

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)

■ ■ ■ **L i M - A R B E I T S P A P I E R E** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 33

Günter Hierneis

Interkulturelles Management und seine Vernetzung
mit identitätsbasierter Markenführung

Bremen, September 2008

Impressum:

Lehrstuhl für
innovatives Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2008



ZUSAMMENFASSUNG

Günter Hierneis

Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter
Markenführung

Arbeitspapier Nr. 33

- Art des Arbeitspapiers:** Monographie
- Methode:** Empirik, methodische Stoffsammlung, Konzeptualisierung
- Ziele:** Beschreibung der Schnittlinien und Analogien des Konzepts „Interkulturelles Management“ im Verhältnis zur identitätsbasierten Markenführung.
- Zentrale Ergebnisse:** Die Verhaltensoptimierung – individuell, wie kollektiv - im interkulturellen Kontext in Unternehmen und wirtschaftlichen Aktivitäten allgemein folgt im Kern den gleichen Grundsätzen, die in der identitätsbasierten Markenführung zu der grundlegenden Vertrauensbildung führen.
- Zielgruppe:** Studenten, Wissenschaftler und unternehmerisch Tätige, die in interkulturelle Umfeldbedingungen involviert sind.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung.....	1
1.1 Die Begriffe des Themas: Assoziationen – Verknüpfung – Vernetzung – Zusammensetzung.....	1
1.2 Berührungspunkte Identität – Vertrauen – Innenwelt – Umwelt.....	3
1.3 Ziele – Konzepte – Rezepte – Verhalten.....	3
2. Eine Konzeptualisierung des interkulturellen Managements	5
2.1 Konzeptrahmen	5
2.2 Ziele des Interkulturellen Management Konzeptes.....	6
2.3 Methode	8
2.4 Instrumentarium	8
2.5 Der zur Umsetzung notwendige Lern- und Trainingsprozess.....	10
3. Ein Konzept	11
3.1 Der Weg	11
3.2 Die Checkliste	12
4. Die Hilfswissenschaften	15
4.1 Umfang und Rahmen	15
4.2 Genetik und Umwelt.....	15
4.3 Willensfreiheit, Bewusstseinsbildung und Lernen.....	19
4.3.1 Freier Wille	19
4.3.2 Bewusstseinsbildung	21
4.3.3 Lernen	24
4.4 Sprache	29
4.5 Zeit	35
4.6 Raum.....	40
4.6.1 Beispielhafte Länder – und Kulturvergleiche	41
4.6.2 Sesshaftigkeit und Mobilität	41

4.6.3	Lebensqualität	42
4.7	Innovation und Kraft	42
5.	Identitätsbasierte Markenführung und die Vernetzung mit dem interkulturellen Management	46
5.1	Grundzüge der identitätsbasierten Markenführung	47
6.	Abschluss und Zusammenfassung.....	59
	Literaturverzeichnis	63

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zwei durch eine Synapse verbundene Neuronen	2
Abb. 2: Attrappen und Vogelsilhouetten	27
Abb. 3: Anatomische Veränderung vom Beiß- und Greifwerkzeug	
zum Sprachorgan	30
Abb. 4: Trauer	30
Abb. 5: Ekel	31
Abb. 6: Furcht	31
Abb. 7: Freude	31

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BC	Brand Commitment
BCB	Brand Citizenship Behaviour
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CC	Call Center
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnik

Jg.	Jahrgang
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite
TM	Telefonmarketing
TK	Telekommunikation
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1 Die Begriffe des Themas:

Assoziationen – Verknüpfung – Vernetzung – Zusammensetzung

„Management“ wird hier im Sinne der Aktivität gebraucht, die Unternehmensführung zum Inhalt hat. Diese schöpft aus den Quellen der Erfahrung, der Routine, aber vor allem aus der Innovation Henri Poincaré, der französische Mathematiker, sagte sinngemäß zudem Thema Innovation und Kreativität: *„Was ist letztlich die mathematische Erfindung? Sie besteht nicht darin, neue Kombinationen mit bereits bekannten mathematischen Einheiten zu machen. Das könnte jeder in nahezu unendlicher Anzahl, wobei die meisten davon ohne jegliches Interesse wären. Erfinden heißt eben gerade nicht nutzlose Kombinationen zu machen, sondern solche, die von Nutzen sind, was auf nur wenige zutreffen wird. Erfinden ist unterscheiden und auswählen.“* Er betont ferner, dass Innovation und Kreativität nicht das Rad neu erfinden müssen, sondern dass diese Auswahl unter Daten und Informationen zu treffen ist, die uns längst bekannt sind, die aber stets zu Unrecht als beziehungslos betrachtet wurden und nunmehr in ein bisher nicht vermutetes Verhältnis zueinander gesetzt werden. Einfach ausgedrückt kann Innovation durchaus darin bestehen, bekannte Umstände in ein neues Licht zu setzen, bisher fern liegende Bezüge herzustellen, um so zu originellen, im Extremfall paradigmatischen Veränderungen zu gelangen.

Innovation beginnt stets mit einem Gedankenspiel, das in eine Theorie, eine Arbeitshypothese und letztlich in deren praktische Umsetzung mündet. Dieses Gedankenspiel beginnt mit Assoziationen. Nicht notwendigerweise logischen und systematischen, sondern gerade mit zunächst paradoxen und absurden Bildern und Ideen. Erst im zweiten und dritten Schritt werden einzelne miteinander verknüpft, mehrere vernetzt und schließlich in einen systematischen Zusammenhang gebracht. Ungeachtet der Beschreibung der Geschichte Alexander aus Mazedonien als „den Großen“, obschon er den „Gordischen Knoten“ lediglich durchgehauen hat. Den verdienstvollen Knüpfer dieses kunstreichen Gebildes belässt sie dagegen im Dunkel der Anonymität. Der mit dem Knoten verbundene Mythos wurde mit Gewalt beendet. Folgerichtig hatte das Reich Alexanders nur kurzen Bestand. Die Qualität jedes Managements kann daran gemessen werden, ob es auf den langfristigen Bestand des Unternehmens abzielt, oder nur kurzfristig ein akutes Problem übertüncht. Der langfristige Unternehmensbestand, und mit ihm der einer Marke kann letztlich nicht mit

Routine, sondern nur mit Innovation erreicht werden. Zur Illustration der Bedeutung von Vernetzungen soll nachstehende Abb. 1 zweier durch eine Synapse verbundener Neuronen zeigen. Sie macht deutlich, dass es in unserem Kopf nicht auf vereinzelte Neuronen, deren Zahl oder Qualität ankommt, sondern auf die Vernetzung einzelner Neuronen und ganzer Systeme in allen Bereichen des Gehirns. Damit sind vor allem die kortikalen und subkortikalen Bereiche gemeint. Erstere kann man grob dem bewussten Denken zu ordnen, letztere den unbewussten. Im wechselseitigen Zusammenspiel der Bereiche finden Bewertungen und Entscheidungen statt.

