

Konsens durch die Anerkennung von Dissens: Ein Kapitel aus der ökonomischen Standardisierungsproblematik

Jürgen Bolten

erscheint in: Ethik und Sozialwissenschaften 11(2000)

1. Anknüpfungspunkt

((1)) Als Kernstück einer interkulturell orientierten Philosophie geht Malls Konzeption einer „analogischen Hermeneutik“ davon aus, daß in einer pluralistischen und durch große Veränderungsgeschwindigkeiten geprägten Wertelandschaft Verpflichtungen auf einen Konsens durch Zwanghaftigkeit charakterisiert seien. Daraus folgt: Interkulturelles Handeln verläuft für alle Beteiligten dann am zufriedenstellendsten, wenn die jeweiligen kulturellen Spezifika, wenn die Vielfalt der Werte nicht einer (von wo und von wem auch immer) verordneten Einheit geopfert werden.

Die Möglichkeit einer „Einheit *angesichts* der Vielfalt“ <63> wird damit keinesfalls abgestritten, sondern vielmehr als Produkt eines kommunikativen Prozesses deklariert, der kulturelle Differenzen thematisiert und sie auch als solche im Bewußtsein hält. Vermutlich ist schlicht und einfach dies auch mit jener ‚interkulturellen Einstellung‘ gemeint, „die als eine höherstufige, reflexiv-mediative Instanz die Naivität der natürlichen Einstellung und des mundanen Subjekts überwindet“ <40>.

((2)) Inhaltlich sind die genannten Kernthesen ohne Zweifel plausibel, und in modifizierter Form werden sie auch schon seit längerem in der interkulturellen Lernforschung diskutiert.¹ Von daher erscheint es sinnvoll, die theoretische Diskussion nachfolgend mit Beispielen aus der alltäglichen Lebenswelt zu exemplifizieren und um weitere Facetten zu ergänzen. Dies soll insbesondere mit Blick auf die gegenwärtige Standardisierungsproblematik in der internationalen Wirtschaft erfolgen.

Wie gezeigt werden kann, scheitern volks- und betriebswirtschaftliche Transformationsprozesse gegenwärtig immer wieder an ihren eigenen Konsensvisionen. Obwohl durchaus reflektiert wird, daß ein Konsenszwang letztlich immer zu Lasten der Autonomie der Beteiligten geht und in bezug auf die gemeinsame Sache kontraproduktive Selbstbehauptungs- und Abgrenzungsstrategien initiieren läßt, werden immer wieder die gleichen Fehler begangen, wird immer wieder „Konsens“ als Leitmotiv des Handelns deklariert. Interessant ist dementsprechend der Versuch, die Frage zu beantworten, weshalb

wir –quasi wider besseres Wissen- immer wieder dazu neigen, Konsens um jeden Preis anzustreben. Darum soll es im letzten Teil dieses Statements gehen.

2. Standardisierung angesichts lokaler Vielfalt oder: Können internationale *mergers* eine Corporate Identity ausbilden?

((3)) Zu den meistzitierten Wahlsprüchen insbesondere der internationalen Marketing- und Managementlehre zählt die Formel „so global wie möglich, so lokal wie nötig“. Auch wenn in der Regel keine methodischen Hilfestellungen mitgeliefert werden, wie im Einzelfall das Quantum des Möglichen und des Notwendigen zu bestimmen sei: Eine Analogie zu Malls These „Einheit angesichts der Vielfalt“ ist offenkundig. Und so weiß man im Marketing auch spätestens seit den achtziger Jahren, daß Standardisierungen von Werbung, aber auch von Produkten in den meisten Fällen nicht möglich sind und sich geschäftsschädigend auswirken. Eine Marlboro-Zigarette in Polen ist zum Beispiel doppelt so stark wie ihre Namensvetterin in den USA, „Nescafe“ schmeckt in Italien viel schärfer als in Deutschland, und selbst das immer wieder als Paradigma zitierte Standardisierungsbeispiel eines „McDonald“-Hamburger schmeckt in New York anders als in Moskau. Die Einheit besteht in der Markenbezeichnung und ist insofern eine kommunikativ erzeugte.²

