

Intuition als Metafähigkeit Interkulturellen Managements – zum Selbstverständnis Interkultureller Manager

Intuition as meta skill in Intercultural Management – on the self-conception of Intercultural Managers

Petra-Stefanie Vogler

Dr., Interkulturelle Managerin und Erziehungsphilosophin; tätig als Unternehmensberaterin und Dozentin

Abstract (Deutsch)

Management in Organisationen und Unternehmen ist heute in besonderem Maße „Management interkultureller Komplexität“ (Mahadevan 2008a). Interkulturelle Managementkompetenz bewegt sich ergo in und zwischen den fünf Dimensionen Haben von Erfahrung, Sensibilität, Fertigkeit, Wissen und Metafähigkeit Intuition in interkulturellen Handlungskontexten, und präsentiert sich somit als strategische Handlungskompetenz in internationalen Unternehmenssituationen.

Stichworte: Interkulturelles Management, Interkulturelle Kommunikation, Intuition, Sensibilität, Virtuelle Kooperation

Abstract (English)

Nowadays management in organisations and companies has become first and foremost a „management of intercultural complexity“ (Mahadevan 2008a). Intercultural management competence subsequently moves in and between the five dimensions having of experience, sensitivity, skill, knowledge and meta skill intuition in intercultural action contexts and therefore presents itself as strategic competence in international organisational settings.

Keywords: intercultural management, intercultural communication, intuition, sensitivity, virtual cooperation

1. Einführung

Management in Organisationen und Unternehmen ist heute in besonderem Maße „Management interkultureller Komplexität“ (Mahadevan 2008a) und insofern *Interkulturelles Management*. Der Grad der Einbindung und demzufolge der Wirkung Interkulturellen Managements richtet sich nach der jeweiligen Organisations- bzw. Unternehmenskultur², deren Definitions-

versuche vielfältig und häufig widersprüchlich sind (vgl. Rathje 2004:60ff). Daher lassen sich die unterschiedlichen Bedeutungen, welche Organisations- bzw. Unternehmenskultur anhaften, in zwei zentrale Sichtweisen unterteilen. So geht man zum einen davon aus, Organisationen *seien* Kulturen, „deren Gewohnheiten man genau wie Stämme, Nationen oder andere Gruppen beschreiben“ (Smircich 1983:347 zitiert nach Rathje 2009a:2) könne, zum

anderen nimmt man an "Organisationen hätten eine bestimmte Kultur, die veränderbar bzw. gestaltbar sei" (Smircich 1983:339 zitiert nach Rathje 2009a:2). Unternehmenskultur sei daher „immer auch interkulturelle Unternehmenskultur. Im Rahmen internationaler oder interethnischer Zusammenhänge, in denen eine der Organisation übergeordnete ‚pankollektive Verklammerung‘ (Hansen 2009) der Mitarbeiter, z. B. im Rahmen einer gemeinsamen Sprache, Religionszugehörigkeit oder Staatsangehörigkeit fehlt, hat sich der Sprachgebrauch von interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung oder auch interkultureller Unternehmenskultur etabliert“ (Rathje 2009a:3).

Man kann behaupten, dass das Berufsfeld des Interkulturellen Managements als wichtiges Gestaltungsinstrument von Unternehmenskultur, Personal- und Organisationsentwicklung heute ähnlich *en vogue* und heterogen ist wie das unmittelbar damit verbundene Themenfeld der „Interkulturellen Kompetenz“ (Bolten 2007:21). Ebenso wie im Fall der Interkulturellen Kompetenzdiskussionen³ (vgl. Benseler u. a. 2003, Bolten 2006, Deardorff 2006, Rathje 2006, 2010), ist der fachliche Diskurs hier von Heterogenität, *Multidisziplinarität* und Konfrontation geprägt (Bolten 2011, Koch 2010, Rothlauf 2009, Scherm / Süß 2001, Fuchs / Apfelthaler 2008, Mahadevan 2008), so dass von keinem einheitlichen Konzept interkulturellen Managements gesprochen werden kann. Diese bestehende Unschärfe und Uneinheitlichkeit des fachlichen Diskurses wird zum einen sichtbar am „Fehlen klarer Begriffsbildungen“ (Koch 2008: 3), zum anderen an der unterschiedlichen Art und Weise der Anwendung von Modellen, Theorien, Methoden und Konzepten interkulturellen Managements in der Praxis. Sicherlich ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Anerkennung des Berufsfeldes des Interkulturellen Managements unternehmens- und organisationspezifisch stark variiert und demzufolge auch dessen Etablierung und Wirkungskraft im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung selbst äußerst divers ist. Welche Modelle, Mechanismen und

Strategien letztlich zur Beschreibung, Feststellung, Behebung und *Nutzung* interkulturell bedingter Einflüsse und Aspekte in verschiedenen Kontexten herangezogen werden, steht wiederum in direkter Verbindung mit der Frage nach dem zugrunde liegenden Verständnis der Begriffe Kultur und Interkultur. Die interkulturelle Managementdebatte sowie deren Relation zur Kulturbegriffsverständnisdiskussion soll jedoch in diesem Beitrag nur ansatzweise andiskutiert werden. Ausgehend von einem lebensweltlichen Kulturbegriff kann auch hier darauf verwiesen werden, dass „alle Organisationsmitglieder neben ihrer Unternehmenszugehörigkeit auch gleichzeitig Teil weiterer Gruppen oder Kollektive sind, aus denen sich ihrerseits Kulturen speisen (z. B. Akademiker, Kölner, Frauen, Bayern, Fussball-Fans, Franzosen, Hobby-Musiker), immer dafür, dass unterschiedliche Kulturen in die Unternehmenswirklichkeit hineingetragen werden. Diese Multikollektivität (Hansen 2000:196f.) der Individuen macht aus Unternehmenskulturen dann immer auch gleichzeitig Interkulturen, weil ‚präkollektive‘ (Hansen 2009), also dem Organisationszusammenhang vorgelagerte, kulturelle Erfahrungen, die Zusammenarbeit beeinflussen“ (Rathje 2009b:3).

Interkulturelle Managementkompetenz bezieht sich demzufolge auf die Felder Erfahrung, Sensibilisierung, Fertigkeit, Wissen und Metafähigkeit in interkulturellen Handlungskontexten. Das Konzept einer *kontextualisierten Form Interkulturellen Managements* befasst sich also mit der Umsetzung von interkulturellen Denk- und Handlungsweisen in den Arbeitsalltag von Unternehmen.⁴ Folglich basiert dieses auf einer Art *Zwischenspiel* von einem einerseits auf Differenz und Kohärenz, andererseits auf Similarität und Kohäsion basierendem Prinzip von Kultur. Dieses Prinzip der Similarität, der (Fremd)-Ähnlichkeit sowie der Selbstähnlichkeit, welches in Philosophie sowie Sozial- und Naturwissenschaften dazu verwendet wird, um grundsätzlich wiederkehrende, in sich selbst verschachtelte Strukturen zu bezeichnen, kann für das Themenfeld des Interkulturellen Managements

durchaus einen wichtigen gedanklichen Beitrag leisten. Wittgenstein spricht beispielsweise in seinen *Philosophischen Untersuchungen* (1953) von Familienähnlichkeit und verweist hier auf Eigenschaften von Begriffen, die mit einer in ein bestimmtes System einordnende Klassifikation nicht hinreichend erfasst werden können, da Begriffe unscharfe Grenzen haben können. Als Beispiele nennt Wittgenstein den Begriff der Sprache, den des Spiegels und den des Sprachspiels. Ihm zufolge gibt es keine allgemeinen Merkmale, die für alle Sprachen, Spiele und Sprachspiele gelten, obgleich es einige Spiele mit gemeinsamen Merkmalen (Brettspiele, Kartenspiele, Ballspiele usw.) gäbe, die aber wiederum mit anderen keine Gemeinsamkeiten aufwiesen, jedoch über Familienähnlichkeiten miteinander verwandt seien, also in diesem Sinne eine Familie bildeten. In den *Philosophischen Untersuchungen* sprach Wittgenstein bildhaft davon, dass bei bestimmten Begriffen einzelne Fälle wie Fasern eines Fadens ineinandergriffen (vgl. Wittgenstein 2001). Nietzsche beschreibt die Familien-Ähnlichkeit auf andere Weise:

„Die wunderliche Familien-Ähnlichkeit alles indischen, griechischen, deutschen Philosophirens erklärt sich einfach genug. Gerade, wo Sprach-Verwandtschaft vorliegt, ist es gar nicht zu vermeiden, dass, Dank der gemeinsamen Philosophie der Grammatik – ich meine Dank der unbewussten Herrschaft und Führung durch gleiche grammatische Funktionen – von vornherein Alles für eine gleichartige Entwicklung und Reihenfolge der philosophischen Systeme vorbereitet liegt: ebenso wie zu gewissen andern Möglichkeiten der Welt-Ausdeutung der Weg wie abgesperrt erscheint“ (Nietzsche 1886:28f).

Die Idee der Similarität wird bislang höchst selten für die Beschreibung eines dem interkulturellen Management zugrunde liegenden Kulturmodells verwendet und nur am Rande berücksichtigt, da das Prinzip der Kohäsion hingegen geläufiger ist. Dieses verweist auf ein Kulturmodell, welches sowohl der Forderung nach Differenz- als auch Kohärenzorientierung Rechnung trägt. Das kohäsionsorientierte Modell von Hansen geht beispielsweise davon aus,

dass Kulturen ganz allgemein innerhalb menschlicher Kollektive bestehen. Zahlreiche Ebenen von Kultur, die sich überlagern und widersprechen können, werden hier zugelassen. In allen komplexeren Kollektiven herrscht „nicht nur Vielfalt, sondern Diversität, Heterogenität, Divergenzen und Widersprüche“ (Hansen 2000:182). Die Leistung dieses Modells liegt in einer plausiblen Erklärung des Zusammenhalts von Kulturen, ihrer Kohäsion, nicht aus Kohärenz, sondern aus der Bekanntheit von Differenzen. Auf der Ebene der Wirtschaftsunternehmen ist bekannt, dass der Zusammenhalt von Unternehmenskulturen nicht notwendigerweise an Homogenität geknüpft ist, sondern eher an Normalitätserzeugung über Bekanntmachung von Differenzen. Rathje knüpft an Hansens Differenzierung an und entwickelt auf deren Basis Matrixmodelle zum Kulturbegriffsverständnis. Auf Organisationsebene wäre die Kreation einer „pankollektiven Klammer“ (Hansen 2009) sicherlich eine der grundsätzlichen Aufgaben eines Interkulturellen Managers.

2. Interkulturelle Managementkompetenz

Die dem Bereich des Interkulturellen Managements inhärente Komplexität stellt große Anforderungen an die Agierenden. Die einleitend beschriebenen Begriffsfelder und Prinzipien umreißen dementsprechend ein Arbeitsfeld, welches in sich äußerst heterogen und divers ist und sich daher auf besondere Kompetenzen bezieht, welche sich gemäß des Gesamtsystems verschiedenen Dimensionen zuordnen lassen. Daher kann die Komplexität interkultureller Managementkompetenz anhand der folgenden fünf Dimensionen *Haben von I. Erfahrung, II. Sensibilität, III. Fertigkeit, IV. Wissen und V. Metafähigkeit* in interkulturellen Handlungskontexten näher beschrieben werden. Der Schwerpunkt der Diskussion liegt im Anschluss auf Punkt *V. Metafähigkeit Intuition*.

2.1. Dimensionen I und II – Erfahrung und Sensibilität

I. Erfahrung

Angelehnt an Kochs Aufteilung (vgl. Koch 2008:12) in diverse Arbeitskontexte, soll der Bereich der Erfahrung im *nationalen, internationalen* sowie *berufsgruppenspezifischen Arbeitskontext (Berufsfeld Management)* untersucht werden. Diese kontextuale Differenzierung ist insofern ausschlaggebend, als dass ein interkultureller Manager sich in diesen interdependenten Kontexten des Erfahrungsbereichs interkulturellen Managements bewegt und von daher in der Lage sein muss sich kontextadäquat zu bewegen.

