

---

If you do not manage culture, it manages you.  
*Wenn Sie Kultur nicht managen, werden Sie durch sie gemanagt.*  
Edgar H. Schein

## Erstes Kapitel Einige Hauptgesichtspunkte, warum Kultur entscheidet

### 12 Was ist Kultur?

„Kultur ist die Gesamtheit aller geistigen und künstlerischen Äußerungen einer Gemeinschaft.“ So steht es im Duden-Lexikon. Dazu zählt ein Drama von Shakespeare genau so wie die Kaffeetasse, die wahrscheinlich vor Ihnen steht. Kaffee zu genießen, ist eine kulturelle Errungenschaft. Die Form der Tasse ist ein Stück aus der langen Reihe unserer Designgeschichte.

Oder schauen Sie aus dem Fenster: der Garten, die Landschaft jenseits der Stadtgrenze. Die Unterscheidung von „Kultur“ und „Natur“ ist aus dieser Sicht nicht zu halten. Ist denn nicht alles, was wir als Natur oder natürlich feststellen, selbst kulturell überformt? Natur nicht selbst Kultur, natürliche Landschaft eigentlich Kulturlandschaft? Das letzte Stück Natur belassener Urwald ein kulturelles Artefakt, ein kulturelles Reservat der Natur?

Also: Alles Kultur? – Zumindest dann, wenn für uns „alles“ das ist, worüber wir sprechen und was wir benennen können. „Alles“, jedes Ding was wir herstellen, jede soziale Beziehung, die wir eingehen, Unternehmen, zu denen wir beitragen oder die wir initiieren, ist in bestimmter Weise eine geistige oder künstlerische Äußerung.

Mein Vorschlag ist es deshalb, „Kultur“ als eine bestimmte Perspektive von sozialen Organisationen und Gesellschaften zu unterscheiden. Zum Beispiel können Nationen als Kulturnationen in ihren kulturellen Unterschieden beschrieben werden. Unternehmen oder auch Familien wer-

den bestimmte kulturelle Merkmale zugeordnet. *Wenn ich „Kultur“ sage, meine ich den bestimmten kulturellen Aspekt, die Perspektive, in der alles von Menschen Geschaffene und Gestaltete in seiner Bedeutung, welchen Sinn es macht, wahrnehmbar und verständlich wird.* Das umfasst Literatur und Kunst genau so wie die Möbel der Einrichtung oder die Art der Landwirtschaft. Dass auch technische Geräte einen kulturellen Aspekt haben, wissen wir seit dem verbreiteten Aufbau von technischen Museen. Nicht nur das Design, sondern die technische Funktionalität selbst ist zugleich ein kulturelles Merkmal. Erleichterung der Handarbeit, Beschleunigung von Transport, die Idee der Freiheit im Automobil. – Und auch „alles“ hat selbst einen kulturellen Aspekt. Die Enzyklopädie, der Wunsch das Wissen umfassend abzubilden: Sammlungen, Wörterbücher, Wikipedia. „Alles“ steht auch für das Forschungsinteresse der Kulturwissenschaften, soziale Organisationen, eine bestimmte soziale Gemeinschaft umfassend zu beschreiben und verstehen: Welche Regeln, Werte und Vorstellungen sind für diese soziale Organisation gültig? Worin unterscheidet sich darin diese soziale Gruppe von anderen? Worin unterscheiden sich Völker, Kulturgemeinschaften, Familien oder eben Unternehmen? Und gibt es vielleicht gemeinsame kulturelle Merkmale, die auf der ganzen Welt gültig und universal sind?

Kultur bezieht sich dabei immer auf eine bestimmte Gemeinschaft. Wo Menschen zusammen leben und ihr Zusammenleben organisieren, ist auch Kultur. In einem Team können neue kulturelle Merkmale sehr rasch entstehen. Schon die ersten Proben der Zusammenarbeit liefern die Muster für Gewohnheiten, an die sich die Teammitglieder bald gebunden fühlen. Und wer neu in das Team kommt, wird die kulturellen Unterschiede zu seiner bisherigen Arbeitsgruppe spüren.