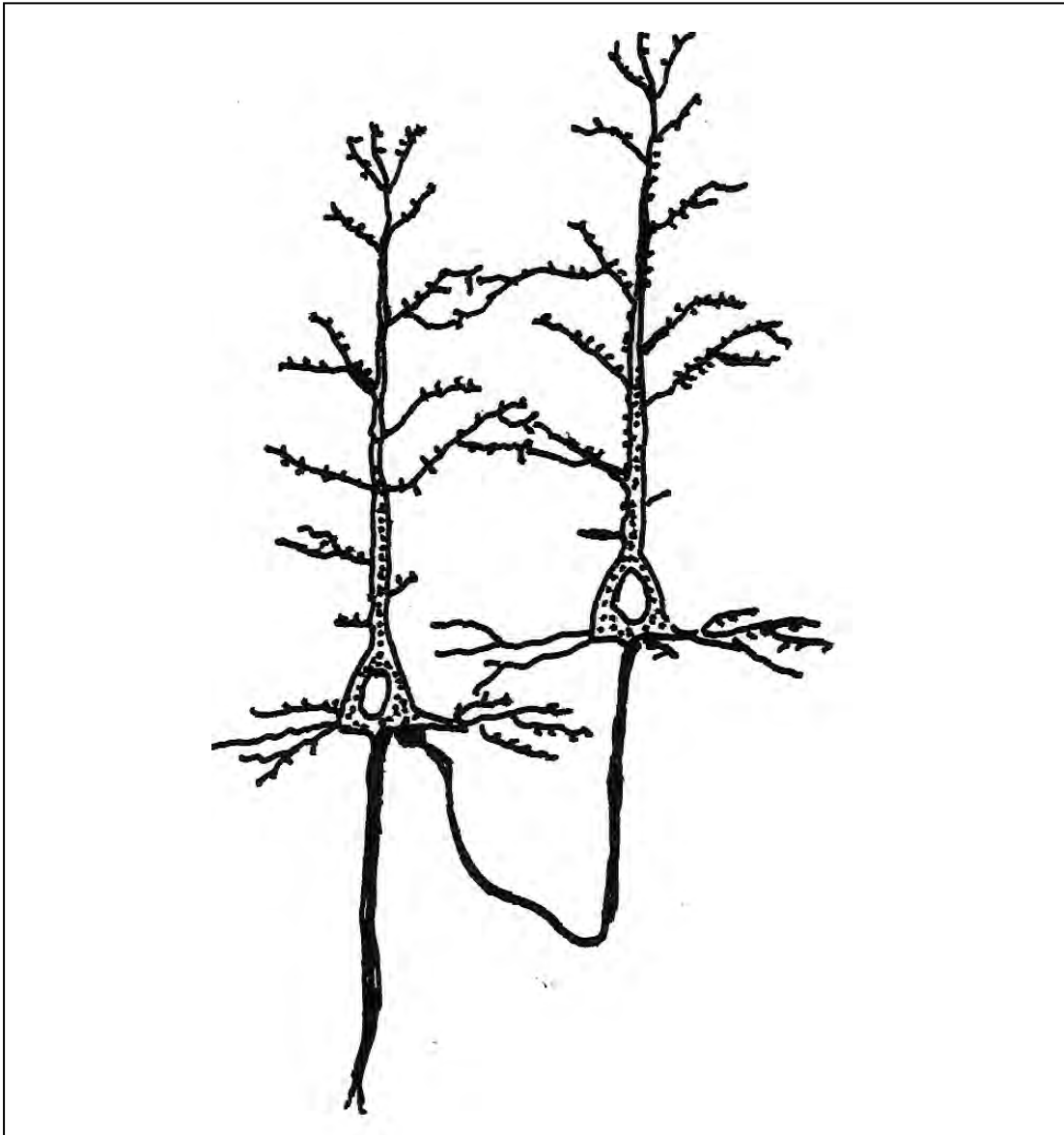


Abb. 1: Zwei durch eine Synapse verbundene Neuronen

1.2 Berührungspunkte

Identität – Vertrauen – Innenwelt – Umwelt

Das hier vorgestellte Konzept des Interkulturellen Managements (im folgenden **IM** genannt) hat mit der identitätsbasierten Markenführung (im folgenden **IbMf** genannt) relevante Berührungspunkte. IM hat eine Unternehmensführung zum Ziel, die aus der kulturellen Vielfalt schöpft. Diese wird gebildet durch die unterschiedliche *Identität* der im Unternehmen und in seinem Umfeld agierenden Personen. *Vertrauensbildung* in allen Stufen und Bereichen des Unternehmens und in seinem Umfeld ist ihr wichtigster Inhalt. Die Interdependenz von innerem und äußeren Vertrauen bildet die Brücke von IM zu IbMf.

1.3 Ziele – Konzepte – Rezepte – Verhalten

Innovation, also auch die Suche und Analyse neuer Märkte und neuer Markenführung beginnt stets mit einem Gedankenspiel, so sagten wir unter oben. Die Umsetzung einer Arbeitshypothese bedarf der Formulierung eines Konzeptes. Zu diesem Vorgang (*Konzeptionalisierung*) tritt in der letzten Phase das Kriterium des Handlungsbedarfs, das die Aktionen des Managements bestimmt. Schon die Etymologie legt nahe, weshalb ein Konzept selbst mannigfaltigen Rezepten vorzuziehen ist; denn „recipere“ heißt „herausnehmen“, und „concipere“ eben „zusammennehmen“. Ziel ist nicht, einzelne Zutaten auszuwählen und herauszunehmen, um einer Einzelsituation gerecht zu werden, sondern eine Struktur zu entwerfen, die individuell vom Nutzer angepasst und erweitert, auf jede, also auch auf unvorhergesehene Situationen anwendbar ist. Informationen, Daten und Ereignisse haben unter sich zunächst gleiche Bedeutung. Angesichts der Informationsflut gewinnt die Selektion nach subjektiver Wahrnehmung und Zuordnung an Gewicht. Zuordnung erfordert ein Konzept. Ohne übergreifendes Konzept wird man einzelnen Ereignissen, die Handlungsbedarf auslösen, mit Rezepten begegnen.

Ein Konzept erlaubt eine Vernetzung scheinbar getrennter Ereignisse und Daten und gibt Referenzwerte für die Gewichtung vor. So führt ein Konzept zu sinnvollen Lösungsansätzen, die untereinander komplementär wirken. Die Vernetzung setzt Einzeldaten in eine sinnvolle Beziehung zueinander. So ist ein Konzept auch einer umfangreichen Rezeptsammlung überlegen. Es gestattet flexibles Handeln in allen Situationen, also universelle Anwendung im Gegensatz zur spezifischen eines Re-

zepts. Ein Konzept bildet Fähigkeiten statt Kenntnisse aus und bedient sich der Kenntnisse nur, soweit dies zur Optimierung der Fähigkeiten erforderlich ist. In der Praxis wird eine Handlung, eine Aktion verlangt. Diese setzt Fähigkeiten voraus, also ein verändertes *Verhalten*. Qualifiziertes Verhalten setzt Kenntnisse voraus. Der größere Stellenwert gebührt jedoch den Fähigkeiten, nicht dem Wissen. Ein Manager ist kein wandelndes Lexikon, sondern ein Akteur. Bei manchen dringend empfohlenen Gemeinsamkeiten gibt es einen finalen Unterschied zwischen Philosoph und Manager: Der Philosoph beendet den Tag mit Fragen, der Manager mit Antworten. Antworten setzen natürlich Fragen voraus. Da Management aber einen unmittelbaren Handlungsbedarf befriedigen muss, soll der Tag mit Antworten enden, ohne weitere Fragen auszuschließen. Markteroberung und Marktverteidigung bedingen innovatives Handeln. Management gewinnt an Qualität in dem Maße, in dem die aus Wahrnehmung und Analyse resultierenden Aktionen in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. Diesen soll das hier vorgelegte Konzept des IM liefern und der identitätsbasierten Markenführung verfügbar machen.