II. Sensibilität

Der zweite große Bereich interkultureller Managementkompetenz bezieht sich auf den Besitz von Sensibilität für *interkulturelle Besonderheiten von Managementbereichen, Besonderheiten interkultureller Prozesse* sowie *interkulturelle Aspekte von Führung*. Zu den erwähnten Managementbereichen zählen beispielsweise Qualitätsmanagement, Sozialmanagement, Zeitmanagement und Personalmanagement. Exemplarisch sollen im Anschluss einige möglicherweise auftretende interkulturelle Besonderheiten in den Bereichen Qualitätsmanagement und Zeitmanagement erläutert werden. Qualitätsmanagement befasst sich mit der Qualität in einem Projekt, also mit dessen Durchführung und der Qualität des daraus resultierenden Produktes⁵. Bei Organisationen und Einrichtungen, die Anspruch auf interkulturelle Qualifizierung erheben, geht es hierbei vor allem um die Frage nach der Anerkennung kultureller Differenz und der Verankerung der Bedeutung interkultureller Besonderheiten. Ein so verstandenes *interkulturelles Qualitätsmanagement* dient oftmals als Grundlage für die Erarbeitung interkultureller Qualitätsstandards. Zu den Qualitätsmanagement-Bestandteilen zählen u. a. der Entwurf eines Leitbildes für die jeweilige Einrichtung, die Entwicklung von Zielen, die Entwicklung von Evaluationsverfahren oder auch die Verfassung eines Organisations-Management-

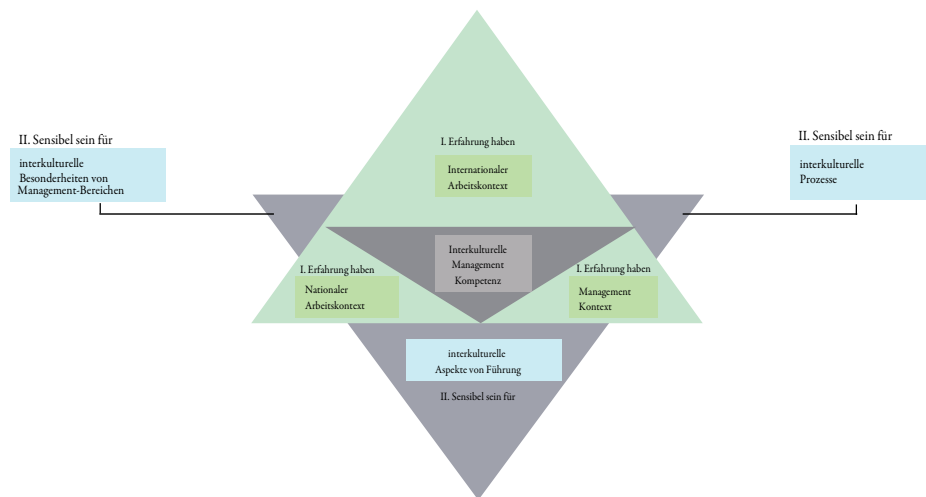


Abb. 1: Dimensionen I und II – Erfahrung und Sensibilität. Quelle: Autorin, eigene Darstellung.

Handbuchs. Zudem geht es um die Verbesserung der Teamkooperation, also z. B. mittels der Formulierung von interkulturellen Standards der Teamarbeit oder auch der Managementtätigkeit.

Zeitmanagement beschäftigt sich mit der Kunst der optimalen Zeitnutzung. Eine weitere Komponente im Projektmanagement die von entscheidender Bedeutung ist. Alle Probleme hinsichtlich zeitlicher Abläufe lassen sich hiermit situationsbedingt optimal lösen. Die wichtigsten Ansatzpunkte sind die optimale Zeitplanung, Setzen von Prioritäten und Eliminierung von zeitintensiven weniger relevanten Aufgaben. Durch effektive Aufgabenabarbeitung und effiziente Planung lassen sich Probleme und Hindernisse oft frühzeitig erkennen. So würde man im internationalen Projektmanagement das Arbeiten mit Meilensteinen als eine geeignete, die interkulturelle Zusammenarbeit unterstützende, Methode betonen. Beispielsweise tendiert eine stark monochron und linear wirkende Arbeitskultur mit meist langer Planungs- und kurzer Umsetzungsphase (wie häufig in Deutschland umgesetzt) zu Detailzeitplänen, d. h. zu stark strukturierten Zeitplänen und Abläufen; eine Vorgehensweise, welche Abstimmungskulturen (wie meist in Japan) oder polychron orientierten Arbeitskulturen mit meist kurzer Planungs- und langer Umsetzungsphase

Kompetenzbereich	Allgemeine Handlungskompetenzen	Interkulturelle Handlungskompetenz dto. plus Transferfähigkeit auf ziel-/interkulturelle Kontexte
Individuell	Belastbarkeit, Lernbereitschaft, Selbstwahrnehmung, Selbststeuerungsfähigkeit, Rollendistanz, Flexibilität, Ambiguitätstoleranz	Selbststeuerungsfähigkeit in sprachlich und kontextuell fremden Umgebungen („Normalität herstellen können“)
Sozial	Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Meta-Kommunikationsfähigkeit, Toleranz, Kritikfähigkeit, Empathie etc.	Konfliktfähigkeit in Kontexten unter Beweis stellen können, in denen andere Konfliktbewältigungsstrategien üblich sind als im gewohnten Kontext
Fachlich	Fachkenntnisse im Aufgabenbereich, Kenntnisse der fachlichen/ beruflichen Infrastruktur, Fachwissen vermitteln können, Berufserfahrung etc.	Fachkenntnisse unter Berücksichtigung anderskultureller Traditionen der Bildungssozialisation vermitteln können
Strategisch	u.a. Organisations- und Problemlösefähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Wissensmanagement etc.	Synergiepotentiale bei kulturell bedingt unterschiedlichen Formen der Zeitplanung erkennen und realisieren können

Abb. 2: Unterschied zwischen allgemeiner und interkultureller Handlungskompetenz. Quelle: Bolten 2006.

(wie meist in Indien umgesetzt) nicht entspricht. Eine einseitige Vorgabe führt im Projektmanagement zwangsläufig zu Missverständnissen und Konflikten, da die eine Seite sich über Nichteinhaltung von Terminplanungen beschwert, die andere Seite sich durch starkes *Gepushtwerden* angegriffen fühlt. Die Anpassung des Führungsstils zählt an dieser Stelle zu einer weiteren zentralen Projektmanagementmethode im interkulturellen Kontext. Eine Führungsperson muss sich der Arbeitskulturen der Mitarbeiter im Einzelfall bewusst sein und den Führungsstil dementsprechend verändern. Das Zeitmanagement kann also beispielsweise durch einen eher paternalistisch-autoritären oder eher partizipativ-egalitären Führungsstil verschieden beeinflusst. In vielen Fällen lassen sich Entsprechungen von Führungs- und Kommunikationsstilen aufzeigen.

„Da derartige Kommunikationssysteme oder -stile lebensweltliche Interaktion insgesamt begleiten und prägen, findet man Entsprechungen im Führungsstil, Verhandlungsstil, Lernstil sowie in Merkmalen gesamtgesellschaftlicher Organisation wie etwas in politischen oder wirtschaftlichen Strukturen [...]. Hierbei gilt: Je kleiner die Interaktionsgruppen oder Lebenswelten qua Kulturen sind,

desto größer werden die Fits zwischen den Stilbereichen sein. (...) In diesem Sinne sind kommunikative Stile in dem bereits diskutierten Sinn von Kommunikation gleichzeitig auch als kulturelle Stile identifizierbar“ (Bolten 2007:78f.).

2.2. Dimension III – Kompetenz

III. Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz⁶ hier, um den letzten Begriff etwas näher zu beleuchten, betont den „Unterschied zwischen allgemeiner (eigenkultureller) und interkultureller Handlungskompetenz“ (Bolten 2006:1). Gerade in integrativen Prozessmodellen kommt dieser deutlich zum Ausdruck (Abb. 1)

Erfolgreiches interkulturelles Handeln beruht folglich „auf dem gelungenen *ganzheitlichen Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten*“ (Bolten 2006:3). Bolten hat hier den Versuch unternommen den affektiven, kognitiven und konativen Dimensionen des beschriebenen Strukturmodells unter die vier Kompetenzbereiche (personal, sozial, fachlich, methodisch) des Prozessmodells zu ordnen (Bolten 2007:24ff.).⁷ Mit in-

terkultureller Kompetenz werden nach ihm Voraussetzungen zur erfolgreichen Bewältigung interkultureller Überschneidungssituationen bezeichnet. Handlungskompetenz kann in diesem Sinne als ein Zusammenspiel verschiedener Teilfähigkeiten, die da wären *individuelles, soziales, fachliches und strategisches Handeln*, verstanden werden. Interkulturelle Kompetenz kann somit nicht als eigenständiger Bereich *neben* den vier eben genannten Teilfähigkeiten gelten, sondern muss als eine *Bezugsdimension* gesehen werden, die im Sinne einer Folie den vier anderen Teilkompetenzen beruflichen Handelns unterliegt. „Interkulturelle Kompetenz schließt eigen- und fremdkulturelle Kompetenz ein. Während *fremdkulturelle* Kompetenz das Verstehen der Besonderheiten des jeweiligen ‚anderen‘ strategischen Vorgehens ermöglicht, besteht *interkulturelle* Kompetenz darin, handlungsfähige Synergien zwischen eigen- und fremdkulturellen Ansprüchen bzw. Gewohnheiten ‚aushandeln‘ und realisieren zu können. Folglich handelt es sich bei ‚interkultureller Kompetenz‘ auch nicht um einen eigenständigen, fünften Kompetenzbereich *neben* den vier genannten“ (Bolten 2006:1). Interkulturelle Kompetenz definiert sich damit als die „Fähigkeit, individuelle, soziale, fachliche und strategische Kompetenzen in fremdkulturellen Handlungskontexten angemessen zu realisieren“ (Bolten 2001:214). Um an das vorhergehend beschriebene kohäsive Kulturverständnis anzuknüpfen, so könnte interkulturelle Kompetenz dann beschrieben werden als „die Fähigkeit, die in interkultureller Interaktion zunächst fehlende Normalität zu stiften und damit Kohäsion zu erzeugen“ (Rathje 2006:14). Nach dieser Vorstellung führt interkulturelle Kompetenz dazu, dass aus unbekanntem Differenzen bekannte werden.

2.3. Dimensionen IV und V – Wissen und Metafähigkeit

IV. Wissen: Imaginationsreflexivität (vgl. Vogler 2010)

Mit der Fähigkeit zur Imagination ist der Mensch ausgestattet, mit dem

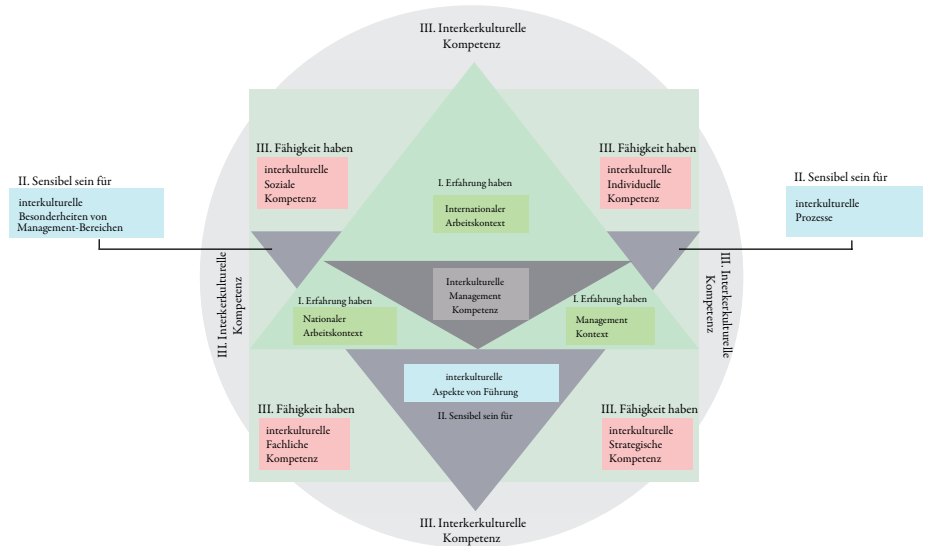


Abb. 3: Dimension III – Kompetenz. Quelle: Autorin, eigene Darstellung.

Wissen um ihre Beschaffenheit, Einflüsse und Wirkungen jedoch weniger. Ein Bewusstsein dafür, dass diese imaginative Kraft stets am Werk ist und somit unsere täglichen Handlungen, Gedanken und Meinungen (auch *interkultureller* Natur) begleitet und beeinflusst, bedarf daher im Zusammenhang interkultureller Kompetenzdiskussionen einer besonderen Zuwendung. Es reicht also nicht aus lediglich von imaginativer Kompetenz zu sprechen und die Komplexität des Diskurses auf die Förderung einzelner Teilfähigkeiten wie beispielsweise der Entwicklung kreativen Problemlösungsvermögens oder synergetischen Potentials zu begrenzen.⁸ Koehn und Rosenau (2002) definieren imaginative Kompetenz als „eine durch transnationale Erfahrungen erlangte Fähigkeit⁹, welche Individuen befähigt effektiv an Aktivitäten teilzunehmen, die zwei oder mehr nationale Grenzen überschreitet“ (Koehn / Rosenau 2002:114).¹⁰ An dieser Stelle erhebt sich erneut die Kritik, ob denn die *transnationale Erfahrung* für die hier derart definierte Fähigkeit imaginativer Kompetenz überhaupt verantwortlich sein kann oder ob es nicht vielmehr einer reflexiven und offenen Geisteshaltung zu verdanken ist, wenn *inter-, trans- oder monokulturelle Erfahrung* überhaupt als solche wahrgenommen und dementsprechend hiermit in Verbindung stehende Überlegungen miteinbezogen werden.