## 13 Kulturmerkmale drücken Sinn und Bedeutung aus

In sozialen Gemeinschaften und Organisationen können aus dem Blickwinkel der Kultur bestimmte Merkmale beschrieben werden. *Ich beobachte ein Unternehmen aus der Perspektive Kultur, wenn ich darauf achte, wie Sinn und Bedeutung ausgedrückt wird.* Worüber gesprochen wird, welche Geschichten erzählt werden, was die Architektur und

Einrichtung darstellen, wie die Zusammenarbeit gelebt wird. Dabei muss ich zunächst überhaupt nicht verstehen, um welche Bedeutung es geht. Im Gegenteil, oft fällt ja zuerst auf, was mir irgendwie seltsam und unverständlich scheint.

Das ist ein beliebter Fehler bei Kulturdiagnosen: Ich nehme ein Merkmal als besonders prominent wahr, weil es einen großen Reiz hat oder einen starken Widerspruch bei mir auslöst. Was auffällig ist, ist zunächst einmal auffällig für mich. Das hat allerdings meistens nicht viel mit der Wirklichkeit des Unternehmens zu tun. Oder damit, welche Bedeutung ein bestimmtes Merkmal im Unternehmen hat. – Wenn Sie also als Führungskraft in ein neues Unternehmen kommen, lassen Sie sich nicht narren. Was Ihnen auffällt, sagt zunächst einmal etwas über Sie aus. Und das ist auch schon interessant.

(1) *In den Artefakten ausgedrückte Bedeutungen.* „Artefakte“ sind zunächst nichts anderes als die „gemachten Gegenstände“. In Unternehmen stehen an erster Stelle die Produkte und Leistungen. Welche Bedeutungen haben sie für das Unternehmen? Welche Bedeutung haben sie für seine Kunden? Welche Werte und Sinnvorstellungen werden in ihnen kommuniziert? Markenprodukte prägen Lebensstile. Werte wie Freiheit, Genuss oder Funktionalität spielen eine Rolle. Auch ein Gebäude hat kulturelles Gewicht, eine besondere Architektur, mit der das Unternehmen Transparenz und Kreativität ausdrücken will, oder ein normaler Industriebau, der einfach Flächen für die Produktion zur Verfügung stellt. Ein Kunstwerk, das die Belegschaft eines Energieversorgers aufstellen durfte, sollte vielleicht ein Symbol für die Bedeutung und Wertschätzung von Wasserenergie sein.

(2) *Kommunizierte Leitvorstellungen und Werte.* In vielen Unternehmen gibt es schriftliche Dokumente darüber. Manchmal hängen sie auch als Plakate aus. Führungskräfte sprechen darüber, welche Werte sie für das Unternehmen für besonders wichtig halten. Hier werden kulturelle Merkmale und Werte explizit genannt. Die Idee ist meistens, dass dadurch möglichst viele Mitarbeiter diese Werte und Vorstellungen teilen sollen. Oft sind diese auch als Beurteilungskriterien in Steuerungssystemen wie Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche eingegangen.

(3) *Verhaltens- und Handlungsmuster.* Und auch im Verhalten von Mitgliedern einer Organisation können kulturelle Merkmale wahrgenommen werden. Zum Beispiel wird seltsamerweise in einem Unternehmen von allen nur sehr gedämpft und leise gesprochen. Nur am Kaffeeautomaten, der in einem Nebentrakt aufgestellt ist, sind laute und lustige Stimmen zu hören. Ich vermute ein Verhaltensmuster, wenn ich diese Beobachtung mehrfach wiederholen kann. Es scheint zu den vielleicht unausgesprochenen Regeln der Organisation zu gehören, nur bei der informellen Begegnung in der Pause mit normaler Lautstärke zu sprechen. Die geschäftliche Kommunikation ist gedämpft und diskret. In anderen Unternehmen wird eher offener und schneller Dialog für wichtig gehalten. Organisationen unterscheiden sich darin, welchen Wert sie jeweils den Möglichkeiten informeller Kommunikation geben.

(4) *Gemeinsam verbindende Annahmen und Wertvorstellungen, die nicht kommuniziert werden.* Sie sind im Bewusstsein der Mitglieder der Organisation vielleicht selbstverständlich. Wir beobachten sie im Alltag insbesondere dann, wenn bestimmte Merkmale wie Verhalten und kommunizierte Werte im Widerspruch zueinander stehen. Ein verkündeter Wert wie selbstständiges und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter passt zum Beispiel nicht zum gezeigten Verhalten, sich an enge bürokratische Vorschriften zu halten. Das gelebte Verhalten scheint mehr der Annahme zu entsprechen, dass es für den Erfolg des Unternehmens richtig ist, sich an enge Regeln zu halten.