2. Eine Konzeptualisierung des interkulturellen Managements

2.1 Konzeptrahmen

IM ist eine interdisziplinäre Materie. Es ist selbst keine Wissenschaft, bedient sich aber des Stoffes mehrerer angrenzenden Wissenschaften. Die Vokabel „Hilfswissenschaften“ stellt in diesem Sinn keine Wertung, sondern nur eine Positionierung dar. Dabei kommen durchaus wissenschaftliche Methoden zur Anwendung (vor allem die heuristische und dialektische). Dies gilt sowohl für die Konzeptualisierung, wie auch und vor allem für die individuelle Weiterarbeit durch die Nutzer dieses Konzepts. Verhaltensschulung ist letztlich stets Selbstschulung. Das hier vorgelegte Konzept kann angesichts der Flut verfügbarer Informationen aus empirischen Quellen und den Hilfswissenschaften keinen Anspruch auf Alleingültigkeit erheben. Es ist nicht mehr, als ein Ansatz unter vielen möglichen. Es macht weder Wahrheitsanspruch noch Vollständigkeitsanspruch geltend. Es wird ein offenes System angeboten. Darin liegt die Stärke. Kultur ist stets einem dynamischen Wandel unterworfen. Momentaufnahmen liefern auf dem Gebiet des IM nur stets unvollständige Informationen. Diese mögen als Orientierungspunkte wertvoll und hilfreich sein. Sie dürfen nur nicht als endgültige und statische Aussagen angesehen werden. Sie sind Hinweise auf Potentiale, die es in ständiger wacher und bewusster Beobachtung wahrzunehmen gilt. Sie sollen zu einer Denkweise anregen, die eher eine Analogie zur Quantentheorie als zur Newton'schen Physik aufweist. Wenn schon absolut Wahres nicht fassbar ist, bedeutet dies nicht, das dem abgleiten in unbrauchbar Vages Tür und Tor geöffnet werden soll. Als brauchbare Messlatte wird der Begriff der „**funktionalen Plausibilität**“ vorgeschlagen. Alles, was hinreichend plausibel ist und zudem noch funktioniert, also zielgerichtet zweckdienlich ist, wird als eine umsetzbare Arbeitshypothese akzeptiert. Absolute Wahrheit wird durch höchstmögliche Wahrscheinlichkeit ersetzt und an der Brauchbarkeit für die Erreichung konkret formulierter Ziele gemessen.

So scheint funktionale Plausibilität ein praxisnaher Begriff zu sein. Wenn eine Hypothese so hinreichend plausibel ist, dass sich, zumal für den Unternehmer und Manager, ihre Umsetzung und Anwendung rechtfertigt wenn sie dann schließlich auch noch funktioniert, also den Zielerwartungen gerecht wird, dann wäre es abwegig, sich um weitere Exaktheit Sorgen zu machen. Der Begriff der Exaktheit führt zu dem der Messbarkeit. Soft Facts, mit denen wir es hier zu tun haben, wurden so genannt und

in ertragsschädlicher Weise vernachlässigt, da sie im traditionellen Rechnungswesen nicht erfasst werden und daher keine hinreichen exakten Informationen für das Management geliefert werden. Zur Messbarkeit sagt Stephen Hawkins im Einklang mit der hier eingeschlagenen Gedankenrichtung: *„Ich glaube an die positivistische Philosophie, in der Fragen nach der wirklichen Natur sinnlos sind, weil wir zu keiner modellunabhängigen Wirklichkeit Zugang haben, also unsere Modelle nicht messen können.“* Auch dies ist ein Plädoyer für die funktionale Plausibilität, zu der eine eng zweckbestimmte Messung als ausreichend gehört. Die angestrebte Verhaltenssynthese ist eine Innovation. Sie stärkt die Kreativität im Unternehmen und führt so zu weiterer Innovation. Wenngleich differenzierte Betrachtungen zur Relation von Innovation zum Unternehmenserfolg, oder noch enger von F & E Aufwendungen hierzu angestellt werden und unterschiedliche Folgerungen hieraus gezogen werden, besteht Einhelligkeit darüber, dass Innovation und Unternehmenserfolg in einem positiven Zusammenhang stehen.

Die **vier Säulen**, auf denen das IM Konzept fußt, sind: das Ziel, die Methode, die Instrumente und der zur Umsetzung notwendige Lern- und Trainingsprozess.

2.2 Ziele des Interkulturellen Management Konzeptes

Das Ziel ist, die Eigenschaften, gewonnen aus der eigenen Kultur und dem eigenen Profil, zu bewahren und diejenigen aus der anderen Kultur und dem anderen Profil hinzuzufügen, soweit sie einen wertvollen Beitrag zum Unternehmensziel einbringen. Das Ziel ist nicht, unzählige Daten und Informationen über die verschiedensten Kulturen aufzuhäufen. Viele davon befinden sich bereits in der Literatur, zumeist in Form von Rezepten, kaum als Grundlage für ein eigenes Konzept. Hier stellen wir auf die selbst zu entwickelnde Fähigkeit ab, die positiven Wirkungen kultureller Schocks und zwischenmenschlichen Friktionen optimal zu verwerten und die negativen zu vermeiden. Reines enzyklopädisches Wissen, auch wenn noch so umfassend, würde nicht zu dem angestrebten Resultat führen, das lautet: **„Personen zu befähigen, unter Bewahrung der eigenen spezifischen Kulturinhalte sich die einer anderen aneignen, um die Summe beider unternehmerischem Handeln verfügbar zu machen“**.

Nur mit diesem Kompass kann es gelingen, in der Flut unbegrenzter Daten in einem interdisziplinären Fach nicht hoffnungslos die Richtung zu verlieren. Wenn also das

Ziel so lautet, dann sollte man sich in Erinnerung rufen, dass das oberste Unternehmensziel nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Perpetuierung der Institution mit all ihren internen und externen sozialen Implikationen ist. Diesem Ziel mag die Gewinnmaximierung dienen, sicherlich aber nicht allein. Ebenso muss man, wenn unternehmerisches Handeln als Richtschnur für die Stoffsammlung zum IM dienen soll, im Auge behalten, dass Management die Gesamtheit des Verhaltens, das optimal dem Unternehmensziel dient, zum wesentlichen Inhalt hat. D.h., sich selbst entsprechend zu verhalten, und darüber hinaus alle Mitarbeiter zu gleichen Verhaltensgrundsätzen zu verhelfen. Damit ist keineswegs Gleichschaltung gemeint, sondern durchaus die Schaffung von Freiräumen für größtmögliche individuelle und kreative Arbeit eines jeden Einzelnen, aber eben in Richtung eines gemeinsamen Ziels.