Insofern ist die Beschäftigung mit der eigenen Imagination in interkulturellen Situationen ebenso entscheidend wie die kritische Auseinandersetzung und Reflexion des eigenen Verhaltens zu den hier stattfindenden Imaginationsprozessen. Diese Fähigkeit der Reflexivität von Imaginationsverhalten in interkulturellen Handlungskontexten stellt eine Bezugskomponente interkultureller Kompetenz dar und begleitet daher alle Handlungen der im Boltenschen Prozessmodells genannten Dimensionen. Imaginationsreflexivität gilt als Bestandteil Interkultureller Kompetenz und somit auch als Bezugsebene für die vier Teilkompetenzfelder beruflichen Handelns. Erfolgreiches interkulturelles Handeln beruht demzufolge einerseits „auf dem gelungenen *ganzheitlichen Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten*“ (Bolten 2006:3, Hervorhebung im Original), andererseits auf der besonderen Berücksichtigung *imaginationreflexiver Prozesse*. Für die Diskussion erscheint es daher relevant das Verhältnis von Imagination, Imaginationsreflexivität und interkultureller Kompetenz näher zu bestimmen (vgl. Vogler 2010).¹¹

V. Meta-Fähigkeit: Intuition

„Darin, daß der Mensch im gegenwärtigen Zustand nicht ohne Abstraktion erkennen kann, stimmt Duns Scotus mit Thomas überein, nicht jedoch darin, daß der menschliche Intellekt überhaupt die Fähigkeit dazu nicht hat. Obgleich daher die Erkennbarkeit des Gegenstandes hinsichtlich der Zuständigkeit auf die abstrahierte Allgemeinatur eingeschränkt ist, geht sie doch in gewisser Hinsicht, nämlich in Beziehung auf die Existenz des erkannten Gegenstandes, auch darüber hinaus. Kurz gesagt: Was etwas ist, kann der Mensch zwar nur abstraktiv erkennen, aber daß es ist, ist auch in diesem Leben intuitiv erkennbar. Für sich und in realer Abgrenzung gegen das abstraktive Erkennen erfährt die Intuition nichts, sondern es wird lediglich anlässlich eines als etwas Erkannten auch die aus dieser Washeit herausfallende Existenz miterkannt“ (Kofler 1998:555f).

Der Intuition (lat. *intueri*: hineinsehen, betrachten, erwägen), als Meta-Fähigkeit Interkultureller Man-

agementkompetenz, wird im Rahmen dieser Arbeit besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Oftmals wird Intuition als die Fähigkeit der „geistigen Anschauung“ und „transzendenten Funktion“ (u.a. bei den Philosophen Fichte, Spinoza, Husserl) bezeichnet. Die Philosophie kennt die Schwierigkeit den „entsprechenden Modus des Nexus zwischen rein mentaler Intuition und rein physikalischer Wirklichkeit zu bestimmen“ (Thaliath 2011:2). Das Hineinsehen verweise, so Thaliath, auf einen „Erkenntniszugang, in dem das Subjekt sich unmittelbar an Gegenstände bzw. an ihre sinnliche Präsenz wendet, um sie ohne diskursives Denken wahrzunehmen“ (Thaliath 2011:2). Intuitives Erkennen sei demnach ein Prozess der „unmittelbaren, nicht-diskursiven Anschauung“, welche eben nicht „auf jener abstrahierenden Funktion des Verstandes, sondern ausschließlich auf der in die phänomenalen Gegenstände unmittelbar hineingehenden Sinnlichkeit aufbaut“ (Thaliath 2011:2). Husserls Kernkonzept der Wesensschau beschäftigt sich u. a. mit dem Zugang zur wesenhaften Struktur eines Gegenstandes. Wahrnehmung, Herleitung und Intuition werden oft als Instrumente des Wissens bezeichnet; oftmals ist die Rede von Seelen-Intuition (*soul intuition*¹²), welche als zentrale Fähigkeit für die Persönlichkeitsentwicklung gesehen wird (Nireshwalia 2003).

„Discriminatory reasoning compares the known, which is felt by perception. These three methods (perception, inference, intuition) are inherent in religious methods. Intuition comes from within, whereas thoughts originate from the external world“ (Nireshwalia 2003:4).

Im Jahr 2010 wurde die Bedeutung von Intuition in komplexen Situationen mit besonderen Herausforderungen in den Bereichen der interkulturellen und virtuellen Kooperation im Rahmen einer eigens durchgeführten Untersuchung erörtert. Die zielführende Fragestellung lautete *Welche Rolle nimmt Intuition im Bereich des Treffens strategischer Entscheidungen (SDM Strategic Decision Making) im Bereich von GSD (Global Software Development) Management ein?*¹³ GSD Global Software Develop-

ment wird heutzutage u. a. als „quickly growing phenomenon“, und als „a way of life“ (Herbstleb 2007:207) bezeichnet.

„A significant finding of the study is that the use of “gut-feel” in strategic decision making in the computer industry was much greater than banking and utilities. Indeed, the acceptance by senior managers of the fact that they use “gut-feelings” in strategic decision making itself is an important finding” (Khatri / Alvin 2000:79).

Globale Softwareentwicklung in Teams findet natürlich bereits an einer Vielzahl von unterschiedlichen Orten statt, so dass für diese das Arbeiten auf virtueller Ebene die Normalität darstellt. GSD Teams sind daher meist international, multikulturell und virtuell. Im Zentrum der Arbeit eines virtuellen Teams steht also das Erreichen einer gemeinsamen organisationalen Aufgabe, zum einen unter der Verwendung technologischer Medien, zum anderen über geographische, kulturelle und zeitliche Grenzen hinweg (vgl. Jarvenpaa / Knoll / Leidner 1999, Townsend / DeMarie / Hendrickson 1998). In den vergangenen zehn Jahren wurden bereits zahlreiche Vorteile von GSD diskutiert (vgl. Ó Conchúir / Holmström / Ågerfalk / Fitzgerald 2006).¹⁴ Viele Studien verweisen auf die Notwendigkeit interkultureller Kompetenz in GSD Projekten (vgl. Karahanna 2005). Man fand heraus, dass der kulturelle Hintergrund die Art und Weise beeinflussen kann, in welcher Entwickler eine Situation interpretieren und auf sie reagieren (vgl. Ågerfalk et al. 2005). Kulturelle Faktoren können einen großen Einfluss auf das Management und den Erfolg verteilter Projekte haben (vgl. Tanner 2009, Paasivaara / Lasenius 2003, Carmel 1999). Der große Stellenwert von Vertrauensaufbau und -erhalt in virtuellen Teams wird hier ebenso betont (vgl. Hernández-López / Colomo-Palacios / García-Crespo / Soto-Acosta 2010, Casey 2010, Jarvenpaa / Leidner 1999).

„The fundamental problem of GSD is that many of the mechanisms that function to coordinate the work in a co-located setting are absent or disrupted in a distributed project” (Herbstleb 2007:208).

Natürlich gibt es weitere Herausforderungen und Schwierigkeiten, welchen sich GSD Projekte gegenüber sehen¹⁵. In der Studie konnte beobachtet werden, dass die befragten GSD-Manager und -Managerinnen eine unumstößliche eigene individuelle Gewissheit der Richtigkeit der eigenen intuitiven Entscheidung zu haben schienen. Im Gespräch mit den einzelnen Personen wurde der Eindruck gewonnen, als hätten sie selbst keinen Zweifel an der Richtigkeit der eigenen intuitiven Entscheidung. Dies änderte sich allerdings, sobald man den Kreis der Anwesenden erweiterte und man nach der Einschätzung der Bewertung durch andere fragte. Fragen lauteten hier: „Würde Ihr Team eine Entscheidung akzeptieren, welche Sie auf Basis Ihrer Intuition getroffen haben?“ bzw. „Würde Ihre Organisation eine Entscheidung akzeptieren, welche Sie auf Basis Ihrer Intuition getroffen haben?“ Die Mehrheit der Befragten tendierte hier in die entgegen gesetzte Richtung und meinte eher, dass diese Aussage nicht akzeptiert bzw. nicht anerkannt würde und von daher entweder gar nicht erst zur Sprache gebracht werde bzw. mit anderen Mitteln wie *ZDF – Zahlen, Daten, Fakten* untermauert werden müsse. Man könnte also sagen, dass in diesem Moment der Alleinstellung der Aussage *Anerkennungsmechanismen* in den Hintergrund gestellt werden. Erst im Moment der Notwendigkeit der Rechtfertigung der eigenen Gewissheit kommt es zu einer Umformulierung und Anpassung an *anerkannte Strukturen der Entscheidungsfindung*. Man könnte hier auch von kontextbedingten *Verkleidungsstrategien* sprechen. Wichtig hier ist allerdings, dass sich der einzelne des Umstandes, dass diese Strategien angewandt werden, bewusst ist und diese auch reflektiert. Das war in allen Interviews der Fall. Entgegen vieler wissenschaftlicher Konzepte und Konstrukte der Dichotomie Intuition-Rationalität, hatte man den Eindruck, dass es bei den Befragten ein Empfinden von Kongruenz eigener als intuitiv bezeichneter Entscheidungen und ihrer Bedeutungen und nachhaltigen Richtigkeit bzw. Stimmigkeit gab.

Zusammenfassend kann behauptet werden, dass der Intuition im Rahmen des Treffens strategischer Entscheidungen in GSD Management große Bedeutung zugesprochen wurde.

„Rational-analytic methods can seldom be used exclusively; by its very nature, prediction deals with the unknown, and we can calculate or measure only what is known [...] At the very least, a forecaster has to use intuition in gathering and interpreting data and in deciding which unusual future events might influence the outcome. Hence in virtually every (decision) there is always some intuitive component” (Goldberg 1990:73).

Der Zusammenhang von *intuitiver Synthese*¹⁶ und Performanz in *high velocity environments* soll im Hinblick auf die Teamarbeit im Rahmen von GSD betont werden. Hinsichtlich des Treffens von Entscheidungen hängen Intuition und Geschwindigkeit unmittelbar zusammen.

„It is the smooth automatic performance of learned behaviour sequences and often can short circuit a step-wise decision-making thus allowing an individual to know almost instantly what the best course of action is. It compresses years of experience and learning into split seconds” (Isenberg, 1984).

Viele Studien verweisen darauf, dass ein Experte gelernt hat irrelevante Informationsteile zu ignorieren und sich auf die kritischen zu konzentrieren (vgl. Prietula und Simon, 1989; Kirschenbaum, 1992; Harung, 1993). In ihrer Untersuchung der Geschwindigkeit bei Entscheidungsprozessen in unterschiedlichen „high-velocity environmental contexts“ liefern Eisenhardt (1989), und Judge and Miller (1991) indirekte Evidenz, das intuitive Synthese einen positiven Effekt auf die Ausübung hat.

„Intuitive synthesis is an important strategy process factor which managers often exhibit in their strategic decision making”; „intuitive synthesis allows calling a number of related problems or issues at the same time. One byproduct is that a manager can attain economies or effort (Isenberg, 1984). An expert learns to ignore the irrelevant patterns or pieces of information and concentrate on the critical ones (Prietula / Simon 1989,

Kirschenbaum 1992, Harung 1993)” (Khatri / Alvin 2000:78).

Es finden sich zahlreiche Definitionen von Intuition, die sich v. a. hinsichtlich der Verwendung der Begriffe Bewusstsein, Un- und Unterbewusstsein, Intellekt und Instinkt unterscheiden. Als unterbewusster Prozess wird Intuition in der folgenden Erklärung beschrieben: „[...] most of it is a subconscious drawing from innumerable experiences that are stored. We draw from this reserve without conscious thought” (Agor 1990:158). „[...] [A]ccessing the internal reservoir of cumulative experience and expertise developed over a period of years, and distilling out of that a response or an urge to do or not to do sth. or choose from some alternatives – again without being able to understand consciously how we get the answers” (Agor 1994:38). Intuition als nicht-bewusster Vorgang wird so erklärt: „[...] we were informed by a growing body of literature in psychology that has shown how a large portion of cognitive thought occurs outside of consciousness (Bargh 1996, Bargh / Chartrand 1999, Jacoby / Lindsay / Toth 1992, Kihlstrom / Barnhardt / Tataryn 1992, Reber 1992)” (Dane / Pratt 2007:50). „Some psychologists have even referred to the 1990s as the ‘decade of automaticity’ (Pizarro / Bloom 2003)” (Dane / Pratt 2007:50). In vielen Studien kann eine Art Polarisierung von Bedeutungen, die in den Begriffen *intuition* und *deliberation* inbegriffen sind, verzeichnet werden (z. B. Betsch 2004, Epstein et al. 1996).

„Intuition is understood as a purely affective mode and not as a heuristic-affective mode as assumed by Epstein (1996), whereas deliberation is understood as a reflective, cognition based mode. Understanding the differences between these styles is important, as the role of affect in decision making has increasingly become a central topic in the literature (Betsch 2004: 179).” Intuition has also been defined as “affectively charged judgments that arise through rapid, nonconscious, and holistic associations. In doing so, we delineate intuition from other decision-making approaches (e. g. insight, rational)” (Dane / Pratt 2007:33).