### Merkmale der Kultur äußern sich ...

öffentlich sichtbar	... in Artefakten: das sind die „gemachten Gegenstände“, in Unternehmen insbesondere ihre Produkte und Leistungen und auch Architektur, Corporate Design, Kunstwerke
intern wahrnehmbar	... in kommunizierten Leitvorstellungen und Werten: Leitbilder, Strategiepapiere, mündliche und schriftliche Kommunikation
teilweise unbewusst	... in Verhaltens- und Handlungsmuster: Regelmäßigkeiten im beobachtbaren Verhalten, zusammen mit den dazugehörigen Vorstellungen und Emotionen
unbewusste Selbstverständlichkeiten	... in gemeinsamen Annahmen und Werten, die nicht kommuniziert werden: Annahmen über Kunden, wie eine bestimmte Leistung am besten zu erbringen ist, was im Zweifelsfall Priorität hat, ethische und ästhetische Wertvorstellungen

Abbildung 1: Kulturmerkmale

Kulturelle Merkmale können durchaus im Widerspruch zueinander stehen. Vielleicht ist der Widerspruch Zeichen für einen stattfindenden kulturellen Wandel. Es kann auch gemeinsame Annahme sein, dass dieser Widerspruch durchaus nützlich für das Unternehmen ist und selbst ein kulturelles Merkmal darstellt. Dass man nämlich mit Widersprüchen und Inkonsistenzen auch ganz gut leben kann. Nach meiner Beobachtung gehört es zur Kultur erfolgreicher Unternehmen, mit kulturellen Widersprüchen umgehen zu können. Familienwerte enger Bindung werden beispielsweise genau so gelebt, wie die klare Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben

## 14 Kultur verstehen

Welche Merkmale zeichnen eine bestimmte Kultur aus und unterscheiden sie von anderen? – Kultur beobachten wir in Bezug auf eine bestimmte soziale Organisation mit ihren Grenzen und Regeln, wer dazu gehört und wer nicht. Unternehmen können beschrieben und unterschieden werden durch ihren jeweiligen Zweck, die „primäre Aufgabe“, für die sie geschaffen wurden oder die heute im Mittelpunkt steht. Die Grenze der Organisation ist die Grenze der Kultur, in welcher die Mitglieder der Erfüllung dieser Aufgabe einen hohen Wert beimessen. Und sei es, damit ihren Lebensunterhalt zu verdienen.

Regeln, Gewohnheiten, Handlungsmuster, ästhetische und ethische Wertvorstellungen unterscheiden sich auch industrie- und branchenspezifisch. In Banken werden traditionell Sicherheit und Kontrolle hoch eingeschätzt. Im Sozialbereich ist menschliche Zugewandtheit essentiell. Im deutschen Maschinenbau geht es in erster Linie um den technischen Vorsprung der erarbeiteten Lösungen. Darum ist es so schwierig, in Produktionsunternehmen den Wandel zu höherem Dienstleistungsanteil kulturell nachzuführen.

Unterschiede finden sich in den kulturellen Herkunftten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Umgang mit Zeit ist im Süden Europas immer noch etwas offener als im Norden. Unternehmen mit hoher kultureller Diversität der Mitarbeiter haben in der Regel eine größere Wertschätzung für unterschiedliche Arten, Leistungsbeiträge zu erbringen.

Wenn Sie als Führungskraft die Kultur Ihres Unternehmens verstehen wollen, achten Sie auf Wiederholungen bestimmter Kommunikations- und Handlungssequenzen. Fragen Sie einfach, welche Bedeutung und Wert Mitarbeiter ihrem Tun beimessen. Interessant sind besonders Antworten, bei denen Sie das Gefühl haben, dass darin formulierte Ansprüche und gelebte Wirklichkeit auseinanderklaffen. Finden sie diese „Leitdifferenzen“ auch in anderen Situationen, mit anderen Mitarbeitern?