Das Konzept widmet sich interkulturellen Schritten und Schnittpunkten, deren Folgen und notwendige Maßnahmen im Unternehmen. Dass interkulturelle Übergänge stattfinden, wenn man sich außenwirtschaftlich betätigt, leuchtet jedem ein, da man landläufig "Kultur" mit Nation oder Volk, bestenfalls noch mit Region verbindet. Diese Begriffseinengung zusammen mit dem Verharren in Vorurteilen oder Klischees und einer viel zu flachen Bewusstseinsbildung führen zu einer bestenfalls marginalen Behandlung der betrieblichen Konsequenzen, schlicht zu einer krassen Unterschätzung der Probleme und der geldwerten Folgen, die sich aus ihnen ergeben. Allein für Kultur haben Anthropologen unter Kollegen 164 verschiedene Definitionen gefunden. Um sich nicht schon hier ins Uferlose zu verlieren, genügt es, auf die hier gegebene Zielvorgabe angesetzt und entsprechend vereinfacht, zu definieren: **Kultur ist die Art und Weise, wie wir uns allgemein verhalten.** Verhaltensform als Kulturprodukt findet sich nahezu in allen Definitionen. Kulturkreise sind demnach Gebiete, innerhalb derer man übereinstimmende Verhaltensmuster vorfindet. Wenn wir statt "Gebiete" "Personenkreise" sagen, beziehen wir in das Feld des IM nicht nur regional oder ethnisch bedingte Verhaltensunterschiede ein, sondern auch solche, die sich zwischen verschiedenen Altersgruppen oder aus den Ausprägungen verschiedener Unternehmenskulturen ergeben. Damit öffnet sich der Aktionskreis für das IM von außenwirtschaftlichen Aktivitäten hin bis zu Fusionen und Übernahmen und die Einfügung verschiedener, eventuell kontrastierender Altersgruppen in den Betrieb.

Angesichts der Zunahme der M&A's gewinnt dieser Aspekt ebenso an Bedeutung, wie der personalpolitische des Harmonisierens des Generationenkonflikts im Unter-

nehmen unter der Prämisse, dass der exponentiell sich beschleunigende Fortschritt, angetrieben durch ITC (Informatic - Technology - Communication) die enge Einbindung junger Mitarbeiter in das mittlere und gehobene Management ebenso erforderlich macht, wie die längst fällige Korrektur des Pensionsalters. Als zu Beginn des 20. Jrh. 65 Jahre als die Altersgrenze eingeführt wurde, lag diese etwa gleich der Lebenserwartung, die bei 66 Jahren ermittelt wurde. Sie hat sich durchschnittlich um mindestens 12 Jahre erhöht. Die demographischen Auswirkungen im Verbund mit den niedrigen Geburtenziffern und ein Blick auf die öffentlichen Haushalte zeigen, dass die arbeitenden Generationen die im Ruhestand befindliche nicht unterhalten können und dass die Ersparnisse der Ruheständler hierzu ebenfalls nicht ausreichen werden. Es scheint unausweichlich, dass sich auf den Betriebskorridoren schon bald wesentlich mehr siebzig- und siebenundzwanzigjährige begegnen als heute. Hier ergibt sich eindringender Handlungsbedarf, zu dem IM relevante Beiträge leisten kann.

2.3 Methode

Die Methode des IM strebt nach einem transparenten Bezugssystem, das den Akteuren im interkulturellen Bereich ihr Handeln erleichtert. Dieses System ermöglicht den individuellen Zuschnitt, die Erweiterung und das progressive Lernen nach den spezifischen Erfahrungen der eigenen interkulturellen Erlebnisse. Die hier verwendeten Quellen können beliebig durch weiterführende Literatur und sonstige bildende Informationen ergänzt werden. In dieser Flexibilität und Dynamik liegt der Vorteil des Konzepts gegenüber rezeptartigen Einzelanleitungen und Regelsammlungen. Sich dabei, wenn auch nicht ausschließlich, wissenschaftlicher Methodik zu bedienen, ist keineswegs unternehmerfeindlich. Systematik und Struktur helfen, sich Verhaltensvorgaben stets erneut bewusst zu machen.

2.4 Instrumentarium

Hierzu dienen als **Instrumentarium** die Daten aus den sich anbietenden Hilfswissenschaften und empirischen Erfahrungen. Die Auswahl dieser ist nicht beliebig, aber immer noch von einer Breite, die verwirrende Datenvielfalt einbringen kann. In Anlehnung an die gewählte kurze Definition des Kulturbegriffs kommen ohne Ausgrenzung weiterer die Wissensbereiche in Betracht, die sich mit der Untersuchung und Beschreibung der Kulturen und ihres Werdegangs befassen. Der Kulturbegriff wurde hier vom rein topografischen Kriterium um ein „chronografisches“ erweitert.

Unterschiedliche Altersgruppen werden als unterschiedliche Kulturen betrachtet. Die Definition von „Kultur“ wurde auf das prägende Element unseres Verhaltens zugespielt. Folgerichtig wird sich die Stoffsammlung auf die Wissensgebiete konzentrieren, die Aussagen über das Verhalten und die Prägung des Verhaltens und die Verhaltensschulung des Menschen enthalten. Wenn wir hierbei von „Hilfswissenschaften“ sprechen, so geschieht das nicht im Sinne einer Gewichtung oder Wertung der einzelnen Fächer, sondern schlicht, weil sie fundierte Beiträge zu der „Nichtwissenschaft“ Interkulturelles Management liefern. Ungeachtet der vielfältigen Aufteilung und Unterscheidung der einzelnen Wissenschaftsmethoden lässt sich Wissenschaftlichkeit in einer praktikablen Reduktion beschreiben als ein Vorgehen, das Systematik, Methodik und Logik verwendet, um zu der Kette Hypothesen – Arbeitshypothese – Evidenz – Schlussfolgerung zu gelangen. Diese Essenz haben alle so genannten exakten Wissenschaften und die Humanwissenschaften gemeinsam. Sie lässt sich auch auf das Teilgebiet des IM anwenden. Wenn wir die Verhaltenswerdung als Richtschnur nehmen, ferner erst individuelles Verhalten, dann kollektives in Betracht ziehen, ergibt sich folgende mögliche Auswahl der Hilfsfelder: Genetik, Evolutionstheorie, Neuro-Wissenschaften, Psychologie und Anthropologie. Diese beziehen sich auf die Innenwelt der Person. Auf das kultur- oder verhaltensbildende Umfeld bezogen bieten sich an: Soziologie, Geografie einschließlich der Bioklimatik, Geschichte, politische Wissenschaften, Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften. Philosophie, Religionswissenschaften und Ethik oder Morallehre sind ebenfalls Felder, die verhaltensformende Elemente beitragen. Es ist unschwer abzulesen, welche Gebiete sich mehr mit dem Inneren, welche mehr mit dem Äußeren, welche mehr mit dem Individuum, welche mehr mit der Gruppe befassen. Dabei muss im Auge behalten werden, dass keine dieser in den verschiedenen Gebieten im Einzelnen erfassten Einflüsse auf unser Verhalten isoliert wirkt. Das Verständnis der Interaktivität und der Interdependenzen ist entscheidend, um das hier vorgestellte Konzept nachzuziehen. Unsere Innenwelt und die Umwelt zu trennen, entspricht, wenn es um Verhaltensform geht, einem kaum mehr haltbaren Dualismus. Ebenso ist der Übergang von individuellem Verhalten zu dem einer Gruppe fließend. Die Zusammenhänge und scheinbaren Grenzüberschreitungen sind genauso wichtig, wie die Einzel-faktoren, die beispielsweise angeborenem und angelerntem Verhalten zugeordnet werden. Deshalb sei nochmals erwähnt, dass unter den mannigfaltigen Wissenschaftsmethoden unserem Vorhaben die Heuristik und die Dialektik am meisten entsprechen.