Ein derart dualistisches Gedankensystem postuliert eine unterschiedliche Art der Entscheidungsfindung. In manchen Fällen wird den beiden Stilen ihre Fähigkeit des „logischen Denkens“ abgesprochen (Betsch 2004). Auch in der erwähnten GSD-Studie konnte die Beobachtung gemacht werden, dass man aus Angst der Zurückweisung bzw. der Abwertung als *unlogisch* und *unrealistisch* Denker die Äußerung *intuitiv zu dieser Entscheidung gekommen zu sein* zurückhält und unterdrückt. Gigerenzer und Kruglanski bieten folgende Erklärung:

„A popular distinction in cognitive and social psychology has been between intuitive and deliberate judgments. This juxtaposition has aligned in dual-process theories of reasoning associative, unconscious, effortless, heuristic¹⁷, and suboptimal processes (assumed to foster intuitive judgments) versus rule-based, conscious, effortful, analytic, and rational processes (assumed to characterize deliberate judgments). In contrast, we provide convergent arguments and evidence for a unified theoretical approach to both intuitive and deliberative judgments“ (Gigerenzer / Kruglanski 2011:97).

Beide Beurteilungsstile sind gemäß der Autoren „rule-based“ und dem dualen Ansatz qualitativ unterschiedlicher Prozesse entgegengesetzt. Sie sind von folgendem Gedanken überzeugt:

„It is time to move beyond imprecise dualisms and toward specific models of the judgmental process such as models of heuristic inference rules, their building blocks, and their adaptations to task environments that humans confront“ (Gigerenzer / Kruglanski 2011:106).

Diesen Versuch unpräzise Dualismen zu überwinden, machte, wie bereits erwähnt, im Spätmittelalter Duns Scotus, einer der bekanntesten Vertreter der Intuitionstheorie. Er differenzierte zwischen *cognitio intuitiva* und *cognitio abstractiva* und sah diese beiden Formen der Kognition als vielmehr korrelativ denn konträr. Die erstere Erkenntnisform „ereignet sich in der Domäne der Sinnlichkeit, bevor der zu erkennende Gegenstand dem abstrahierenden Intellekt gegeben wird“ (Thaliath 2011:4). Daher sei die *reale* und

intentionale Präsenz des Gegenstands allein der Sinnlichkeit zugänglich und die intuitive Erkenntnis demnach eine „vor-prädikative (oder vor-logische) Erkenntnis des Gegenstandes, die sich bloß auf seine reale Präsenz bezieht“ (Thaliath 2011:3). Jedoch könne es, wie an einem Beispiel aus der Newtonschen Mechanik verdeutlicht werden soll, einen Unterschied zwischen den „unmittelbar-real wahrzunehmenden und nur apriorisch vorzustellenden bzw. zu visualisierenden Gegenständen und ihren mechanischen Strukturen“ (Thaliath 2011:7) geben¹⁸.

„Wenn ein Astronom im Kontext der klassisch-newtonschen Mechanik die elliptische Planetenbahn und die periodische Variation der Planetengeschwindigkeit vorstellt, vermag er die Realität dieser himmelsmechanischen Phänomene nicht unmittelbar-gegenwärtig und sinnlich wahrzunehmen, er verfügt hierbei offensichtlich über seine Imagination bzw. die apriorische Visualisierung der himmelsmechanischen Formen und Strukturen. Die Präsenz der erkannten Phänomene hier ist nicht unmittelbar real, aber auch nicht unreal, sondern sie wird durch eine Intuition - und zwar durch eine vorbegriffliche Intuition - vorausgesetzt. Eine derartige außer-irdische Intuition unterscheidet sich von der sinnlich unmittelbar zugänglichen und als solche realen irdischen Intuition allerdings nicht in dem ontologischen Status der realen und imaginierten himmelsmechanischen Phänomene, sondern allein in der epistemologischen Modalität ihrer Erkenntnis“ (Thaliath 2011:6f.).

Der zentrale Punkt, den Thaliath in seiner Diskussion hervorhebt, ist die Erörterung der Frage, was passiert, wenn man Erkenntnisprozessen das Faktum der Sprache und der Begrifflichkeit entzieht? Er stellt zur Debatte, ob eine Erkenntnis vor-prädikativ zustande kommen könne, ob es also überhaupt möglich sei, eine „Erkenntnis ohne subjektive Prädikation“ vorzustellen? In jedem *sprachlichen* Urteil bildet das Prädikat das zentrale Faktum der Erkenntnis. Wenn wir urteilen, dass *diese* Blume rotfarbig ist und angenehm riecht, bilden die prädizierten Merkmale der Blume, nämlich die Rotfarbigkeit und der angenehme Geruch, die Wesenszüge

der subjektiven Erkenntnis des Objekts. Ohne eine derartige Prädikation kann die Erkenntnis des Objekts nicht zustande kommen“ (Thaliath 2011:14). Die Sprache gehört also unmittelbar zum Erkenntnisprozess. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass ein Erkenntnisprozess als solcher seine Gültigkeit in dem Moment verliert, indem man ihn der Sphäre der Sprache enthebt. Diese Enthebung bzw. Abkoppelung des intuitiven Erkenntnisprozesses von der Sprache erleben wir bei Kant, welcher die intuitive Erkenntnis dem Bereich der vor-sprachlichen, vor-logischen bloßen Anschauung, einer Vorphase des Erkenntnisprozesses, zuordnet.

„[...] Nur so viel scheint zur Einleitung, oder Vorerinnerung nötig zu sein, daß es zwei Stämme der menschlichen Erkenntnis gebe, die vielleicht aus einer gemeinschaftlichen, aber uns unbekanntem Wurzel entspringen, nämlich Sinnlichkeit und Verstand, durch deren ersteren uns Gegenstände gegeben, durch den zweiten aber gedacht werden“ (Kant 1966:94f. zitiert nach Thaliath 2011:15).

Somit kann eine Behandlung des *Gegeben-werdens* der Gegenstände (in der Ästhetik) einem *Gedacht-werden* der Gegenstände (in der Anschauung) beobachtet werden. Thaliath verweist hier auf eine Analogie von scotistischer Differenzierung zwischen intuitiver und abstraktiver Erkenntnis und kantischer Zweiteilung zwischen Ästhetik und Logik in der transzendentalen Elementarlehre. Die grundsätzliche Unterscheidung beider Ansätze verdeutlicht jedoch, warum sich die Intuition in einer Rechtfertigungssituation befindet, wenn es um Anerkennung von Begründungen und Entscheidungsmechanismen geht.

„Scotus schreibt der ‚cognitio intuitiva‘ einen autonomen Erkenntnischarakter zu, und differenziert diese Erkenntnisform von der abstraktiven Erkenntnis. ‚Anschauung‘ im kantischen System erlangt eine derartige epistemologische Autonomie nicht; sie wird im Rahmen einer transzendentalen Ästhetik als eine Vorstufe der begrifflichen Erkenntnis, der sie als ein notwendiges Korrelat innewohnt, betrachtet“ (Thaliath 2011:17).

„Die scotistische Vorstellung von der Abstraktion - in Bezug auf die Lehre vom ‚cognitio abstractiva‘ - ist der kantischen Lehre der transzendentalen Synthese bzw. des Hinzufügens des apriorisch bereits vorhandenen Begriffs zu dem Gegenstand - im Rahmen einer transzendentalen Logik - prozessual entgegengesetzt“ (Thaliath 2011:17).

Die *cognitio intuitiva* ist also bei Kant ‚Anschauung‘ und insofern nur Vorstufe begrifflicher Erkenntnis, während sie bei Scotus Autonomiestatus hat. Daher ist interessant, dass bei dem Großteil der Befragten ein sehr großes Bewusstsein für die Verbundenheit und Interkontextualität intuitiver und deliberativer Prozesse vorhanden war. Man könnte also sagen, dass die Untersuchung die scotische Erklärung bestätigt. In den Gesprächen wurde schnell deutlich, wie sehr der einzelne durch begriffliche Konzepte (wie z. B. dualistischer Natur) und Mechanismen (wie z. B. der Anerkennung, der Angst, etc.) gelenkt und beeinflusst wird. Sehr oft müsse man sich dem *Begriffs- und Sprachgebrauch* innerhalb einer Organisation *beugen* und *überanpassen*. Des Öfteren wurde der Wunsch geäußert sich *von der zwanghaften Unterordnung unter unpräzise Dualismen* zu befreien. Man kann sicherlich behaupten, dass die Freiheit der Nutzung und der offenen Verwendung des Begriffs der Intuition mit der Verantwortungs- und Machtebene ansteigt. Zudem hängt die Natürlichkeit, welcher der Verwendung des Begriffes zugrunde liegt, ab von der gesellschaftlichen Akzeptanz desselben. Die Definition von Intuition variiert und ist abhängig von dem jeweiligen historischen, kulturellen, philosophischen, etc. Kontext. Aus diesem Grund ist ein konstanter Kontextualisierungsprozess vonnöten, möchte man über Intuition sprechen¹⁹. Nach dieser umfassenden Auseinandersetzung mit dem Intuitionsbegriff sowie dessen Bedeutungsgehalt für das Feld der interkulturellen Managementkompetenz, soll im folgenden Abschnitt darauf aufbauend und anknüpfend die Person des Interkulturellen Managers erneut ins Zentrum gerückt werden.

3. Zur Person des Interkulturellen Managers

Der Interkulturelle Manager als ein sich in den vorab beschriebenen fünf Dimensionen Grenzgänger und sich Bewegender, vereint in sich folglich eine Vielzahl an Aufgaben und Funktionen, persönlichen Einstellungen und Haltungen sowie Formen interdisziplinärer Ausrichtung, auf die im Anschluss näher eingegangen werden soll.

3.1. Aufgaben und Funktionen

„Alle Beteiligten (alle beteiligten Personen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, Lieferanten, Partner, politische Entscheidungsträger im In- und Ausland) sollten [...] die Vorstellungen des interkulturell agierenden Managers umsetzen, akzeptieren oder mit ihren eigenen Handlungen zur Zielerreichung beitragen. Hierfür bedarf es entsprechender Kenntnisse, Einsichten und Fähigkeiten der interkulturell kompetent handelnden Personen“ (Koch 2008:3).

Die Feststellung „alle Beteiligten (alle beteiligten Personen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, Lieferanten, Partner, politische Entscheidungsträger im In- und Ausland) sollten [...] die Vorstellungen des interkulturell agierenden Managers umsetzen, akzeptieren oder mit ihren eigenen Handlungen zur Zielerreichung beitragen. Hierfür bedarf es entsprechender Kenntnisse, Einsichten und Fähigkeiten der interkulturell kompetent handelnden Personen“ (Koch 2008:3) postuliert das Vorhandensein bestimmter Kompetenzen, welche für das erfolgreiche Agieren des Managers verantwortlich sind. D. h. er ist in erster Linie Visionär und Strategieberater einer Organisation, einer Gruppe, eines Teams, etc. Er entwirft Konzepte und entwickelt Ideen, welcher der Verbesserung der Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen dienen. Insofern vereint er die Rollen Interkultureller Trainer, Mediator, Coach und Consultant in seiner Person. Felder des interkulturellen Managements sind interkulturelles Consulting, interkulturelles Training, interkulturelles Coaching und interkulturelle Mediation. Das Training orientiert sich besonders an der Förderung individueller interkultureller Kompetenz während Coaching zusätzlich die Optimierung interkultureller Gruppenarbeit forciert. Die interkulturelle Mediation vermittelt zwischen Individuen, Gruppen, Kollektiven, etc.. Von all diesen Formen hebt sich das interkulturelle Consulting als separate Disziplin der interkulturellen Dienstleistungen ab, da es hier in erster Linie um organisationsbezogene Themen geht. Hinsichtlich interkultureller Dienstleistungen kann zusätzlich zwischen Maßnahmen off-the-job und Maßnahmen on-the-job unterschieden werden. Unter Maßnahmen on-the-job, also parallel zur Arbeit beanspruchte Dienstleistungen, werden interkulturelle Mediation und interkulturelles Coaching subsumiert. Mediation wird besonders dann eingesetzt wenn offene oder verdeckte Konflikte in multikulturellen Teams vorliegen. Coaching beinhaltet meist die Betreuung und Supervision multikultureller Teams mit dem Ziel, kulturspezifisches Handeln zu reflektieren und Synergiepotentiale als Zielvorgaben zu formulieren. Off-the-job Maßnahmen umfassen interkulturelle Trainings und Planspiele sowie interkulturelles Consulting. Die Trainings und Planspiele beinhalten

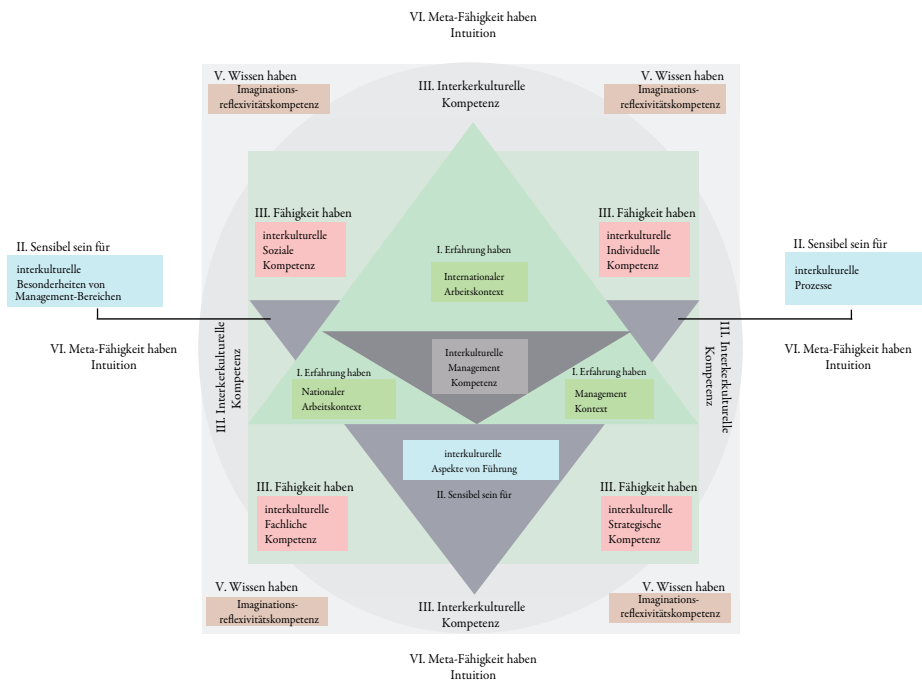


Abb. 4: Dimensionen IV und V – Wissen und Metafähigkeit. Quelle: Autorin, eigene Darstellung.

konventionelle und sensitive Trainings sowie berufsfeldbezogene Planspiele, in denen interkulturelle on-the-job Situationen simuliert werden (vgl. Bolten 2005). So arbeitet er direkt als Gestalter im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklung mit.