Besonders Merkmale, die sonst unbewusst sind, können in diesen Widersprüchen wahrnehmbar werden. Sie beobachten zum Beispiel wiederholt, wie Kunden am Telefon mit ihren Anfragen intern immer weiter vermittelt werden. Auf Ihre Nachfrage bekommen Sie zur Antwort, dass die Kunden im Sinne von „Kundenorientierung“ immer an die für sie zuständige Person verwiesen werden. Diese wisse am besten Bescheid und könne den Kunden auch am besten bedienen. Und Sie wissen natürlich auch, wie viele dieser Anfragen oder Beschwerden in den Endlosschleifen der internen Kommunikation hängen bleiben. Zu recht vermuten Sie, dass das gelebte kulturelle Merkmal eher etwas mit Abgrenzung und Revierdenken zu tun hat als mit Kundenorientierung. Und Sie wissen vielleicht auch, dass diese Art fragmentarisierter Arbeitsprozesse viele Jahrhunderte lang das Erfolgsgeheimnis bürokratischer Verwaltung war.

## 15 Postmoderne Unternehmen

Merkmal der Gesellschaften heute ist die Vervielfältigung unserer Möglichkeiten, bestimmte Lebensformen, Zugehörigkeiten, Wertvorstellungen und Weltanschauungen zu wählen. Das ist eine Frucht unserer weltumspannenden Kommunikation. Vielleicht ist es auch ein Ergebnis unserer westlichen Entwicklung. Humanismus und Toleranz des Fremden sind gar nicht zu leben ohne das Verständnis des Eigenwerts und damit einer prinzipiellen Lebensmöglichkeit der anderen Kultur. Das Interesse am Fremden wird zur Triebfeder unserer eigenen Kulturentwicklung. Anfangs fremde Kulturen und Wertvorstellungen kommen uns so nahe, dass wir sie fast besser kennen als unsere eigene. Unterschiede, was fremd und was eigen ist, verschwimmen. Kulturelle Versatzstücke werden übernommen und integriert. Manche weltweit.

## 37 Nutzen von Kultur

Das pragmatische Verständnis von Kultur bezieht sich auf Handeln und Entscheiden und was dabei herauskommt: „*An ihren Früchten werdet Ihr sie erkennen.*“ Das ist der Leitsatz des (philosophischen) Pragmatismus. *Wer eine pragmatische Perspektive vorschlägt, fragt nach der Nützlichkeit*, die eine Theorie, eine Behauptung, oder auch Entscheidungen für das Leben hat oder haben kann.

Naturgemäß gehen bei Kultur die Ansichten auseinander, welche Merkmale wir für besonders nützlich halten. Doch in der Auseinandersetzung, der Diskussion der damit verbundenen Konflikte, finden wir in der Regel Übereinstimmung genug, um in einer bestimmten Sache zusammen arbeiten zu können. Das ist die eine Seite; andererseits suchen Menschen, die diese „Ansicht“ teilen, gezielt und zuerst nach Gemeinsamkeiten, was zusammen gehen und gestaltet werden kann. Das ist insbesondere in und für Unternehmen nützlich. Geht es ja darum, in der Zusammenarbeit von Mitarbeitern und Lieferanten Nutzen und Wertbeiträge für Kunden zu erzeugen. Allgemeine Merkmale wie „Verlässlichkeit“, „offene Kommunikation“ und „Fairness“ sind dafür meistens kaum umstritten.

Eine Managementperspektive einzunehmen und nach dem Wertbeitrag von Kultur zu fragen, unterscheidet sich von anderen möglichen Gesichtspunkten, *Aus ethnologischer Sicht* würde es darum gehen, die Kultur eines Unternehmens möglichst vollständig als spezifisches Bedeutungssystem zu beschreiben. *Aus humanwissenschaftlicher, anthropologischer Sicht* würde es darum gehen, die Bedeutung einer bestimmten Kultur für das Individuum in seinem Erleben und Handeln darzustellen. *Der geisteswissenschaftliche Ansatz* erklärt die Entstehung und Herkunft von Kultur als Geschichte. *Aus kulturwissenschaftlicher Sicht* werden insbesondere die Unterschiede von Kulturen ins Auge gefasst. Das sind natürlich alles hoch interessante Fragestellungen.