((4)) Was das „Corporate Design“ an Standardisierungsleistungen auf Produktebene besorgen soll, obliegt auf Unternehmensebene der „Corporate Identity“. Was im Zeitalter der Prozeßorientierung und der „lernenden Unternehmung“ bereits intrakulturell nicht mehr auf eine verbindliche Struktur oder geschlossene Handlungsmaximen verpflichtet werden kann, gelingt erst recht nicht im interkulturellen Kontext.³

((5)) Und so wird heute bei der Realisierung internationaler *mergers* -wie etwa im Fall DaimlerChrysler- in der Regel berücksichtigt, „daß die lokale Unternehmenskultur, eingebunden in die nationale Gesellschaftskultur, weitestmöglich ihre Identität wahren kann“⁴. Dies schließt freilich nicht aus, daß dennoch globale Mergerkulturen im Sinne einer übergreifenden „Corporate Identity“ formuliert werden können. Daß diese merger-Identität eine vollkommen andere Qualität besitzt und besitzen muß, als es bei der Corporate Identity eines nationalen Unternehmens der Fall ist, liegt auf der Hand: Während sich die Selbstverständigungsprozesse innerhalb eines nationalen Unternehmens im Rekurs auf das fraglos Gegebene der gemeinsamen Lebenswelt ihrer Mitglieder vollziehen und damit *tiefenstrukturell* eine Basis gemeinsamer Letztverständigung besitzen, ist dies bei internationalen *mergers* gerade nicht der Fall. Ihre Identität ist im Sinne einer „Interkultur“

eher *oberflächenstrukturell* zu verstehen. Sie ist temporäres Produkt eines Aushandlungsprozesses; hinsichtlich der Handlungsvoraussetzungen ihrer Agenten ist sie jedoch wesensmäßig durch Nichtidentität charakterisiert.

((6)) Wie sich eine solche Interkultur realisiert, welche Handlungsrouninen von ihren Mitgliedern als normal angesehen werden und welche nicht, läßt sich freilich in keinem Fall voraussagen. Dies ist einzig und allein von den Beteiligten und der Art und Weise abhängig, wie sie -im Sinne der etymologischen Bedeutung von ‚kommunizieren‘- „etwas gemeinschaftlich machen“.

((7)) Folglich sind Interkulturen Synergieprodukte, die im Kontext des „gemeinschaftlich etwas Machens“, des kommunikativen Handelns, ihrer Beteiligten durchaus eine eigene Normalität, eigene Handlungsschemata und damit auch eigene, spezifisch interkulturelle, Wissensvorräte entwickeln können. Diese im Prozeß der Interkultur erzeugten Wissensvorräte werden allerdings im Gegensatz zu den ausgangskulturellen Wissensvorräten den Erfahrungen ihrer Subjekte historisch nie vorgelagert sein können.

((8)) Das bedeutet, es konkurrieren bei den Mitgliedern einer solchen *merger*- Interkultur zwei Handlungsschemata: Eines, das (oberflächenstrukturell) auf die aktuelle interkulturelle Realität qua *merger* bezogen ist sowie eines, das dieser Realität (tiefenstrukturell) vorgelagert und durch den Wissensvorrat der jeweiligen unterschiedlichen Landes- und Unternehmenskulturen determiniert ist. Insofern spielen die Agenten einer Interkultur stets eine Doppelrolle.

((9)) Entsprechend dem BMW-Rover-Motto „Wir verändern uns gemeinsam“⁵ werden sie dabei im Idealfall bemüht sein, Handlungsspielräume nicht nach Maßgabe der jeweils eigenen Kultur zu definieren, sondern so, daß für alle Beteiligten eine größtmögliche Akzeptanz erzielt wird. Je stärker sich die Mitglieder eines internationalen Teams in bezug auf ihre kulturelle Herkunft unterscheiden, desto bewußter werden sie bemüht sein, gegenseitige Akzeptanzgrenzen zu erkennen und zu wahren. Vertrautheit und Routine werden sich zwar einstellen; sie werden aber zunächst noch von dem Bewußtsein der Differenz der jeweiligen kulturellen Handlungsvoraussetzungen begleitet sein: Jeder Konsens, der ausgehandelt wird, beruht auf dem Bewusstsein, dass ihm tiefenstrukturell ein Dissens zugrunde liegt.