3.2. Formen interdisziplinärer Ausrichtung

Interkulturelles Management ist in gewisser Weise ein Schnittstellenberufsfeld. Unter Verwendung des Ansatzes interkultureller Kompetenz, welcher sich auszeichnet durch die Einsicht in die Kulturabhängigkeit unseres Denkens, Fühlens, Handelns und Wollens, mit dem Ziel die produktive und humane Kraft einer Organisation durch eine Verbesserung der interkulturellen und virtuellen Kooperation, d. h. Der Zusammenarbeit, Koordination, Kommunikation und Interaktion. Hansens Ansatz, dass sich die Individualkultur jedes Menschen aus einer Vielzahl von Kollektivitätszugehörigkeiten auszeichnet, insofern also per se in sich kulturell heterogen und „radikal individuell“ (Rathje 2009b:2) sei, lässt sich um die Idee der „kulturellen Verankerungen“ (Henze 2011) und „kulturellen Orientierungen“ (Flehsig 2000) erweitern und insofern auch kontrastieren und relativieren.

Der interkulturelle Manager ist Metakommunikator und Verkörperung seiner Ansätze. Er ist Psychologe, Metaphysiker und Pädagoge gleichermaßen. Er ist Querdenker und Schnittstelle; seine Basis ist notwendigerweise die Interdisziplinarität, da sich seine Person aus der Vielfalt der Wissenszugänge nährt. Zusätzlich zur tiefen Einsicht in die Komplexität von Managementprozessen, übernimmt er eine Schnittstellenfunktion innerhalb der Organisation und fördert den aktiven Austausch und den Dialog. Das Öffnen von Räumen für interkulturelle Verständigung zählt ebenso zu seinen Aufgaben wie die Vernetzung von Organisation, Wissenschaft, Gesellschaft, etc.

3.3. Persönliche Einstellungen und Haltungen – das ‚Selbst‘-Verständnis im Interkulturellen Diskursfeld

„In an important sense there are no ‚subjects‘ at all“ (Nelson 1987:31).

Der interkulturelle Manager als Person hat tiefe Einsicht in die Komplexität von Managementprozessen im nationalen und internationalen Kontext. Er ist im Grunde jemand mit großen imaginationsreflexiven und intuitiven Fähigkeiten, ein Mensch, der sicher seiner selbst bewusst ist, sich selbst versteht und sozusagen von einem reifen *Selbst-Verständnis* geleitet wird. Das Selbst-Verständnis, welches Diskussionen um Identität, Kultur, Interkultur und Interkulturellem Management zugrunde liegt, eröffnet ein weites Feld an Diskursen. Der Begriff des ‚Selbst‘ manifestiert sich aufgrund der Komplexität diverser Sicht- und Verständniswelten auf vielfältige Art und Weise. Daher ist die Öffnung des Bereiches der interkulturellen Wirtschaftskommunikation gegenüber anderen Disziplinen wie der Theologie, der Philosophie, der Mystik, etc. ebenso zu berücksichtigen wie gegenüber jenen der bereits etablierten (Psychologie, Soziologie, Linguistik, BWL, etc.).

Beispielsweise ist die Frage nach dem Verständnis des ‚Selbst‘ eng verknüpft mit der Frage nach dem Begriff der Identität. In vielen ‚westlichen‘ Gesellschaften wird der Identitätsbegriff mit dem Entwicklungsbegriff verbunden. Die Entwicklung einer ‚eigenen‘ und ‚stabilen‘ Identität steht hier am Ende einer Reihe von Entwicklungsstadien (Kindheit, Jugend, Erwachsenensein); diese können durchaus kritischer Natur sein. Bei dem Versuch des Erreichens einer *stabilen Identität* kann es zu Konflikten und Krisen kommen, die in extremen Situationen zu einer *Identitätskrise* führen können (Camilleri 1990, Erikson 1963, Maslow 1970, Rogers 1961, 1980). Laungani (2007) verweist auf die Differenzierung von physischem und ‚psychologischem Raum‘, welcher seiner Meinung nach eine besondere Rolle in der Debatte um die Identitäts-

definitionsfrage spielt. Diese Differenzierung des ‚psychologischen Selbst‘ von anderen ‚psychologischen Selbstern‘ konstruiert Imaginationsgrenzen und somit eine Trennung zwischen *Ich und Du* sowie *Ich und Es*, von dem Martin Buber in seinem dialogischen Prinzip spricht (vgl. Laungani 2007:61). Die Vorstellung dieser Trennung, auf welcher die Anerkennung der Person und der Individualität basiert, kann einerseits als Errungenschaft gesehen werden, andererseits aber natürlich auch als Risiko und Gefahr gefangen zu sein in sozialer Vereinsamung und individueller Isolation. So meinte Buber:

„Zu allen Zeiten ist wohl geahnt worden, daß die gegenseitige Wesensbeziehung zwischen zwei Wesen eine Urchance des Seins bedeutet, und zwar eine, die dadurch in die Erscheinung trat, daß es den Menschen gibt. Und auch dies ist immer wieder geahnt, daß der Mensch eben damit, daß er in die Wesensbeziehung eintritt, als Mensch offenbar wird, ja daß er erst damit und dadurch zu der ihm vorbehaltenen gültigen Teilnahme am Sein gelangt, daß also das Du-sagen des Ich im Ursprung alles einzelnen Menschwerdens steht“ (Grötzinger 1994:20).

Hier wird Bubers positives Menschenbild deutlich; er geht davon aus, dass in jedem Menschen die ‚Wahrheit‘ angelegt ist als Grundlage des Dialogs. Das Doppelprinzip des Menschseins beinhaltet ihm zufolge immer das Verhältnis von (Ur)Distanz und Beziehung, wobei die Phänomene im Bereich der Distanzakte vor allem universal, jene im Bereich der Beziehungsakte in erster Linie personal seien. Nur in Form der Verwirklichung sieht Buber die Möglichkeit eines *neuen Verhaltens zur Welt*; das Widerstand-Finden, das Berühren des Wesens, das Gegenüber, spielen eine große Rolle dabei. Im Zentrum der Buberschen Philosophie steht die Reflexion des dualistischen Welt- und Menschenbildes, welches er anhand des Spannungsverhältnis bzw. Polarität des *Ur-zwei* erörtert. Das *Ur-zwei*, also das Eine – das Andere, das Wirkliche – das Mögliche, das Leben – der Tod, das Bekannte – das Fremde, etc., bezeichnet den Zustand des polar miteinander Verbundenen und doch

polar einander Widersetzten (vgl. Grötzinger 1994:20ff).

Wir bewegen uns ergo stets in einem Raum der Vagheit, in welchem wir auf eine gewisse Logik der Unschärfe²⁰ zurückgreifen müssen und auf denselben auch angewiesen sind. Die Bezeichnung reicht unter anderem zurück in die griechische Antike; bereits Platon postulierte, dass zwischen den Begriffen *wahr* und *falsch* ein dritter Bereich liege, und setzte hier einen Kontrapunkt zur Aussage seines Zeitgenossen Aristoteles, welcher die Präzision der Mathematik darin begründete, dass eine Aussage nur entweder *wahr* oder *falsch* sein könne. Jeder Mensch und somit folglich auch jedes Unternehmen und jede Organisation sind in diesem Gedankenzug gewissermaßen *fuzzy systems* und somit auch *poröse Systeme*, welche durchdringen und durchdrungen werden. In der Physik, genauer in der Thermodynamik, unterscheidet man offene, geschlossene und abgeschlossene bzw. isolierte Systeme. Als abgeschlossen oder isoliert bezeichnet man ein geschlossenes System dann, wenn keine Materie und kein Stoff austreten oder diesem zugeführt werden kann. Energie hingegen kann nach wie vor das System erreichen bzw. das System auch wieder verlassen. Jedes System an sich ist folglich, wenn es um Energieaustausch geht, im Grunde porös und insofern im *chiastischem* Verhältnis mit der Welt existent; „eine der wesentlichsten Bedeutungen des Leibes liegt also in seiner Fähigkeit, einerseits als Teil der Welt dieselbe wahrzunehmen und auf sie zu reagieren und andererseits von ihr wahrgenommen zu werden (vgl. Danzer 2003:143).

„Sichtbar und beweglich zählt mein Körper zu den Dingen, ist eines von ihnen, er ist dem Gewebe der Welt verhaftet, und sein Zusammenhalt ist der eines Dinges. Da er aber sieht und sich bewegt, hält der die Dinge in seinem Umkreis, sie bilden einen Anhang oder eine Verlängerung seiner selbst, sind seine Kruste und bilden einen Teil seiner vollen Definition, wie auch die Welt aus eben dem Stoff des Körpers gemacht ist. Diese Verkehrungen und Antinomien sind verschiedene Arten, zu sagen, daß das Sehen mitten aus den Dingen heraus geschieht, da, wo ein Sichtbares sich anschickt zu sehen, zum Sichtbaren

für sich selbst durch das Sehen aller Dinge wird und die ursprüngliche Einheit des Empfindenden mit dem Empfundnen besteht wie die des Wassers im Eiskristall“ (Merleau-Ponty 1984:16f.).

Unsere Wahrnehmung und unser Sehen gehen hinsichtlich unseres Leibes oftmals von diesem als einem „abgegrenzten und einheitlichem Selbst“ (Ötsch 2011:1) aus und postulieren somit eine vermeintliche Geschlossenheit des *Selbstsystems*. Der „Leib kann als (vorgestellte) Hülle klassifiziert werden“ (Ötsch 2011:1). Eine *gedachte* und vielleicht auch *erwünschte* Vorstellung wie jene der Undurchlässigkeit unserer Haut bzw. die Begrenzung unseres Körpers von der Außenwelt basiert auf einem weiteren *Ur-zwei*, dem Dualismus von Innen-Außen, welcher an sich wiederum ein Konstrukt ist.

„Die Wahrnehmung von Objekten steht nach Merleau-Ponty in direktem Rückbezug auf die Eigenwahrnehmung des Leibes. Auch der Leib kann als (vorgestellte) Hülle klassifiziert werden. Die Empfindung des Leibes als abgegrenztes und einheitliches Selbst bedarf des Gewahrseins einer ‚unsichtbaren‘ Rückseite, die fast zur Gänze außerhalb des Gesichtsfeldes liegt. Sie grenzt den >Innen-Raum< des Leibes vom >Außen-Raum< der Dinge ab. Durch die Hülle bekommt der Leib einen Innen-Horizont, aus dem der Außen-Horizont des Raumes entsteht. (Beide Horizonte liegen in einem gemeinsamen Feld [...]). Auch der Mensch ist ein strömendes Wesen. Seine Haut besteht aus Poren. Mit ihnen saugt er die Welt um sich auf. Nur das, was durch die Poren des Menschen passt, gelangt in sein >Inneres< und kann wahrgenommen werden. Das Auge besteht aus Feuer bzw. Licht und Wasser bzw. feuchter Luft. Die Poren der Augen nehmen das von außen einströmende Feuer oder Licht in sich auf und vermögen so Licht und Dunkel zu ‚sehen‘. Beim Riechen gelangen die feinen Ausströmungen der Dinge in die Poren der Nase, was nur geschehen kann, wenn wir atmen. Die Poren der einzelnen Sinnesorgane sind verschieden. Jeder Sinn hat seine Poren, die nur bestimmte Ströme passieren lassen. Immer trifft der Strom von >außen< auf etwas Gleiches im >Inneren<. ‚Denn mit der Erde sehen wir Erde; mit Wasser und mit Luft [aether] strahlende Luft, aber mit Feuer vernichtendes Feuer; Liebe sehen wir mit

Liebe und Streit mit verderblichen Streit.‘ Sehen ist eine fließende Verbindung. Zwei Menschen, die sich einander ansehen, sind im gleichen Strom verbunden: ‚Eins wird beider [Augen]Blick‘“ (Empedokles zitiert nach Ötsch 2011:1).