Für Management steht der pragmatische Ansatz im Mittelpunkt: *Kultur gestaltet und begrenzt den Spielraum für Entscheidungen und Handlungen, die zu Wertbeiträgen führen.* Kulturelle Muster bestimmen in der Regel unsere Vorzugswahlen, jedenfalls solange wir unsere Wert-

vorstellungen nicht bewusst hinterfragen. Was nicht in kulturellen Mustern geprägt ist, wird auch nicht realisiert. – Dafür allerdings, welche kulturellen Merkmale der Umsetzung einer Strategie oder einer Veränderung im Wege stehen, sind in der Regel weit weniger tief gehende Analysen und Kenntnisse notwendig, als manche Beratungsunternehmen vorschlagen. Geht es doch nicht darum, zu verstehen, wie überhaupt das Unternehmen funktioniert, sondern (nur), wie es noch besser gehen könnte. Genau so erfolgsentscheidend kann es sein, neue kulturelle Merkmale zu formulieren, welche die Blaupausen und Bedeutungen für die Ausbildung neuer Handlungs- und Entscheidungsgewohnheiten zur Verfügung stellen. Interessant sind genau diejenigen kulturellen Artefakte, Annahmen und Werte, welche verbesserte Bedingungen für die Produktion hoch stehender Wertbeiträge schaffen.

## 38 Dienstleistungskultur

Vor einiger Zeit las ich in einer Managementzeitschrift folgende Geschichte: Ein Journalist hatte die Idee, einen Einzelhändler zu testen, der für exzellente Dienstleistung gerühmt wurde. Er kaufte dort ein T-Shirt und brachte es nach wenigen Tagen zurück. Kein Problem. Als Nächstes brachte er ein T-Shirt zurück, das er in einer anderen Filiale des Einzelhändlers gekauft hatte. Der Kaufpreis wurde auch dieses Mal anstandslos erstattet. Beim nächsten Mal wollte er den Kaufpreis für ein T-Shirt erstattet bekommen, das er bei einem anderen Einzelhändler gekauft hatte. Dessen Marke war hier überhaupt nicht im Programm. Der Verkäufer fragte nach dem Preis und erstattete den Betrag. Keine Fragen, kein Kassenzettel. – Erstaunt sprach der Testkunde einige Tage später bei dem Direktor der Filiale vor, wie denn so etwas möglich sei. Ganz einfach, sagte er. Als bei uns nicht so viel los war, habe ich einen Lehrling mit Ihrem T-Shirt zu unserem Mitbewerber geschickt. Wir haben Ihren Kaufpreis dort zurückbekommen.

## 39 Kultur macht einen Unterschied

Kaufreisende aus aller Welt machen seit Jahrhunderten die Erfahrung, dass andere Menschen anders sind als wir. Ja geradezu Trieb und Verheißung der frühen Abenteurer war es, diesen Unterschied in Reichtum umzumünzen. Seide aus China, Elfenbein aus Afrika, Pfeffer aus Indien, Holz vom Libanon. Nicht allein der exotische Reiz weckte die Begehrlichkeit der abendländischen Kundschaft. Es sind auch die qualitativ bessere Ausstattung der Textilien, die besseren Verarbeitungsmöglichkeiten und die besondere ästhetische Raffinesse, die im Wettbewerb mit den heimischen Waren Anklang und Käufer finden.

Fremde Völker bringen unterschiedliche Produkte und unterschiedliche Sitten hervor. Von den alten Griechen werden die „Barbaren“ als „Stammler“ gering geschätzt. Sie können kein Griechisch. Wie unkultiviert! ☺ Interessant sind sie aber schon, die „Sitten der Barbaren“. Haben doch auch andere Völker Lösungen für Fragen gefunden, die auch uns bewegen: Welche Werte und Regeln organisieren unser Zusammenleben am besten? Welche Bedeutung sollte die Familie im Verhältnis zum Staat haben? Was ist die bessere Regierungsform? Und nicht zuletzt: Wie soll der Tausch und der Handel mit Gütern organisiert werden? – Da mussten die Handelspartner manchmal sehr eindringlich davon überzeugt werden, dass der bezahlte Preis auch einen Wechsel der Eigentumsverhältnisse zur Folge hat. Als Kaufmann kann ich nicht akzeptieren, dass mir eine Ware, die ich heute gegen bare Münze erworben habe, morgen von meinen Verkäufern in Gestalt von Piraten wieder entwendet wird. Bei allem Respekt vor den kulturellen Unterschieden.