((10)) Interessanterweise lehrt die Praxis internationaler Kooperationen, dass interkulturelle Zusammenarbeit zumindest dann, wenn sie nicht von international unerfahrenen Beteiligten gesteuert wird, keineswegs zu Beginn, sondern in der Regel erst nach einigen Jahren gefährdet ist.⁶ Ein wesentlicher Grund hierfür ist darin zu sehen, dass sich in der interkulturellen Beziehung nach und nach Handlungsrouninen etablieren, die das

Dissensbewußtsein auf ein Minimum reduzieren und eine Normalität bzw. einen Konsens suggerieren, der zumindest tiefenstrukturell nicht existiert. Dies kann dazu führen, daß interkulturelle und eigenkulturelle Handlungsschemata reflexiv nicht mehr auseinandergehalten werden, daß interkulturelles Handeln auf der Folie des eigenkulturellen Wissensvorrats gedeutet wird. Gerade weil dies nicht bewußt verläuft, sind Mißverständnisse vorprogrammiert, die sich im Rahmen der erwähnten intrakulturellen Letztverständigung nicht mehr lösen lassen. Sofern diese Mißverständnisse nicht rechtzeitig bemerkt und thematisiert werden, können sie durchaus irreparabel sein, weil unter Umständen den Beteiligten noch nicht einmal deutlich ist, worin das Mißverständnis besteht und zu welchem Zeitpunkt es ursprünglich aufgetreten ist.

3. „Es soll ein Konsens sein. Trotzdem“: Zu einer der verhängnisvollsten Grundlagen des Alltagshandelns

((11)) Wie bereits angedeutet, weiß man in vielen Führungsetagen internationaler Unternehmen durchaus um die Gefahren eines zwanghaften, zu schnellen oder unreflektierten Konsensstrebens. So haben die Schocktherapeuten des ökonomischen Transformationsprozesses in Russland im Nachhinein nicht Recht behalten.⁷ Auf Unternehmensebene werden z.B. gegen DaimlerChrysler-Chef Schrempp auch aus den eigenen Reihen Vorwürfe laut, er sei zu schnell darin, die beiden Unternehmen zusammenzuführen, ohne dabei die kulturellen Unterschiede hinreichend zu thematisieren.⁸ Dennoch: Fast schon leitmotivisch wird immer wieder immer Sinne eines Wahlspruches gehandelt, den man in der Formel „Es soll ein Konsens sein. Trotzdem“ zusammenfassen könnte.

((12)) Warum? Daß Dissensbewusstsein letztlich zur Konfliktvermeidung beiträgt, dass die erwähnte „Einheit *angesichts* der Vielfalt“ in einer pluralistischen Wertewelt die friedfertigste Lösung darstellt, ist bekannt. Und trotzdem sucht man immer wieder den Konsens, weil es sich hierbei um ein Verhaltensschema handelt, dass -durchaus kulturübergreifend- Sozialisationskontexte prägt. Denn gerade weil Alltagshandeln auf Routinen angewiesen ist und nur unter den Prämissen der Fraglosigkeit, der Normalität und der Plausibilität funktioniert, erlässt es quasi imperativisch die Maxime: „Es soll ein Konsens sein“ - damit ein Maximum an Handlungsautomatisation und damit auch ein Höchstmaß an Handlungseffizienz erreicht wird.⁹

((13)) Jeder Dissens, jeder Konflikt wirkt sich aus der Perspektive des Alltagshandelns hemmend und störend aus, so dass alle Kulturen mehr oder minder subtile Konfliktvermeidungsstrategien bzw. Konfliktlösungsinstanzen entwickelt haben. Dissens ist aus dieser Perspektive das Schlechte, zu Vermeidende, während der gesamte Sozialisationsprozeß darauf ausgerichtet ist, Konsens positiv zu werten.