Erstere, weil die Heuristik definiert ist als eine Methode die den Lernenden oder Anwender ermutigt und anspornt, selbst Lösungen für ein Problem zu finden und durch Versuch und Irrtum (vielleicht klingt die Formel „Versuch und Erfolg“ positiver) an Stelle fester Regeln zum Ziel zu kommen. Damit wird die Methode der geforderten Selbstschulung als wesentliches Element der dynamischen Weiterbildung und des fortgesetzten Trainierens eher gerecht. Letztere, weil die Dialektik Probleme interaktiv löst. Aus These und Antithese ergibt sich die Synthese. Im interkulturellen Verkehr ist die Interaktivität die wichtigste Quelle empirischer Erfahrungen. Erinnern wir uns: aus der „These“ der eigenen Kultur und der „Antithese“ der anderen soll die Synthese als optimiertes Verhalten gefunden und praktiziert werden.

2.5 Der zur Umsetzung notwendige Lern- und Trainingsprozess

Ein so gefundenes Daten – und Bezugssystem wird es ermöglichen, im notwendigen **Lernprozess** die eigenen Verhaltensmuster und ihre Ursprünge zu analysieren, die der anderen Kultur sich bewusstzumachen und angemessen (d.h. im Dienst des Unternehmensziels) anzueignen. Hier geht es um eine Erweiterung des Verständnisses, des Bewusstseinsgrades und des Verhaltensrepertoires ohne die Persönlichkeit zu verfälschen und das mühsam erworbene Produkt der eigenen Erziehung in Frage zu stellen.

Innerhalb der abgesteckten Grenzen für das IM muss man sich davor hüten, endlos darüber zu diskutieren, wie frei der Mensch ist, in welchem Maß er genetischen oder ambientalen Prägungen unterliegt. Es ist wesentlich nützlicher, sich auf die verschiedenen, zumindest empirisch erhärteten Lernformen zu konzentrieren und davon auszugehen, dass der Mensch in hohem Maß lernfähig und damit anpassungsfähig ist. Die exakt erforschten und bewiesenen Lern- und Anpassungsfähigkeiten sind schon mehr als ein Indiz für unsere Willensfreiheit, da die biologische Evolution uns nicht mit so mannigfaltigen Alternativen ausgestattet hätte, wenn wir davon keinen auch willensgesteuerten Gebrauch machen könnten. Wenn auch unlösbar in unsere Physis eingebunden, unterscheiden wir uns von anderen Lebewesen durch eine vergleichsweise geringe Ausstattung mit genetischen Programmen, Instinkten und Reflexen und hoher flexibler, offener Lernkapazität, deren Nutzung äußerst variantenreiche Rückkoppelungseffekte auf unsere Persönlichkeit, einschließlich der Anatomie hat.

3. Ein Konzept

3.1 Der Weg

Der **Weg** zu neuen Fähigkeiten durch Lernen und Training führt über mehr Wissen, höheren Bewusstseinsgrad und schließlich über wiederholte Anwendung, also Übung. Die drei Schritte sind interaktiv zu verstehen. Wissen steht nicht an erster Stelle, sondern Fähigkeiten. Kenntnisse sind hierzu notwendig, aber kein Selbstzweck. Mehr Wissen, also neue Kenntnisse und Erkenntnisse werden aus verschiedenen Quellen gewonnen, z.B. aus den Daten und Informationen, die in den Hilfswissenschaften schon wohl geordnet bereitgestellt und uns durch die Lektüre zugänglich sind, aus der innovativen Bildung eigener Schlüsse und Erkenntnisse anhand dieser Daten, aus den eigenen empirischen Erfahrungen im interkulturellen Ambiente und schließlich aus den assoziativen Verbindungen und Vernetzungen von Ideen, Erfahrungen und Parametern aus diesen drei Quellen, die wiederum zu neuen und subjektiven Wissens-elementen führen.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden hier Beispiele für diesen Wissenserwerb vorgestellt. An jedem Punkt mancher zunächst nicht schlüssig erscheinenden Aussage dieser Erörterung eines Konzepts ist es nicht nur zulässig, sondern sogar dringend angeraten, Querverbindungen zu den verschiedenen ausdrücklich oder implizit enthaltenen Gedanken oder zu eigenen hier nicht erwähnten herzustellen. Dieses assoziative Denken ist der Schlüssel zum Verständnis des IM und seiner Anwendung in der alltäglichen Managerpraxis. Als Beispiel sei zurückgegriffen auf die Erwähnung Alexanders, des gordischen Knotens und den gewaltsamen Lösungen in diesem Fall und allgemein in der Biographie Alexanders. Die dort angeregte verwertbare Aussage ist, einmal, dass Vernetzen und Verbinden eine wertvollere intellektuelle und moralische Leistung ist, als Gewaltanwendung, und zum anderen, dass Machtstrukturen weniger Bestand haben, als wir es bei der Priorisierung der Perpetuierung des Unternehmens wünschen. Auf den Erwerb von Kenntnissen folgt die erhöhte Bewusstmachung scheinbar selbstverständlicher Vorgänge, Reaktionen und Zusammenhänge. Unser Verhalten hat unterschiedliche Grade von Bewusstheit zur Grundlage. Wenn wir einen höheren Grad an Bewusstheit anstreben, so geschieht dies keineswegs unter Negierung oder Vernachlässigung der Wahrnehmungen und Handlungen, die nahezu dem Unbewussten zugeordnet werden können. Vielmehr ermöglicht

eine verbesserte Bewusstheit der Verhaltensursachen, gerade einschließlich der unbewussten, rationales und reflektiertes Handeln.