„Kultur“ als Fragestellung und Begriff ist eine Erfindung des Abendlandes. Er ist geprägt durch die Erfahrung der Unterschiede, Griechen und Barbaren, Römer und die fremden Germanen. Insbesondere in Athen und Rom wurde damit zugleich die eigene kulturelle Überlegenheit diskutiert. – Wir wissen, wie diese Geschichten ausgegangen sind. Die alten Staaten sind untergegangen und gleichzeitig stehen wir kulturell in den Fußstapfen dieser Gemeinwesen. Unsere Art, die Welt zu verstehen, unsere Wissenschaften, unsere Regeln des Zusammenlebens, die Idee der Demokratie stehen in einer Linie der Überlieferung unserer antiken Vorfahren.

Auch wenn wir heute den Begriff der „Kultur“ gebrauchen, beziehen wir uns darauf, was uns von anderen Kulturen unterscheidet. Wir sind stolz auf unsere Kultur, auf die Lösungen, die unsere Vorfahren für die vielfältigsten Fragen des Lebens gefunden haben. Wir sind stolz auf die kulturellen Zeugnisse der Kunst, der Literatur und Musik, in denen wir nicht nur ausdrücken können, was uns bewegt. Sie sind auch Zeugnisse der Anstrengung um das Wahre, Schöne und Gute. Errungenschaften anderer Völker und Zeiten können wir als Kultur verstehen und genießen. Und wir sind stolz auf den Schatz der Weltkulturen, der eine Vielzahl von Lösungen zur Verfügung hält und unsere Wahlmöglichkeiten erweitert, um hier und heute das Beste zu tun.

## 40 Unternehmen sind kulturelle Errungenschaft

Wohlverstanden sprechen wir heute von einem Weltkulturerbe, den kulturellen Schätzen der Menschheit. Zugleich bleiben die Unterschiede, und damit geht es auch um Wettbewerb, welche Kultur die überzeugendsten Antworten bereithält. Dabei gibt es Gewinner.

Heute sind das die „Unternehmen“: Überall auf der Welt schließen sich Menschen zusammen, um ihre Produktivkräfte zu zweckorientierten Organisationen zu bündeln. Die Errungenschaften der Arbeitsteilung, Unternehmen als Wirtschaftssubjekte, juristische Zurechenbarkeit und Vertragsfreiheit für Waren und Leistungen sind nicht selbstverständlich. Unternehmen dominieren Produktion und wirtschaftlichen Austausch heute weltweit vor Familienclassen und Staatswirtschaft. Nicht weil uns jemand dazu gezwungen hätte, sondern weil wir das für eine gute Lösung halten. Unternehmen sind in diesem Sinne selbst kulturelle Artefakte, oder nennen Sie es „kulturelle Errungenschaften“, wenn Sie an die Alternativen der antiken Sklavengesellschaft oder der neuzeitlichen Staatswirtschaft denken.

Geschichtlich ist unsere weltweit verbreitete Form marktwirtschaftlicher Unternehmen in der europäischen Renaissance mit dem Florieren großer privater Handelsfirmen entstanden. Die italienischen Stadtrepubliken, die nordische Hanse, das englische Bürgertum. Besitztümer befanden sich nicht länger fast ausschließlich in den Händen von Adel

und Kirche. Ein Typus von Unternehmern entstand, die unter Einsatz oft erheblicher persönlicher Risiken durch den Handel mit begehrten Gütern einen hohen Mehrwert realisierten und Gewinne erwirtschafteten. Viele Fürsten wurden selbst Schuldner der neuen „Geldsäcke“. Das Risiko der Kreditgeber, im Zweifelsfall als Opfer der Adelsmacht im Kerker zu landen, wurde in dem Maße geringer, als ein freiheitliches Menschenbild Vorrang gewann. Eigentum wurde ein hoher Wert, der nicht länger willkürlich außer Kraft gesetzt werden konnte.

Unternehmen und die damit verbundene marktwirtschaftliche Ordnung sind kulturelle Artefakte beziehungsweise können als solche beschrieben werden. Das bringt in Erinnerung, dass wahrscheinlich nicht überall auf der Welt ein gemeinsames Verständnis des Unternehmens als kulturellem Wert verbreitet ist. Eine leistungsfähige marktwirtschaftliche Ordnung, wie wir sie heute teilweise verwirklicht haben, ist nicht selbstverständlich. Manager und Unternehmer tun gut daran, auch die volkswirtschaftliche und politische Seite ihrer Tätigkeit mit zu „pflegen“, zu kultivieren. Damit leisten sie einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Unternehmen als Kultur.