Der große indische Philosoph A. K. Chatterjee²¹ beschreibt das Selbst als eng mit der Thematik der Metaphysik als einem Ausdruck von Selbst verbunden. „And metaphysics being an expression of the self, the way of looking at the activity of doing metaphysics must necessarily involve a certain self-alienation, or even self-disruption resulting in profound spiritual disquiet“ (Chatterjee 1969:5). Das Betreiben von Metaphysik bedinge also eine Entfernung von sich selbst, eine Selbstdistanzierung bzw. geradezu ein Selbstzerwürfnis. „Metaphysics is subjective and mythical, and reveals the profoundest truth about one’s own being, the highest truth that there is. As Kierkegaard puts it: “If the truth happens to be only in a single subject it exists in him alone” (Chatterjee 1971:33). So betont er die Notwendigkeit einer Ontologie des Selbst, also in gewisser Weise eines Selbstseins, ohne welches das Selbst keinen Ort in dieser Welt hätte. Es ist insofern also das ontologische Selbst, welches Selbstheit herstellt. Die buddhistische Lehre vom Sein gründet auf der Anschauung, dass alles Dasein und alles Leben auf der gesetzmässigen Kooperation flüchtiger Faktoren beruht und es somit nichts auf der Welt geben kann, das unabhängig von anderem existiert und ein selbstständiges Eigensein (*svabhavatâ*) aufweist. Ein beharrendes Sein hinter allem Seienden, eine ewige Substanz oder Wesenhaftigkeit wird demnach abgelehnt. Alle Existenz ist der dauernden Aufeinanderfolge von Werden und Vergehen anheimgestellt. Unbeständigkeit (*anityatâ*) und Wesenlosigkeit (*asvabhavatâ*) sind die Merkmale aller Erscheinungen.

„Without an ontology, the self has as it were, no anchor in reality, no resting-place in the world. [...] Selfhood achieved only by giving an ontological slant to our perspective by constructing an internally balanced structure in which the concepts

fall in line with one another” (Chatterjee 1969:3).

Ein interkultureller Manager hat insofern in gewisser Weise auch die Verantwortung Metaphysiker zu sein, jemand, der versucht, die Menschen und ihre Weltansichten und jeweiligen -verständnisse zu *sehen*. Dieses *Sehen*, welches im indischen Sanskrit als Philosophie, als *Darsana*, bezeichnet wird, bezeichnet die dem Menschen innewohnende Kraft sich selbst in der Welt und seinem Leben zu sichten und damit auch sich selbst und *die anderen* zu verstehen. C.G. Jung setzte sich beispielsweise mit dem Begriff des Selbst im Rahmen des Zen-Buddhismus auseinander. So schreibt er: „Wie man das *Selbst* immer definieren mag, so ist es etwas anderes als das Ich, und insofern eine höhere Einsicht vom Ich überleitet zum Selbst, so ist letzteres ein Umfänglicheres, welches die Erfahrung des Ich in sich schließt und dieses daher überragt. Gleichwie das *Ich* eine gewisse Erfahrung meiner selbst ist, so ist das *Selbst* eine Erfahrung meines Ich, welche aber nicht mehr in Form eines erweiterten oder höhern *Ich*, sondern in Form eines *Nicht-Ich* gelebt wird“ (Jung in Suzuki 2003:15). Das Verständnis des Selbst hinge im Zen-Buddhismus auch unmittelbar mit der Fähigkeit zur Erlangung von *Satori*²² zusammen. Die *Einsicht in die Natur des Selbst* sei geradezu deren Voraussetzung, da diese eine

„Emanzipation des Bewusstseins von einer illusionären Auffassung des Selbst sei (Geleitwort von Jung, Suzuki 2003: 15).“

Dieses Verständnis von Erleuchtung (*Satori*) als ein „Durchbruch eines in der Ichform beschränkten Bewusstseins in die Form des nicht-ich-haften Selbst (Geleitwort von Jung, Suzuki 2003: 16)“ findet sich ebenso wieder in der Mystik des Meister Eckhart, welcher mit seinen Worten ein ähnliches Erlebnis der Ablösung des Ich durch das Selbst beschreibt:

„<<Als ich aus Gott heraustrat, da sprachen alle Dinge: Es gibt einen Gott! Nun kann mich das nicht selig machen, denn hierbei fasse ich mich als Kreatur. Aber in dem Durchbruch, da ich ledig stehn will im Willen Gottes, und ledig

auch von diesem Gotteswillen, und aller seiner Werke, und Gottes selber - da bin ich mehr als alle Kreatur, da bin ich weder Gott noch Kreatur: ich, was ich war und was ich bleiben werde, jetzt und immerdar! Da erhalte ich einen Ruck, daß er mich emporbringt über alle Engel. In dem Ruck werd' ich so reich, daß Gott mir nicht genug sein kann, nach allem, was er als Gott ist, nach allen seinen göttlichen Werken: denn ich empfahl in diesem Durchbruch, was ich und Gott gemeinsam sind. Da bin ich, was ich war, da nehme ich weder ab noch zu, denn ich bin da ein Unbewegliches, welches alle Dinge bewegt. Hier findet Gott keine Stätte mehr im Menschen, denn hier hat der Mensch durch seine Armut wieder errungen, was er ewiglich gewesen ist und immer bleiben wird“ (Meister Eckhart 1912:176 zitiert nach Jung in Suzuki 2003:176).

4. Schlussbetrachtung

Interkulturelle Managementkompetenz bewegt sich ergo *in und zwischen* den fünf Dimensionen *Haben von Erfahrung, Sensibilität, Fertigkeit, Wissen und Metafähigkeit* in interkulturellen Handlungskontexten, und präsentiert sich somit als strategische Handlungskompetenz in internationalen Unternehmenskontexten. Der Interkulturelle Manager als Grenzgänger strategischer Unternehmens- und Personalentwicklung vereint in sich folglich eine Vielzahl an Aufgaben und Funktionen, persönlichen Einstellungen und Haltungen sowie Formen interdisziplinärer Ausrichtung, welche wiederum den Prinzipien der Dezentralisierung, der Reperspektivierung, der Transkulturalisierung und der Dialogisierung entsprechen. *Dezentralisierung* insofern, als sich der interkulturelle Manager stets der Möglichkeit und Gefahr der Dominanz monokulturalistischer Ansätze, welche seine Arbeit direkt oder indirekt beeinflussen, bewusst sein sollte. Die Erkenntnis der Notwendigkeit der Dezentralisierung von Konzepten und Terminologien geht folglich damit einher. Eine *Reperspektivierung* der Position, der Inhalte und der Anwendung interkulturellen Managements hängt mit der Aberkennung limitierender hermeneutischer Positionen zusammen, welche sich

gegen eine Anzahl unterschiedlicher Auffassungen und Stimmen diesbezüglich wenden und im Gegensatz dazu ein einzig valides Modell in den Vordergrund stellen. Durch die Suche nach einer Diskussionsebene jenseits kulturell konditionierter Einstellungen, bildet eine *Transkulturalisierung* der Debatte um interkulturelle Managementkompetenz eine weitere Möglichkeit Räume für interdiskursive Rationalität zu öffnen und zu gestalten. Zuletzt bietet die *Dialogisierung* des Diskurses die Möglichkeit alternative Antworten zu entwickeln und zuzulassen. Dies gelingt u. a. durch eine stärkere Einbindung der Methode der kulturellen oder historischen Kontextualisierung (z. B. die Hinterfragung heutiger Kooperationsstrukturen vor dem Hintergrund von Kolonialgeschichte).

5. Literatur

Adler, N. (1991): *International dimensions of organizational behaviour*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.

Agor, W. H. (1990): *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Newbury Park: Sage Publications.

Agor, W. (1994): *Intuitives Management*. Bremen: Gabal Verlag.

Apfelthaler, G. (2000): *Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien: Verlag Manz Fortis.

Appadurai, A. (2003): *Illusion of Permanence – Interview with Arjun Appadurai*. URL: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1567314?uid=3737864&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101403966761> [Zugriff am: 13. 10.2012].

Bargh, J. A. / Chartrand, T. L. (1999): The unbearable automaticity of being. *American Psychologist* 54 (7), S. 462-479.

Bargh, J. A. (1996): Automaticity in social psychology. In: Higgins, E. T. / Krugalski, A. W. (Hrsg.): *Social psychology, Handbook of basic principle*. New York: Guilford, S. 169-183.

Betsch, C. (2004): Präferenz für Intuition und Deliberation (PID), Inventar zur Erfas-

sung von affekt- und kognitionsbasiertem Entscheiden. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 25 (4), S. 179-197.

Bolten, J. (2006): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Thüringer Landeszentrale für politische Bildung.

Bolten, J. (2007): Was heißt „Interkulturelle Kompetenz“? Perspektiven für die internationale Personalentwicklung. In: Künzer, V. / Berninghausen, J. (Hrsg.): *Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung*. Frankfurt am Main: Verlag, S. 21-42.

Bolten, J. (2011): *Diversity Management als interkulturelle Prozessmoderation*. URL: http://www.interculturejournal.com/download/article/bolten_2011_13.pdf [Zugriff am: 25.09.2012].

Camilleri, C. (1990): *Strategies identitaires*. Paris: PUF.

Carmel, E. (1999): *Global Software Teams: Collaborating Across Borders and Time Zones*. Prentice Hall: Upper Saddle River.

Carmel, E. / Agarwal, R. (2001): Tactical approaches for alleviating distance in global software development. *IEEE Software* 18 (2), S. 22-29.

Casey, V. (2010): Developing trust in virtual software development teams. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research archives* 5 (2), S. 1-5.

Cataldo, M. / Wagstrom, P. / Herbsleb, J. / Carley, K. (2006): Identification of Coordination Requirements: Implications for the Design of Collaboration and Awareness Tools. *Proceedings of the 20th International Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW'06)*, S. 353-362.

Clemont, A. / Schmeisser, W. / Krimphove, D. (2001): *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*. München: Vahlen.

Chatterjee, A. K. (1969): Non-speculative Metaphysics. *Research Bulletin Centre, Benares Hindu University, Anviksiki* (2), S. 1-16.

Damian, D. / Lanubile, F. / Oppenheimer, H. L. (2003): Addressing the Challenges of Software Industry Globalization. *The Workshop on Global Software Development, In Proceedings 25th International Conference*

on Software Engineering, *IEEE Computer Society*, S. 793-794.

Damian, D. / Zowghi, D. (2002): The impact of stakeholders' geographical distribution on requirements engineering in a multi-site development organization. *Proc. of the 10th IEEE Int'l Conference on Requirements Engineering (RE'02)*, S. 319-328.

Dane, E. / Pratt, M. G. (2007): Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review* 32 (1), S. 33-54.

Danzer, G. (2003): *Merleau-Ponty, Ein Philosoph auf der Suche nach dem Sinn*. Berlin: Kulturverlag Kadmos.

Deardorff, D. K. (2006): *Policy Paper zur Interkulturellen Kompetenz*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Dingsøy, T. / Rolland, K-H. / Jaccheri, M. L. (2004): The Benefits and Limitations of Knowledge Management in Global Software Development. *Proc. of the Int'l Workshop on Global Software Development, International Conference on Software Engineering (ICSE 2004)*, S. 63-65.

Dane, E. / Pratt, M. G. (2007): Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review* 32 (1), S. 33-54.

Earley, P. C. / Ang, S. (2003): *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press.

Ebert, C. / De Neve, P. (2001): Surviving Global Software Development. *IEEE Software* 18 (2), S. 62-69.

Ehrig, H. / Floyd, C. / Nivat, M. / Thatcher, J. (1985): *Intuition in Software Development. Formal Methods and Software Development. Lecture Notes in Computer Science 186*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Epstein, S. / Pacini, R. / Denes-Raj, V. / Heier, H. (1996): Individual differences in intuitive-experiential and analytic-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (2), S. 390-405.

Eisenhardt, K. (1989): Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32 (3), S. 543-576.

Kietzmann, P. (2004): *Rudolf Eisler: Wörterbuch der philosophischen Begriffe*. URL:

<http://www.textlog.de/4943.html> [Zugriff am: 25.09.2012].

Erikson, E. (1963): *Childhood and society*. London: Penguin.

Flechsig, K.-H. (2000): *Kulturelle Orientierungen. Internes Arbeitspapier* URL: www.gwdg.de/~kflechs/iikdiaps1-00.htm [Zugriff am: 04.09.2012].