((14)) Interkulturelles Handeln unterliegt freilich nicht den Gesetzen intrakulturellen Alltagshandelns, weil eine Fraglosigkeit der Handlungsvoraussetzungen etwa in einem gemeinsamen „kulturellen Gedächtnis“ gerade nicht gegeben ist.¹⁰

((15)) Von daher ist das In-Frage-Stellen und Thematisieren sowohl der jeweils eigenen Handlungsvoraussetzungen als auch derjenigen der fremdkulturellen Partner Bedingung, um den Erfolg interkulturellen Handelns langfristig zu sichern: Die Reflexion des Dissenses ist damit Bedingung des Konsenses.

((16)) Vor diesem Hintergrund drängt es sich geradezu auf, Malls Wahlspruch „Einheit *angesichts* der Vielfalt“ auch als Leitkonzept des in den letzten Absätzen angesprochenen – und sehr begrüßenswerten- Studienangebots einer interkulturellen Philosophie zu deklarieren. Da der Wahrheitsbegriff einer solchen interkulturellen Philosophie laut Mall „in erster Linie der Kommunikation verpflichtet ist“ <73>, ergeben sich zweifellos eine Reihe von Berührungspunkten zu (nicht nur) kommunikationswissenschaftlichen Fächern, die gegenwärtig ein interdisziplinäres Netz interkultureller Kommunikationsforschung zu konstituieren beginnen.¹¹

¹ Vgl. u.a. Nicklas, H.: Kulturkonflikt und interkulturelles Lernen. In: A.Thomas (Hg.): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken 1991, S.125-140.

² Morwind, K.: Standardisierung im internationalen Marketing. In: W.Schalk/ H.Thoma: Jahrbuch der werbung 1992, S. 84-93.

³ Brajer, J.: Corporate Identity und soziales Handeln. In: C.Barmeyer/ J.Bolten (Hg.): Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels/ Berlin 1998, S.59-70.

⁴ Bleher, N./ Götz, K.: Managementkonzepte in europäischen Automobilunternehmen. In: K Götz (Hg.), Führungskultur. Die organisationale Perspektive. München/ Mering 1999, S.74

⁵ BMW AG, AK-4, Die langfristige Personalpolitik im BMW Konzern. Alex - Aktuelles Lexikon. München 1996 (Broschüre)

⁶ Bolten, J: Grenzziehungen als interaktionaler Prozeß. In: Jahrbuch DaF 19. 1993, 255-276.

⁷ Bolten, J./ Dathe, M (Hg.): Transformation und Integration. Aktuelle Probleme und Perspektiven west-/ osteuropäischer Wirtschaftsbeziehungen. Sternenfels/ Berlin 1995.

⁸ „Zweifel an der Zukunft des Stern. Ex-DaimlerChrysler-Vorstand kritisiert den Prozeß der Fusion“. In: Der Tagesspiegel, 23.11.1999, S.21.

⁹ Vgl. Schütz, A. / Luckmann, T.: Strukturen der Lebenswelt. 2 Bände. Frankfurt/ Main 1979. Bd. 1, S.25ff.

¹⁰ Vgl. Assmann, A. und J.: Das Gestern im Heute. Medien und soziales Gedächtnis, in:K.Merten u.a. (Hg.), Die Wirklichkeit der Medien, Bonn 1994, S.114-140.

¹¹ Als Beispiel sei auf die derzeit noch primär von bayerischen Universitäten initiierte Akademie für Interkulturelle Studien verwiesen: A.Wierlacher, Akademie für interkulturelle Studien. Eine neue Institution der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Jahrbuch DaF 22(1996), S. 3-18.

Adresse:

Prof.Dr. Jürgen Bolten, Universität Jena, Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Ernst-Abbe-Platz 8, D-07743 Jena