## 41 Kulturelle Relativität und universelle Werte

Alles ist relativ zur Kultur. Alle Bedeutungen sind bezogen auf die Kultur, die sie hervorgebracht haben. – Und wie ist das mit Werten wie Gerechtigkeit und Freiheit, denen wir doch zumindest im westlichen Kulturkreis universelle Gültigkeit zusprechen? Um es gleich zu sagen, das tue ich auch. Gerechtigkeit und Freiheit sind für mich genau so fundamental und universell wie für Sie. Das ist mein westlicher kultureller Standpunkt. Und ich weiß, dass es noch andere Standpunkte gibt.

Der gemeinsam geschuldete Bezugspunkt, sobald wir von und mit anderen Standpunkten reden, ist allerdings, dass wir es für möglich halten, einander zu verstehen und uns zu verständigen. Das gilt für Sie genau so wie für einen Eingeborenen von Papua Guinea. Ja, ich würde sogar behaupten, dass wir uns sogar mit Wesen aus anderen Welten

verständigen können, sofern sie willens und fähig sind, das Verbindende zu erkennen und anzuerkennen. – Das Explorerer-Raumschiff hat die Grenzen unseres Universums mit Botschaften von der Erde noch lange nicht erreicht.

Kulturelle Abschottung würde also aus abendländischer Sicht nicht als Feststellung eines kulturellen Unterschiedes gelten, sondern als Ausdruck einer anderen niedrigeren kulturellen Entwicklungsstufe, die sich der Tatsache der inneren Verbundenheit aller Menschen (und aller intelligenten Wesen) noch nicht gestellt hat. Kulturen, die sich abschließen, haben noch nicht verstanden, dass die eigenen kulturellen Werte ständig in Frage gestellt werden müssen, um sie weiter zu entwickeln. Das ist ein Zeichen kultureller Reife. Ja, Sie lesen richtig, das alte imperialistische Argument ist so schlecht nicht. Und natürlich kann man politisch rechtfertigen, für eine gewisse Zeit lang gewisse Schranken einzuziehen, wenn anders bloß eine kulturelle Übernahme befürchtet werden muss. Und dann ist es keine Frage des Imperialismus, sondern des wohlverstandenen Eigeninteresses, auf eine Öffnung hinzuarbeiten.

Das Argument der kulturellen Relativität bricht also nicht unbedingt mit der idealistischen Tradition universeller für alle gültiger Werte. Sie weist diese aber in ihre eigenen Schranken: Denn was ich für mich selbst für gerecht halte, muss ich auch allen anderen zugestehen, wenn sie es wollen: politische Freiheit, Zugang zu Ressourcen, Gesundheit und auch das Recht, eine andere Meinung zu haben, was sie inhaltlich für gerecht halten. Auch wenn dies selbst wieder kulturell bezogen ist. Ja tatsächlich bin ich der Meinung, dass diese Werte nicht nur universelle Gültigkeit haben, sondern auch hoch attraktiv für die meisten Menschen sind, die ich kenne. – Und Sie sehen vielleicht schon die philosophisch pragmatische Hintertür: Vielleicht kommen wir dann sogar ohne die metaphysische Annahme einer „Gültigkeit“ aus. Wir können ja einfach sagen, dass wir Freiheit und Gerechtigkeit gut finden, weil wir in so einer Welt lieber leben als in Diktatur und Ungerechtigkeit. Deshalb nutze ich ja auch jede Gelegenheit, um andere davon zu überzeugen. Und ich würde mich auch zur Wehr setzen, wenn mir jemand das verbieten will.