Fuchs, M. / Apfelthaler, G. (2008): *Management internationaler Geschäftstätigkeit*. URL: <http://www.springerlink.com/content/g508t00j7u7078w8/fulltext.pdf> [Zugriff am: 19.09.2012].

Fürle, Irka (2010): *Erfolgsfaktoren internationaler virtueller Teams*. In: *Plattform - Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft* 3. URL: <http://culturecommunication.wordpress.com/2010/10/25/erfolgsfaktoren-internationaler-virtueller-teams/> [Zugriff am: 08.10.2012].

Gardner, G. H. (1962): Cross-cultural communication. *Journal of Social Psychology* 58 (2), S. 241-256.

Garg, P.K. / Parikh, I. J. (1995): *Crossroads of Culture. A Study in the Culture of Transcience*. New Delhi: Sage Publications.

Gertsen, M. C. (1990): Intercultural competence and expatriates. *The International Journal of Human Resource Management* 1 (3), S. 341-362.

Goldberg, P. (1990): The many faces of intuition. In: Agor, W. H. (Hrsg.): *Intuition in organizations*. Newbury Park: Sage Publications, S. 62-77.

Graen, G. B. / Hui, C. (1996): Managing changes in globalizing business: How to manage cross-cultural Business Partners. *Journal of Organizational Change Management* 9 (3), S. 62-72.

Graen, G. B. / Wakabayashi, M. (1994): Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In: Triandis, H. C. / Hough, L. M. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Consulting Press 4, S. 415-446.

Grinter, R. E. (1998): Recomposition: putting it all back together again. *Proceedings of the ACM conference on Computer supported cooperative work*, S. 393-403.

- Hansen, K. P. (2009): *Kultur, Kollektiv, Nation*. Passau: Stutz.
- Hansen, K. P. (2011): *Kultur und Kulturwissenschaft*. Paderborn: UTB.
- Herbstleib, J. D. (2007): Global Software Engineering: The Future of Socio-technical Coordination. *FOSE '07: 2007 Future of Software Engineering*, S. 188-198.
- Herbstleib, J. D. / Grinter, R. E. (1999): Splitting the Organization and Integrating the Code: Conway's Law Revisited. *Proceedings of the 21st International Conference on Software Engineering (ICSE'99)*, S. 85-95.
- Hernández-López, A. / Colomo-Palacios, R. / García-Crespo, A. / Soto-Acosta, P. (2010): Trust building process for global software development teams. A review from the Literature. *International Journal of Knowledge Society Research* 1 (1), S. 65-82.
- Harung, H. S. (1993): More effective decisions through synergy of objective and subjective approaches. *Management Decision* 31 (7), S. 38-45.
- Heiß, S. (2008): *Im dritten Raum – Von der kulturvergleichenden Differenzbestimmung hin zur Analyse des Wirkungszusammenhang zwischen Imaginationen interkultureller Kompetenz und subjektiver Verortungsstrategien von AkteurInnen der EZ. Ein Perspektivwechsel unter Verknüpfung von Ansätzen der postkolonialen Theorie*. URL: http://www.interculture-journal.com/download/articles/heiss_2008_06.pdf [Zugriff am: 12.08.2012].
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G. (2006): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: DTV-Beck.
- Inglehart, R. (1997): *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Univ. Press.
- Isenberg, D. (1984): How senior managers think? *Harvard Business Review* 1 (1984), S. 81-90.
- Jacoby, L. L. / Lindsay, D. S. / Toth, J. P. (1992): Unconscious influences revealed: Attention, awareness, and control. *American Psychologist* 47 (6), S. 802-809.
- Jarvenpaa, S. L. / Leidner, D. E. (1999): Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science* 10 (6), S. 791-815.
- Judge, W.Q. / Miller, A. (1991): Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal* 34 (2), S. 449-463.
- Karahanna, E. / Evaristo, R. / Srite, M. (2005): Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. *Journal of Global Information Management* 13 (2), S. 1-20.
- Khatri, N. / Alvin Ng, H. (2000): The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations* 53 (1), S. 57-86.
- Kihlstrom, J. F. / Barnhardt, T. M. / Tataryn, D. J. (1992): The psychological unconscious: Found, lost, and regained. *American Psychologist* 47 (6), S. 788-791.
- Kirschenbaum, D. D. (1992): Influence of experience on information-gatherings strategies. *Journal of Applied Psychology* 77 (3), S. 343-352.
- Koch, E. / Speiser, S. (2008): *Interkulturelles Management - Neue Ansätze, Erfahrungen, Erkenntnisse*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Koehn, P. H. / Rosenau, J. N. (2002): Transnational Competence in an Emergent Epoch. *International Studies Perspectives* 3 (2), S. 105-127.
- Koßler, M. (1998): Der Wandel des Intuitionsbegriffs im Spätmittelalter und seine Bedeutung für das neuzeitliche Denken. *Zeitschrift für philosophische Forschung* 52 (4), S. 542-567.
- Kruglanski, A.W. / Gigerenzer, G. (2011): Intuitive and deliberate judgments are based on common principles. *Psychological Review* 118 (3), S. 522.
- Laungani, P. D. (2007): *Understanding Cross-Cultural Psychology*. New Delhi: Sage Publications.
- Lück-Schneider, D. / Maninger, S. (2006): *Wissensmanagement – Eine interdisziplinäre Betrachtung*. Berlin: Wissenschaftsverlag.

- Mahadevan, J. (2008): Kultur als kollektive Identitäten in der Praxis, Implikationen für das Management kultureller Komplexität in Organisationen. In: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.): *Interkulturelles Management, Neue Ansätze – Erfahrungen – Erkenntnisse, Beiträge zum Fünften Internationalen Tag*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 169-194.
- Maslow, A. (1970): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Merleau-Ponty, M. (1961): *Das Auge und der Geist*. Hamburg: Meiner.
- Merleau-Ponty, M. (1965): *Phänomenologie der Wahrnehmung*. Berlin: de Gruyter.
- Montoya-Weiss, M. / Massey, A. P. / Song, M. (2001): Getting It Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams. *The Academy of Management Journal* 44 (6), S. 1251-1262.
- Nietzsche, F. (1886): *Jenseits von Gut und Böse*. Erstes Hauptstück, Aphorismus 6, KSA 5, S. 20.
- Nireshwalia, K. (2011): *Empowerment of People through Intuition*, URL: <http://www.sreit.org/www/Html/Conferences/Sem2003/Paper2.html> [Zugriff am: 12.08.2012].
- Ó Conchúir, E. / Holmström, H. / Ågerfalk, P. J. / Fitzgerald, B. (2006): Global Software Development: Never Mind the Problems – Are There Really Any Benefits? *International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*, S. 159-168.
- Ötsch, W. (2005): *Objekte als virtuelle Hüllen. Beispiele aus der griechischen Antike*. URL: <http://www.sozialekompetenz.org/oetsch/publikationen/antike.pdf> [Zugriff am: 09.09.2012].
- Olbers, S. (2009): *Austausch mit Anderem - Kultur und Kompetenz*. URL: http://www.interculture-journal.com/download/article/olbers_2009_09.pdf [Zugriff am: 09.09.2012].
- Paasivaara, M. / Lassenius, C. (2003): Collaboration Practices in Global Inter-Organizational Software Development Projects. *Software Process: Improvement and Practice* 2003 (8), S. 183-199.
- Pizarro, D. A. / Bloom, P. (2003): The intelligence of moral intuitions: Comment on Haidt. *Psychological Review* 110 (1), S. 197-198.
- Prietula, M. J. / Simon, H. A. (1989): The experts in your midst. *Harvard Business Review* 67 (1), S. 120-124.
- Rathje, S. (2004): Corporate Cohesion – Handlungsansatz zur Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur. In: Bolten, J. (Hrsg.): *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft – Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis, S. 112-124.
- Rathje, S. (2006): Interkulturelle Kompetenz. Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. *Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht* 11 (3), 1-21.
- Rathje, S. (2009a): Der Kulturbegriff – Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, A. (Hrsg.): *Konzepte kultureller Differenz – Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation*. URL: http://www.stefanie-rathje.com/fileadmin/Downloads/stefanie_rathje_kulturbegriff.pdf [Zugriff am: 23.09.2012].
- Rathje, S. (2009b): Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel. In: Barmeyer, C. / Bolten, J. (Hrsg.): *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Rathje, S. (2010): Ergänzung, Entwicklung, Emanzipation – Deutsch-thailändische Konfliktpotentiale in der Zusammenarbeit. *Zeitschrift der deutsch-thailändischen Gesellschaft* 23 (1), S. 7-11.
- Reber, A. S. (1992): An evolutionary context for the cognitive unconscious. *Philosophical Psychology* 5 (1), S. 33-51.
- Rogers, C. (1961): *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. (1980): *A way of being*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rothlauf, J. (2009): *Interkulturelles Management, Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten*. München: Oldenbourg Verlag.
- Sarukkai, S. (2007): Dalit Experience and Theory. *Economic and Political Weekl* XLII (40), S. 4043-4048.

- Schermer, E. / Süß, S. (2001): *Internationales Management*. München: Vahlen.
- Schopenhauer, A. (1977): *Zürcher Ausgabe. Parerga und Paralipomena*. Zürich: Diogenes.
- Schwartz, S. H. / Bilsky, W. (1987): Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (3), S. 550-562.
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28 (3), S. 339-358.
- Subramaniam, M. / Venkatraman, N. (2001): Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge. *Strategic Management Journal* 22 (4), S. 359-378.
- Tanner, M. (2009): *Communication and Culture in Global Software Development: The Case of Mauritius and South Africa*. URL: <http://jiito.org/articles/JIITOV4p057-085Tanner392.pdf> [Zugriff am: 19.09.2012].
- Thaliath, B. (2012): *Die Strukturelle Intuition. Vorabdruck im Rahmen der postdoctoral Forschung, Humboldt-Universität zu Berlin, Philosophische Fakultät*. URL: <http://edoc.hu-berlin.de/oa/reports/rerYD6sMSeZzg/PDF/20WabVdUuaVkg.pdf> [Zugriff am: 13.10.2012].
- Thomas, A. (2003): Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte. *Erwägen, Wissen, Ethik* 14 (1), S. 137-221.
- Thomas, A. / Kinast, E.-U. / Schroll-Machl, S. (2003): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation 1, Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Hogrefe.
- Townsend, A. / DeMarie, S. / Hendrickson, A. (1998): Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive* 12 (3), S. 17-29.
- Triandis, H. C. / Berry, J. W. (1980): *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston: Allyn & Bacon.
- Triandis, H. C. / Bhawuk, D. P. S. (1997): Culture theory and the meaning of relatedness. In: Earley, P. C. / Erez, M. (Hrsg.): *New perspectives on international industrial organizational psychology*. New York: The New Lexington Free Press, S. 13-52.
- Trompenaars, F. (1993): *Handbuch globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Wirtschaftsleben versteht*. Düsseldorf: Econ Verlag.
- Vogler, P. (2010): *Imaginationsreflexivität als Aspekt interkultureller Kompetenz – das Stiefkind interkultureller Kompetenzdiskussionen*. URL: http://www.interculture-journal.com/download/article/vogler_2010_12.pdf [Zugriff am: 19.09.2012].
- Wilson, J. M. / Boyer O'Leary, M. / Metiu, A. / Jett, Q. R. (2005): *Subjective distance in Teams*. URL: http://global-production.com/scoreboard/resources/wilson_2005_subjective-distance-in-teams.pdf [Zugriff am: 19.09.2012].
- Wittgenstein, L. (2001): *Philosophische Untersuchungen, Kritisch-genetische Edition*. Herausgegeben von Joachim Schulte. Frankfurt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Yousefi, H. R. / Braun, I. (2011): *Interkulturalität. Eine interdisziplinäre Einführung*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Zülch, M. (2004): „McWorld“ oder „Multikulti“? Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung. In: Vedder, V. (Hrsg.): *Diversity Management und Interkulturalität*. München: Mering, S. 3-26.

Endnoten

1. Der Managementbegriff kann etymologisch von dem lateinischen Begriff manum agere (mit der Hand leiten, lenken) abgeleitet werden.
2. Die Begriffe Unternehmenskultur und Organisationskultur sollen in diesem Beitrag synonym verwendet werden.
3. Es hat „sich bislang kein Modell als unisono akzeptiertes durchsetzen können“ (Bolten 2006 zitiert nach Rathje 2006:2). Wie bereits erwähnt erscheint die Auseinandersetzung mit der Entwicklung und gegenwärtigem Verständnis des Begriffs der Interkulturellen Kompetenz eine große Rolle. Im Jahr 1962 wurde das Konzept der Interkulturellen Kompetenz von dem Sozialpsychologen Gardner eingeführt. Er propagierte das Bild eines *universalen Kommunikators*, Individuen, die eine bestimmte interkulturelle Kommunikationskompetenz

besitzen. Charakteristika einer interkulturell kompetenten Person nach Gardner waren u. a. Integrität, Stabilität, Extrovertiertheit, eine an universellen Werten orientierte Sozialisation, telepathisches und intuitives Wissen (Gardner 1962:248). Im Anschluss gab es vor allem in den Disziplinen der Sozialpsychologie, der Anthropologie, der Kulturwissenschaft, der Erziehungswissenschaft, der Philosophie, der Linguistik und der Wirtschaftswissenschaft, eine große Anzahl weiterer Forschungen, Studien und Analysen, die den Versuch unternommen hatten, das mit dem neuen Namen ausgestattete Feld zu definieren und zu beschreiben.