Ohne dieses ist ein Lernen aus Versuch und Irrtum (besser aus Versuch und Erfolg) nicht möglich. Die verbesserte Kenntnis von Phänomenen wie „implizites Wissen“ und „intuitive Wahrnehmung“, die zu wesentlichen Ressourcen als Qualitätsfaktoren der „human resources“ gehören, ist Voraussetzung für ihre Anerkennung und angemessene Einschätzung als Unternehmensfaktoren. Aus dem Gesagten erhellt die Plausibilität der Interaktivität von Wissen und Bewusstseinsgrad. Gleichermäßen legt es nahe, dass die Übung, das Training, wiederholte erfolgreiche Anwendung mit dem Ziel einer konsistenten Verhaltensschulung mit mehr Wissen und besserer Bewusstheit eng verbunden sind. Die reflexartige, unbewusste Verhaltensweise mag am Ende einer solchen Übung stehen. Am Anfang steht die bewusste Wiederholung. Eigenerfahrung und Selbsterkenntnis sind Voraussetzungen für die Vorstellung von dem, was in Anderen vorgeht. Volle Identität unserer eigenen Wahrnehmung und der eines Dritten wird nie erreicht. Insbesondere, wenn der Wahrnehmung eine Wertung hinzugefügt wird, befinden wir uns bereits mitten in einem Dilemma des IM. Die Einwertung ist auch aus kulturabhängigen Gründen subjektiv sehr verschieden. Dennoch gibt es einen Grad an Übereinstimmung, der gerade durch adäquates IM noch verstärkt werden kann, der die Wahrnehmungen und Verhaltensursachen verschiedener Menschen vergleichbar macht. Es können verlässliche Referenzwerte geschaffen werden, die dem schon voraus gestellten Kriterium der funktionalen Plausibilität genügen. Die Wirkung eigenen Handelns wird man an einer klaren, wenn auch oft unbequemen Unterscheidung von Eigenbild und Fremdbild messen müssen. Erstrebenswertes verändertes Verhalten wird von der Selbstanalyse ausgehen, zur Fremdanalyse führen und die kulturellen Kausalitäten für die Ergebnisse dieser Analysen in Rechnung stellen.

3.2 Die Checkliste

Eine vereinfacht **Checkliste** mit acht Schritten hierzu kann lauten:

- Warum verhalte ich mich so, wie ich das tue?
- Wie hat meine Kultur zu diesem Verhalten beigetragen?
- Was ist typisch für meine Kultur?
- Wie kann ich diese Selbstanalyse auf Andere anwenden?

- Wie sehe ich die Anderen (andere Kulturen)?
- Welche Klischees gehören in den Müll?
- Welche Verhaltensmuster sind wertvoll und nützlich?
- Was sind deren kulturelle Hintergründe?

Die **acht** Schritte im Einzelnen: Der **erste** Schritt scheint trivial. Zu offensichtlich ist es, dass einer angestrebten Verhaltensoptimierung eine Selbstanalyse vorausgegangen hat. In unserem Zusammenhang liegt allerdings die Betonung auf der nicht so selbstverständlichen Analyse des Eigenbildes, dann des Fremdbildes von unserer Persönlichkeit, ferner und vor allem der Differenzen und den Innen- und Außenwirkungen, die sich aus dieser schon komplexeren Analyse ablesen lassen. Unser Selbsturteil beruht auf unserer individuellen Wahrnehmung innerer und äußerer Faktoren, die unsere Persönlichkeit bestimmen. Diese Wahrnehmung unterscheidet sich von der Sicht, die andere von uns haben. Die neurologischen Grundlagen der Wahrnehmung ähneln sich stets und gleichen sich nie. Sie ähneln sich hinreichend, um sich einverständlich über unsere Umwelt und unser Weltbild verständigen zu können. Einerseits bleiben unsere inneren, die Persönlichkeit bestimmenden Faktoren anderen verborgen. Sie mögen sich in beschränkter Form durch alle erdenklichen Formen der Kommunikation mitteilen. Die Botschaft wird in keinem Fall ein identisches Bild unseres Innenlebens bei dem Empfänger erzeugen. Andererseits gehört zu den äußeren Faktoren auch die Summe der Reflexe auf unser Verhalten, die wir bei anderen wahrnehmen. Diese Wahrnehmung ist ebenfalls ungenau insofern, als wir die Reflexe anders empfinden und einwerten, als sie möglicherweise gedacht sind. Wenn wir also auf einer Unterscheidung zwischen Eigenbild und Fremdbild bestehen, geschieht dies in der Absicht, auf die Ungenauigkeit unserer Wahrnehmung hinzuweisen und unser Bewusstsein für die unterschiedliche Wahrnehmung anderer zu schärfen. Dies führt zu der Weitung unseres Gesichtswinkels und Toleranz als unerlässliche Voraussetzungen für die fruchtbare Begegnung mit anderen Menschen, anderem Verhalten und anderen Kulturen. Zum Verständnis unserer Wahrnehmung tragen die Neurowissenschaften bei. Der **zweite** Schritt gibt einen praktischen Anhalt für die Analysen des ersten Schrittes. Erst, wenn wir die Wirkungen der kulturellen Faktoren auf unser Verhalten verstehen, können wir dies bei anderen Menschen und Kulturen nachvollziehen. In diesem Schritt soll das Bewusstsein geweckt werden, dass unser Verhalten eben nicht nur endogene Ursachen hat, sondern von der Kultur beeinflusst wird, in der wir leben. Hier kommen die diese Kultur

beschreibenden Hilfswissenschaften, wie Geografie, Geschichte, Religionswissenschaften, Soziologie, Politologie und Rechtswissenschaften ins Spiel. Der **dritte** Schritt soll die Analyse der eigenen Kultur weiter präzisieren. Dies wird einige Klischees zu Tage fördern, denen unser Kulturkreis ausgesetzt ist. Von zutreffenden Vorurteilen und Urteilen werden die karikativen Übertreibungen zu trennen sein. Im Auge bleibt zu behalten, dass Andere, hier zu verstehen als Angehörige anderer Kulturkreise sich über uns mit Hilfe dieser Vorurteile und Klischees orientieren. Mit diesem dritten Schritt ist der selbstanalytische Teil abgeschlossen. Der **vierte** Schritt wendet sich „den Anderen“, der anderen Kultur zu. Die Methodik der hier vorgeschlagenen Analyse gleicht der, der Selbstanalyse. Der **fünfte** Schritt kombiniert das Ergebnis des vierten mit dem zur Wahrnehmung gesagten. Mit präziserer Analyse und größerem Verständnis wird sich der Grad unseres Bewusstseins bezüglich der verschiedenen, die Kultur bestimmenden Faktoren erhöhen und unsere Wahrnehmung verändern. Der **sechste** Schritt kann zu Fehlinterpretationen verleiten. Mit „Klischees“ sind hier für das Ziel des IM schädliche Vorurteile gemeint. Wenn ein Grundsatz des IM lautet: *„In fremden Kulturen ist es besser bei Null anzufangen, als bei der Summe aufgebauter Vorurteile“*, so soll der Wert von zeitsparenden Standardisierungen nicht in Abrede gestellt werden. Die Natur bedient sich stets dann einer ökonomischen Standardisierung, also einem rasch gebildeten Urteil, wenn die Geschwindigkeit der Einschätzung vor deren Genauigkeit geht. So rät ein brasilianischer Indianer, im Zweifel erst eine Schlange zu töten und dann festzustellen, ob sie giftig ist, als zunächst Zeit mit dieser möglicherweise lebensgefährlichen Untersuchung zu verlieren.

