven*. In: Rosenstiel/Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel. E.: *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.*, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 2003, (S. 3-25)

Rosenstiel, Lutz von: *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Basiswissen und Anwendungshinweise. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 2007⁶

Rosenstiel, Lutz von /Molt, Walter/Rüttinger, Bruno: *Organisationspsychologie*. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2005⁹

Roth, Juliana: *Interkulturelle Lernmaßnahme heute: Neue Realitäten – Neue Konzepte*. In: Götz, Klaus (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*. Band 8: Managementkonzepte, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2006⁶, (S. 115-134)

Schauenberg, Bernd/Föhr, Silvia: *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Führungsforschung – Phänomenologie und Konstruktivismus*. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Poeschel, Stuttgart, 1995, (S. 2206-2212), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 15)

Scholl, Wolfgang: *Philosophische Grundfragen der Führung*. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Poeschel, Stuttgart, 1995, (S. 1749-1757), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 14)

Seidel, Eberhard: *Betriebliche Führungsformen*. Poeschel, Stuttgart, 1978, zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)

Siegrist, Hannes: *Geschichte der Führung – Industrialisierung*. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Poeschel, Stuttgart, 1995, (S. 1102-1111), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 14)

Sims, Henry P.: *The Leader as a Manager of Reinforcement Contingencies: An Empirical Example and a Model*. In: Hunt, J.G./Larson, L.L. (Eds.): *Leadership: The Cutting Edge*. South. Illinois Univ. Press, 1977, (S. 121-137), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)

Smircich, Linda/Morgan, Gareth: *Leadership: The Management of Meaning*. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 18, 1982, (S. 257-273), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 14)

Staehele, Wolfgang H.: *Management*. Verlag Franz Vahlen, München, 1999⁸

- Staehele, Wolfgang H.: *Menschenbilder in Organisationstheorien*. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1980², (S. 1301-1313), zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)
- Steinle, Claus: *Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung*. Poeschel, Stuttgart, 1978, zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 12)
- Steinle, Claus: *Führungsdefinitionen*. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Poeschel, Stuttgart, 1995, (S. 523-533), zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 13)
- Stewens ,Christa: *Vorwort*. In: Rosenteil, Lutz von (unter Mitwirkung von Fischer, Robert): Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. Anstöße zur Ermutigung. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, München, 2002³ (S. 4-5)
- Stöber, Adolf M./Binding, Rudolf/Dreschka, Peter: *Kritisches Führungswissen. Emazipation und Technologie in wissenschaftssoziologischer Sicht*. Kohlhammer, Stuttgart, 1974, In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Poeschel, Stuttgart, 1995, (S. 1102-1111), zit. nach: Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 13)
- Stumpf, Siegfried: *Interkulturelles Führen und Managen*. In: Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schrollmahl, Sylvia: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2005², (S. 324-339)
- Thomas, Alexander/Hagemann, Katja: *Training interkultureller Kompetenz*. In: Bergemann, Niels/Sourisseaux, Andreas L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Physica-Verlag, Heidelberg, 1992 (S. 173-199)

- Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2005²
- Thomas, Alexander/Kammhuber, Stefan/ Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen, 2007²
- Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia: *Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings*. In: Götz, Klaus (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. Band 8: Managementkonzepte*, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2006⁶ (S. 91-114)
- Thomas, Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schrollmachl, Sylvia: *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2005²
- Thomas, Alexander: *Interkulturelle Kompetenz als Business: Reaktionen aus dem Feld. Stellungnahmen zum Beitrag von Breidenbach/Nyíri*. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*. Heft 3_02, Organisationsentwicklung und Management AG Verlag, Zürich, 2002 (S. 81-87)
- Türk, Klaus: *Entpersonalisierte Führung*. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Poeschel, Stuttgart, 1995, (S. 328-340), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 14)
- Triandis, H. C./Vassiliou, V.: *A comparative analysis of subjective culture*. In: H. C. Triandis (Ed.): *The analysis of subjective culture*. Wiley, New York, 1972, (pp. 299-335), zit. nach: Kühlmann, Torsten M.: *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*. Verlag W. Kohlhammer, 2008

- Umundum, Peter: *CEE: Chance und Herausforderung für heimische Investoren*. In: In: Berger, Manfred F./Schuh, Arnold (Hrsg.): *Grow East. Wachstumsstrategien in CEE. Von Beiersdorf bis Henkel, von Hipp bis Erste Bank*. Linde Verlag Wien, Wien, 2008 (S. 148-158)
- Weibler, Jurgen (unter Mitarbeit von Deek, Jürgen/Rapsch, Anke): *Personalführung*. Vahlen, München, 2001, zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S.)
- Weinert, Ansfried: *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1998⁴, zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 13 f.)
- Welsh, William A.: *Leaders and Elites*. Holt, Rinehart and Winston, New York, 1979, zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 14)
- Weseloh, Martin: *Mittel- und Osteuropa im Fokus: Die Handelslandschaft in CEE und Erfolgsfaktoren der Marktbearbeitung*. In: Berger, Manfred F./Schuh, Arnold (Hrsg.): *Grow East. Wachstumsstrategien in CEE. Von Beiersdorf bis Henkel, von Hipp bis Erste Bank*. Linde Verlag Wien, Wien, 2008, (S. 138-147)
- Wild, Jürgen: *Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle*. In: Wild, J. (Hrsg.): *Unternehmensführung*. Festschrift für E. Kosiol. Berlin, 1974, (S. 141-179), zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 13)
- Wunderer, Rolf/Grunwald, Wolfgang (unter Mitarbeit von Moldenhauer, P.): *Führungslehre. Bd. I: Grundlagen für Führung. Bd. II: Kooperative Führung*. de Gruyter, Berlin/New York, 1980, zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 13)

Wunderer, Rolf: *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. Luchterhand, Neuwied/Kriftel, 2000³, zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 15)

Yukl, Gary: *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1994³, zit. nach: Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶ (S. 15)

Abstract

In letzter Zeit ist das Wort *interkulturell* sehr en vogue geworden, und Kultur sowie Kulturkompetenz werden als Produkt vermarktet. Während Kulturexperten kulturelle Unterschiede instrumentalisieren, bemängeln sowohl Auslandsentsandte als auch Experten für interkulturelle Wirtschaftskommunikation die Inhalte einiger auf dem Markt angebotenen Trainings, die „den aktuellen Zielgruppenbedürfnissen kaum mehr Rechnung“ tragen. Dieser Problematik ist auch diese Arbeit gewidmet, in dem sie den dynamischen Begriff Führung einer terminologischen Untersuchung unterzieht. Diese terminologische Analyse hat jedoch nicht zum Ziel, für Trainer ein Merkmalsystem zu erstellen, sondern vielmehr zu prüfen, ob der in der Führungsforschung viel diskutierte Begriff 'Führung' signifikante Merkmale aufweist, die die Forderung nach Vermittlung interkultureller Handlungskompetenz legitimieren würden.

Lebenslauf

Name: Anna Belyakova

Geboren am: 02.12.1971

Adresse: Sternwartestraße 74, 1180 Wien

Berufserfahrung:

Seit 2009 Sprachtrainerin

Seit 2004 Übersetzerin und Dolmetscherin für internationale Institutionen

Ausbildung:

Universität Wien,

Studium der Übersetzer- und Dolmetscherausbildung

Sprachkenntnisse:

Russisch Muttersprache

Deutsch Erste Fremdsprache

Englisch Zweite Fremdsprache