4. Vor dem Hintergrund der verschiedenen Diversitätsansätze (u. a. Triandis / Berry 1980, Hofstede 1980, Trompenaars 1993, Hall 1983, Inglehart 1997, Schwartz / Bilsky 1987, Triandis / Bhawuk 1997, etc.) sowie die Similaritätsansätze (geprägt durch Begriffe wie *third culture*, synergistische Kultur, mentale Modelle, hybride und transkulturelle Kultur – zu nennen seien hier Graen / Hui 1996, Graen / Wakabayashi 1994, Adler 1991, Earley / Ang 2003, etc.), welche die heutige Diskussion im Bereich des Interkulturellen Managements bestimmen, ist für das Verständnis dieses Beitrags zu erwähnen, dass „im vorliegenden Zusammenhang die kulturellen Orientierungen von Individuen und nicht die (vermeintlichen) Eigenschaften von Kollektiven (Volkscharakter, Nationalcharakter) den Ausgangspunkt der Überlegungen bilden“ (Flechsich 2000:1). Grundlegend wird hier von Flechsich zum einen der Gedanke vertreten, dass sich der Ansatz des interkulturellen Dialogs auf die Veränderung und Entwicklung der kulturellen Orientierungen von Individuen bezieht, welche sich natürlich auch auf Kollektive auswirken können, was aber nicht der Fall sein muss, zum anderen: „[...] wird damit die immer noch weit verbreitete Auffassung, daß die kulturellen Orientierungen von Menschen aus ihrer Zugehörigkeit zu nur einem kulturell homogenen Kollektiv abgeleitet werden können [...] Sie können sich gleichzeitig auch einer Generationskultur, einer Organisationskultur, einer Weltanschauung, einer Religionsgemeinschaft oder einer Profession zugehörig fühlen [...] Dies aber bedeutet, daß in konkreten Situationen internationaler Zusammenarbeit nicht nur Interessen und Aufträge von Organisationen aufeinandertreffen, sondern immer auch – oder gar in erster Linie – Personen als komplexe kulturelle Persönlichkeiten“ (Flechsich 2000:1).

5. Das wäre zum einen das QFD, Quality Function Deployment, das sich mit kundenorientierter Produktplanung (im Produktionsprozess) beschäftigt, zum anderen die FMEA Failure Mode and Effect Analysis, eine Methode zur Aufdeckung von Schwachstellen (z. B. Prozessfähigkeit).

6. Bolten (2005) unterscheidet bei der Beschreibung interkultureller Kompetenz sogenannte Listen-, Struktur- und Prozessmodelle, die sich in den vergangenen vierzig Jahren herausgebildet haben. Hervorzuheben seien an dieser Stelle die Strukturdimensionen interkultureller Kompetenz, welche sich in affektive, kognitive und verhaltensbezogene untergliedern lassen: Affektive Dimension – Interkulturelle Sensibilität: bezieht sich auf die Entwicklung des Bewusstseins für die kulturelle Bedingtheit von – fremdem und eigenem – menschlichen Verhalten und die Schärfung der Wahrnehmung für kulturelle Differenzen, aber zugleich für Gemeinsamkeiten, aus denen sich Möglichkeiten wechselseitigen Lernens und produktiver Kooperation ergeben. Kognitive Dimension – Interkulturelles Wissen: bezieht sich auf praktisches und theoretisches Wissen; zum Beispiel auf Kenntnisse über Land und Leute, Informationsquellen und Referenzen, auf kultur- und kommunikationstheoretische Kenntnisse, auf Einstellungen und Bewertungen, und auf Wissen, das für selbsttätiges Weiterlernen benötigt wird. Verhaltensbezogene Dimension – Interkulturelle Fähigkeit: beschreibt Fähigkeiten, Verhalten und *Können*. Wie andere Kompetenzen auch, so lassen sich interkulturelle Kompetenzen gliedern in: Sachkompetenzen (z. B. Alltagskompetenzen oder kulturstrategische Kompetenzen), Sozialkompetenzen (z. B. interkulturelle Teamfähigkeit, Empathie, kommunikative Kompetenz, Expressivität, etc.) sowie Selbstkompetenzen (z. B. kulturelle Selbstreflexion und Selbstregulierung in interkulturellen Kontexten).

7. So erläutert Bolten exemplarisch: „Unter Bezugnahme auf die Grafik von Müller / Gelbrich wären z. B. ‚Offenheit‘, ‚Flexibilität‘ oder ‚kulturelles Bewusstsein‘ Merkmale der Selbstkompetenz, während ‚Einfühlungsvermögen‘ und ‚Kommunikationsfähigkeit‘ der sozialen Kompetenz zugeordnet werden müssten“ (Bolten 2007:25).

8. „Ability to foresee the synergistic potential of diverse cultural perspectives in problem solving, ability to envision viable mutually acceptable alternatives, ability to tap into diverse cultural sources for inspiration“ (Koehn / Rosenau 2002:114).

9. Weitere genannte Kompetenzen: Analytische Kompetenz, Emotionale Kompetenz, Verhaltensbezogene Kompetenz (Koehn / Rosenau 2002:114).
10. Im Original: „Imaginative competence is acquired through transnational experience that enable individuals to participate effectively in activities that cut across two or more national boundaries” (Koehn / Rosenau 2002:114).
11. Die vier interdependenten Prinzipien sind Relationalität, Korrespondenz, Komplementarität und Reziprozität.
12. Guru Paramahansa Yoganandaji bezeichnet Intuition als Seelenqualität (soul quality), welche das menschliche Bewusstsein mit dem höherem Bewusstsein verbindet. Er geht davon aus, dass Intuition durch folgende Prozesse entwickelt werden könne: 1. Übung und Anwendung des Common Sense, 2. Introspektion und tägliche Analyse, 3. Konzentration und Gedankentiefe, 4. Ruhe, 5. Meditation (vgl. Nireshwalia 2003:2).
13. Die Umfrage wurde im Zeitraum Februar-August 2010 in Indien und Deutschland durchgeführt. Zu den Befragten zählten Mitarbeiter der Firmen Siemens, Bosch, Daimler und Infineon. Insgesamt wurden mit 52 Personen aus dem mittleren und höheren GSD-Management Gespräche geführt. Die Befragten gehörten folgenden Nationen an: Deutschland, Indien, Schweiz, Brasilien, Kroatien. Die ausführliche Evaluation erfolgt derzeit in Zusammenarbeit mit dem MPI Max Planck Institut für Bildungsforschung Berlin.
14. Vorteilhaft sind technologische Verbesserungen, reduzierte Entwicklungskosten (vgl. Carmel / Agarwal 2001, Damian et al. 2003) und Zeitersparnis durch das ‚followthesun‘ Software Development (vgl. Herbsleb / Grinter 1999, Carmel 1999). Zu den besonderen Vorzügen zählen zudem das GSD Wissensmanagement (vgl. Dingsøyr / Rolland Jaccheri 2004), die Zeitzoneffektivität (vgl. Ebert / de Neve, 2001) sowie der Zugang zu einem gut ausgebildeten Entwicklerpool (vgl. Damian et al. 2003).
15. Da GSD verschiedene Stakeholder unterschiedlicher Kulturen (nationaler, regionaler, organisationaler, altersgruppenspezifischer, etc. Art) hat, welche an unterschiedlichen Standorten sitzen und andere Zeitfenster kennen, verwenden sie oftmals unterschiedliche Informations- und Kommunikationstechnologien für die Zusammenarbeit. Diese Aspekte bergen ein Risiko für den Erfolg von Projekten, da sie signifikante Herausforderungen hinsichtlich der Teamkommunikation, -koordination und -kontrolle mit sich bringen (vgl. Ågerfalk et al. 2005). Die Verwendung asynchroner Kommunikationsmedien kann unter Umständen zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen (vgl. Damian / Zowghi 2002). Geographische Distanz kann zudem zu einer Verringerung informeller Kommunikation und somit zu einer Behinderung der Entwicklung persönlicher Beziehungen, Teamgeist und Teamgefühl führen (vgl. Herbsleb / Grinter 1999). Hinsichtlich der Bedeutung von Raumnähe und geographischer Distanz für das Team gibt es sehr unterschiedliche Sichtweisen. Distanz in virtuellen Teams kann sehr unterschiedlich erlebt werden; daher unterteilt man in subjektive und kognitiv-affektiv bewertete Distanz sowie in objektive und sachlich beschriebene Distanz (vgl. Wilson / Boyer O’Leary / Metiu / Jett 2005). Ein weiterer Punkt, dem es im Kontext von Wissensteilungsprozessen in virtuellen Teams Beachtung zu schenken gilt, ist jeder der Differenzierung von explizitem und schweigendem Wissen (explicit and tacit knowledge) (vgl. Subramaniam / Venkatraman 2001). Die Notwendigkeit, dass eine effektivere GSD Kooperation auf eine Verbesserung von Tools der Zusammenarbeit und Bewusstseins-schaffung angewiesen ist, wird vielfach betont (vgl. Cataldo et al 2006, Martinez / Carlos Jarillo 1989).
16. Intuitive Synthese bezeichnet die Fähigkeit sich auf in der Vergangenheit Erfahrenes und Erlerntes zu beziehen und dieses Wissen auf die Lösung eines Problems in der Gegenwart anzuwenden.
17. Heuristik (griech. „Ευρίσκω“ heurísko ‚ich finde‘) bezieht sich auf erfahrungsbasierte Techniken des Lernens, des Problemlösens und des Entdeckens.
18. „Diese epistemologische Differenz in ihrer Erkennbarkeit“ sei nach Thaliath jedoch eine rein formale, keine substantielle“ (Thaliath 2011:7).
19. Im indischen philosophischen System des Advaita Vedanta wird beispielsweise zwischen materiellem Wissen (apara vidya) und spirituellem Wissen (para vidya) unterschieden, wobei der erstere dem Bereich der Wissenschaft, der letztere jenem der Religion zuzuordnen ist. Schlussfolgernd kann behauptet werden, dass deliberative Entscheidungsfindung apara vidya, während intuitive Entscheidungsfindung para vidya zuzuordnen ist.

20. Diese Logik der Unschärfe lässt sich auch auf den Ausdruck kulturelle *Fuzzyness* beziehen.

21. Chatterjee ist ein Vertreter der monistischen Philosophie des Yogacara Buddhismus, welcher im Ergebnis der *tat twam asi* – Lehre der Upanishaden nahe kommt. Von den Upanishaden sagte Arthur Schopenhauer, dass sie „der Trost meines Lebens gewesen“ seien und „der meines Sterbens sein“ würden (vgl. Schopenhauer 1977).

22. Satori bezeichnet im Zen einen Weg der ‚Erleuchtung‘. Jung schreibt in seinem Geleitwort: „Von der Erleuchtung (Satori) sagt Kaiten Nukariya, welcher selber Professor am So-To-Shu Buddhist College in Tokyo ist (vgl. sein Buch: *The Religion of the Samurai* 1913:133f.): „Wenn wir uns vom Mißverständnis des Selbst befreit haben, so müssen wir unsere innerste, reine und göttliche Weisheit aufwecken. Diese nennen die Zen-Meister den Buddhageist (Mind of Buddha) oder Bodhi (das Wissen, durch das man Erleuchtung erfährt) oder Prajna (höchste Weisheit). Sie ist das göttliche Licht, der innere Himmel, der Schlüssel zu allen Schätzen des Gemütes, der Mittelpunkt von Denken und Bewußtsein, die Quelle von Einfluß und Macht, der Sitz der Güte, der Gerechtigkeit, des Mitfühlens, des Maßes aller Dinge. Wenn dieses innerste Wissen völlig erwacht ist, so sind wir imstande zu verstehen, daß jeder von uns identisch ist, im Geiste, im Wesen und in der Natur, mit dem universalen Leben oder Buddha, daß jeder mit Buddha lebt von Angesicht zu Angesicht, daß jeder die überquellende Gnade des Geheiligten (Buddha) empfängt, daß Er unsere moralischen Kräfte erweckt, daß Er uns das geistige Auge öffnet, daß Er unser neues Vermögen entwickelt, daß Er uns Sendung gibt, und daß das Leben kein Meer von Geburt, Krankheit, Alter und Tod, auch nicht ein Tal der Tränen ist, sondern vielmehr Buddhas heiliger Tempel, das <<Reine Land>> (Sukhavati, das Land der Seligkeit), wo wir die Wonne des Nirvana genießen können. Dann wird unser Geist völlig verwandelt. Wir sind nicht mehr gestört von Zorn und Haß, nicht mehr verwundet von Neid und Ehrgeiz, nicht mehr gekränkt von Sorge und Kummer und nicht mehr überwältigt von Traurigkeit und Verzweiflung“ (Jung in Suzuki 2003:10f.).