Das dieser eventuell unnötige Totschlag einer vielleicht raren Spezies durch mehr Wissen und höheres Bewusstsein vermeidbar wäre, ist eine ebenso richtige, wie anwendungsfeindlich theoretische Feststellung. Es beleibt das Resümee, dass Vorurteile nicht immer schädlich sind, sondern dass es auf die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs ankommt und dass ferner Vorurteile durch nachfolgende Differenzierung in Urteile verwandelt werden können. Dies folgt dem Grundsatz, dass verfeinerte Differenzierung die Arbeitsqualität erhöht. Die Schritte **sieben und acht** dienen der Subsumption, der dynamischen, einem ständigen Wandel unterworfenen Synthesebildung. Bei der angestrebten Verhaltensveränderung wird man gegenüber den für die Synthese förderlichen Kulturfaktoren offensiv, den negativen defensiv gegenüber stehen. Eben das ist mit Beibehaltung der Vorzüge der eigenen Kultur unter Einarbeitung der bereichernden Qualitäten einer anderen gemeint.

4. Die Hilfswissenschaften

4.1 Umfang und Rahmen

Es ist nicht Aufgabe des IM, den Prätendenten zu einem Spezialisten in jeder der herangezogenen Hilfsfächer auszubilden. Noch weniger kann dies im Rahmen der hier vorgelegten Arbeit geschehen. Hier sollen nur so viel Informationen einfließen, wie zum Verständnis des Konzepts des IM und den bei der Vernetzung mit der IbMf zu erarbeitenden Analogien notwendig oder zumindest dienlich ist. Dem sollen einige beispielhafte Exkurse zu einigen Hilfswissenschaften im Folgenden dienen. Dabei folgen wir einer unter mehreren möglichen logischen Reihenfolge im Sinne der oben erwähnten drei Schritte, also der Begriffsreihe „Wissen – Bewusstsein – Lernen (Training)“. Dem Wissenserwerb wird die Wahrnehmung zugeordnet, da die vorgeschlagenen Analysen und die Eigenarbeit bei dem Erwerb weiterer Kenntnisse durch Eigenerfahrungen und weiterführende Lektüre im Sinne einer plausiblen Funktionalität durch Überlegungen zur Wahrnehmung erleichtert werden. Dies gilt auch für die Bewusstseinsbildung.

4.2 Genetik und Umwelt

Wenn wir uns auf das Ziel der Verhaltensänderung einigen, sind grundlegende Erörterungen zu der menschlichen Befähigung, Verhalten zu ändern, unerlässlich. Rückgriffe auf Biologie, Evolutionslehre und Neurologie bieten sich an. Biologie und Neurologie tragen zum Verständnis unseres Verhaltens bei. Zusammen mit der Evolutionslehre erfahren wir Wesentliches über die menschliche Lernfähigkeit. Die Beiträge der genannten drei Hilfsfächer können nicht systematisch getrennt oder zugeordnet werden. Es gibt Überschneidungen und Interdependenzen in den Aussagen aus den verschiedenen Bereichen analog den Überschneidungen ihrer Forschungsfelder. Wiederholt lohnt es sich, an das anfangs über Vernetzungen und Verknüpfungen Gesagte zu denken. Es sei vorweggenommen, dass es wohl kaum ein Verhalten oder eine Handlung, möglicherweise kein Ereignis gibt, das strikt monokausal ist. Verhalten und Handeln ist multikausal. Mehrere Ursachen führen zu einem Verhalten einer Handlung, einem Ereignis, so wie mehrere Linien zu einem Knotenpunkt oder einem Netz führen. Dies gilt zumindest aus antropomorphologischer Sicht. Mit diesem absonderlich anmutenden Ausdruck (griechischen Ursprungs: anthropos = Mensch morphos = Form) soll im Gegensatz zu den Synonymen „menschlich“ oder

„human“ verdeutlicht werden, dass unsere Wahrnehmungen stets auf die der menschlichen Form ermöglichten beschränkt sind. Dies geschieht in Abgrenzung zu dem Umstand, dass der Mensch trotz dieser Beschränktheit kurioserweise in der Lage ist, überschreitende, also transzendente Vorstellungen zu entwickeln und nicht fassbare Weltbilder zumindest denkbar zu machen. Die menschliche Eigenschaft, den Begriff „Transzendenz“ zu formulieren und in seiner Kategorie zu denken, ist kulturrelevant. Der kleine Exkurs hierzu rechtfertigt sich an dieser Stelle, da das individuelle und kollektive, kulturgeprägte und Kultur prägende Verhältnis zur Transzendenz ein Faktor ist, der zu unterschiedlichen Vorstellungen von Genetik, Umwelt und Veränderungsfähigkeit führt. Ein Fatalist wird sich der oft unbequemen Pflicht zur Veränderung mit einem oft religiös begründeten Determinismus entziehen. Gleichmaßen beeinflussen religiöse Vorstellungen das Bild von der Umwelt. Spirituelle Bilder werden in animistischen oder pantheistischen Religionskulturen konkretisiert und quasi zum greifbaren Bestandteil der Umwelt gemacht. Sei es in Form von Baumgeistern, Wassergeistern, Halbgöttern, Gnomen, Feen oder vergegenständlichten Schutzengeln. So erzählt man, dass selbst im sonst so modernen Island die Wegführung und Verkehrsplanung von ähnlichen Vorstellungen beeinflusst wird. Konkret zur Frage, wie unser Verhalten genetisch unabänderlich festgelegt ist, wie es von Umweltfaktoren bestimmt und in was uns befähigt, unser Verhalten zu jedem Zeitpunkt zu ändern hat die Forschung in den letzten 30 Jahren eine Wende in der herrschenden Auffassung bewirkt.

Unter dem Eindruck der Thesen von Darwin und Mendel gab man nahezu einer Jahrhundert langer Meinung den Vorzug, dass unsere Persönlichkeit mit geringen Chancen zu Veränderung genetisch festgelegt sei. Die genetische Festlegung sei zudem stärker zu gewichten, als die Umwelteinflüsse. Letzteres wurde schon länger durch das Gedankengut aus der Soziologie in Frage gestellt, bis hin zu der radikalen Meinung, der Mensch sei Opfer seines Ambientes. Die jüngeren Untersuchungen zur Genetik und zur Neuroplastizität, also der dynamischen Formbarkeit unseres zentralen Nervensystems, voran des Gehirns und in ihm der Großrinde zeigen eine neue Dimension der Umwelteinflüsse selbst auf das an sich unabänderliche genetische Material in uns auf. Ferner ist die Aussage heute unbestritten, dass sich unser Gehirn, also das Steuerungsorgan unseres Verhaltens zu jedem Zeitpunkt unseres Lebens bewussten und unbewussten Veränderungen zugänglich ist.

Ein **Exkurs** zu einigen Grundlagen der **Genetik** wird dies plausibel machen (in Anlehnung an Joachim Bauer, a.a.O.): Nicht nur unsere neurologische Ausstattung zeigt deutlich in die Richtung, dass wir Menschen unsere biologische Qualität, also Überlebensfähigkeit und Arterhaltung, unter manchen Aspekten sogar Überlegenheit im Vergleich zu anderen Lebewesen, aus unserer Anpassungsfähigkeit beziehen. Wir haben wesentlich mehr Lernprogramme, als fest programmierte genetische Information, die uns mit fixierten Reaktionsmustern oder sonstigen, den Instinkten zuzuordnenden zwanghaften, nicht reflektierten Handlungsweisen ausstatten würde.