Managerinnen, seien es westlich oder auch östlich geprägte, dürfen Standort und Profil zeigen. Denn auch darum geht der Wettbewerb. Und darum darf ich meinen Standpunkt auch ändern, wenn ich einen besseren finde. Auf der anderen Seite werde ich darauf achten, Werte kultureller Bindung wie „Eigentum“ nicht zu überziehen. Gibt es doch genügend Menschen, die sich andere Regeln des Zusammenlebens nicht nur wünschen, sondern diese auch leben. Also werde ich weiter Sklaverei, Ungerechtigkeit beim Zugang zu Ressourcen, Ausbeutung in unfairen Wirtschaftsbeziehungen moralisch anprangern und praktisch bekämpfen. Ich mache aus meiner Annahme keinen Hehl, dass diese ethischen Fehlentwicklungen insgesamt auch einer Vermehrung unseres Wohlstandes im Wege stehen. Die Realisierung universeller Werte ist ein Win-Win-Spiel. – Und ich werde es weiterhin für wahr halten, dass gutwillige intelligente Wesen sich dafür einsetzen, gerechte Verhältnisse zu verwirklichen, auch wenn wir das nicht immer und überall vermögen.

## 42 Romeo und Julia für Eingeborene

Eine amerikanische Ethnologin wollte zeigen, dass das Gefühl der Liebe universell kommuniziert wird. Dazu suchte sie Eingeborene, die möglichst noch nicht mit Büchern oder Fernsehen in Berührung gekommen waren. Nach einiger Überredung und Bezahlung – hier scheint es wohl universelle Muster zu geben - erklärten sich die Häuptlinge des Stammes bereit, ihr zuzuhören. Sie erzählte ihnen die tragische Geschichte von Romeo und Julia. Entgegen ihrer Erwartung löste die Erzählung bei den Häuptlingen vor allem Wut und Ärger aus: Warum haben die Eltern nicht besser aufgepasst? Warum ist der Fall nicht von den Ältesten beraten worden? Was ist das für eine soziale Ordnung, in der normale Rivalitäten von Familien solche Konsequenzen nach sich ziehen? Für das Gefühl der Liebe gibt es überhaupt kein Wort in ihrer Sprache. Und überhaupt sprach man bald nicht mehr über Romeo und Julia, sondern darüber, wie solcher Streit von Familien am besten beizulegen sei.

## 43 Globale Orte

Wenn Sie in Singapore oder Tokio nach dem Abflugschalter suchen, werden Sie keinen großen Unterschied zu den Flughäfen westlicher Metropolen feststellen. Auslegung und Materialien der Architektur, Informationssysteme gleichen einander. Sie werden in der Regel ohne Wörterbuch auskommen, sofern Sie die aus der englischen Sprache gebildeten Zeichenwörter kennen. Und auch die Höflichkeitsregeln, wie lange Sie jemanden anschauen oder wie nahe Sie kommen dürfen, haben sich in der Geschäftswelt angeglichen.

Was im politischen Zusammenhang stark übertrieben als „Clash of Cultures“ diskutiert wird, haben Sie aber wahrscheinlich auch schon erlebt. Kulturelle Missverständnisse in der Zusammenarbeit führen zu Reibungen und manchmal zu offenen Konflikten. Wie zum Beispiel eine abweichende Meinung geäußert werden darf, wie und wann die hierarchische Ordnung umgangen werden darf, dazu gibt es kulturell unterschiedliche Gepflogenheiten. Ich verstehe das Verhalten des anderen ohne seine kulturelle Bezogenheit als „Unverschämtheit“, als „Grenzverletzung“, als „Duckmäusertum“ oder „fehlende Kooperationsbereitschaft“. Einige meiner Kollegen verdienen ihr Geld mit Training und Beratung interkultureller Kommunikation.

Die Welt der Geschäfte ist zusammen mit der ökonomischen Globalisierung auch kulturell global ausgerichtet. Das betrifft nicht nur Sprache und Umgangsformen, sondern auch die Regeln für das Geschäft selbst. Eine Einkaufsabteilung funktioniert im nahen und fernen Osten nicht anders als in Europa oder Amerika. Die gemeinsame Geschäftskultur folgt dem gemeinsamen Umgang miteinander. Die Orte der Geschäftstätigkeit fangen an, sich in dieser Hinsicht immer ähnlicher zu werden. Um so wichtiger ist es, die nationalen Unterschiede und die Unterschiede der Unternehmen immer wieder festzuhalten, um neue Wertschöpfungschancen zu erschließen. Wo sich alles gleicht, die Umgangsformen und die Industriestandards, die ästhetischen Geschmäcker und Lebensvorstellungen, da gibt es keine Synergie mehr und kein Geschäft.