Die Entdeckung der Spiegel-Neuronen (Mirror Neurons) durch Giacomo Rizzolatti in Parma ist zwar nicht der Genetik, sondern der Neurologie zuzurechnen, aber die Konsequenzen hieraus zeigen, wie sehr wir beim Lernen von unserer Umwelt, genauer von unserer Einbindung in das Zusammenleben mit Artgenossen abhängen. Hiernach empfinden wir ein beobachtetes Ereignis wie ein eigenes, sofern es bei einem lebenden Artgenossen beobachtet wird. Die Beobachtung führt zur Bildung eines Engramms. Dies unterbleibt, wenn die Beobachtung auf ein instrumental produziertes Ereignis bezogen wird. Lernen ist ein kulturelles Ereignis. Lernen, gleich Evolution, braucht die zwischenmenschliche Beziehung. Bei der Erörterung des „Tacit Knowledge“ und der „intuitiv cognition“ werden wir auf die Spiegelneuronen zurückkommen.

Die genetische Grundlage für die Verarbeitung von Umweltimpulsen ist allerdings viel breiter angelegt. Sie wird in ihrer Bedeutung allgemein unterschätzt, da unsere Vorstellung von Genetik noch von den Mendel'schen Forschungen geprägt ist. Diese bezogen sich auf konstant vorhandene, artbestimmende genetische Merkmale. Sie machen nur einen vergleichsweise geringen Teil des genetischen Vorrats, vor allem beim Menschen, aus. Mögen die Bestände an Genen konstant sein, der Grad ihrer Aktivierung ist es jedenfalls nicht. Einflüsse von außen, innerhalb und außerhalb der Zelle und auch außerhalb des Organismus sind maßgebend dafür, ob ein Gen aktiv wird und mit welcher Intensität dies geschieht. Die Genregulation entscheidet über unser Verhalten, wenngleich innerhalb der Grenzen biologischer unveränderlicher Vorgaben.

Im Bereich der **interkulturellen** Phänomene ist der Umstand von Bedeutung, dass **Bewertung** einer Situation und Reaktion nicht standardisiert sind. Weniger als von

konstitutionellen Unterschieden, hängen die variablen Auswirkungen bei Menschen auf belastende Situationen von früheren Erfahrungen, sprich Erlebnissen, ab. Diese bilden die Referenzwerte, eingepreßt als Abdrucke oder Engramm in unser neuronales System, genauer im Großhirn und limbischen System. Da der Mensch durch sein Zeitbewusstsein der **Antizipation** mächtig ist, kann er die Signalwirkung durch vorweggenommene Vorstellung vom Erlebnis oder der Wahrnehmung gleichsam simulieren und Gefahren vermeidend planen. Die Antizipation findet in der Stirnhirnrinde statt. Nicht immer ist dieser Vorgang bewusst. A. Damasio belegt, dass mit einem hohen Grad an Wahrscheinlichkeit unangenehme Erfahrungen in der Amygdala, also einem tief liegenden und entwicklungsgeschichtlich älteren Teil des Gehirns, gespeichert werden und dort nicht der Kontrolle durch das Bewusstsein unterliegen. Menschen mit totalem Ausfall des Jetzt-Gedächtnisses sind entsprechender Bewertungen von Eindrücken fähig. Die in der Amygdala gespeicherten emotionalen Vorerfahrungen führen bei Wahrnehmung und Bewertung einer Situation als Gefahr zur Kette Glutamat – CRH (im Hypothalamus) – Noradrenalin (Hirnstamm), das als Nervenbotenstoff Kreislauf und Atmung beschleunigt (Betablocker dämpfen diese Wirkung biochemisch). Die Intensität dieser Reaktionen ist nicht vererbt, sondern durch individuelle Erfahrung, also durch Lernen geprägt. Unsere Erlebnisse beruhen auf 1) dem äußeren Bild, 2) dem inneren „Körper“bild, und 3) der Verknüpfung beider im Gyrus cinguli (Gürtelwindung) des limbischen Systems, dem Sitz des Selbstgefühls. Die verschiedenen Netzwerke, die die Vorstellung bewirken, müssen sich in einer simultanen, phasengleichen rhythmischen Aktivität befinden, deren Frequenz mit 40 Hz festgestellt wurde. Die neuronalen Netzwerke werden nahezu proportional zum Erlebnisreichtum gebildet. Enriched Environment produziert im Gegensatz zum Impoverished Environment mehr Neuronen und mehr Synapsen.

Zusammengefasst ergibt sich aus diesen Grundbemerkungen zur Genetik, dass diese keinesfalls unser Verhalten von Geburt oder gar Zeugung an unabänderlich festlegt. Vielmehr Unterliegt die gen - gesteuerte Aktivität Umwelteinflüssen. Diese sind nicht in ihrer Gesamtheit beeinflussbar, doch aber teilweise durch Entscheidungen gestaltbar, die wir frei treffen. Dies zu wissen und sich bewusst zu machen, ist zumindest eine Ermutigung, unsere Lernfähigkeit hoch genug einzuschätzen. Dieser Ansporn zum Lernen setzt jedoch voraus, dass wir uns mit der Frage unserer Entscheidungsfreiheit auseinandersetzen. Dies soll in den folgenden Exkursen zur Willensfreiheit und zum Lernen geschehen.

4.3 Willensfreiheit, Bewusstseinsbildung und Lernen

Das Konzept enthält eine klare Aufforderung zum Lernen mit dem Ziel einer Verhaltensoptimierung. Dieser kann mit purem Determinismus nicht Folge geleistet werden. Freien Willen zu akzeptieren, ist Lernvoraussetzung, Erfordernis für bewusste Verhaltensänderung und letztlich für die Entscheidungsfreiheit, die es ermöglicht Ethik in die Begriffswelt des Konzeptes einzubeziehen.

4.3.1 Freier Wille

Die Frage nach dem freien Willen des Menschen, die differenzierte Diskussion hierzu und zu seinem mutmaßlichen Umfang soll hier nicht ausufernd vertieft werden. Die aktuelle Hirnforschung zeigt auf, dass wir eine Reihe von Handlungen (eher mechanischer Art) begehen, noch ehe sie uns bewusst werden, also dass kein Spielraum für eine freie Entscheidung bleibt. Dies reicht nicht aus, die Existenz eines freien Willens gänzlich zu negieren. Wenn wir eine Verhaltensänderung bewirken wollen, so genügt es, festzustellen, dass uns die Natur, die Evolution mit Lernfähigkeit ausgestattet hat, die insbesondere bei der Spezies Mensch über die reine Anpassung durch genetische Veränderungen oder programmierte Reflexe weit hinausgeht. Es ist daher zumindest plausibel, diese Ausstattung für zweckmäßig zu erachten und zu nutzen (Lernen durch Versuch und Irrtum). Das Argument der Evolutionsökonomie steht nicht allein.

Man mag auf Baruch Spinoza zurückgreifen, der sinngemäß sagte: „Wir glauben sie seien frei, weil wir meinen wollen zu können und uns dessen bewusst sind, während wir bezüglich der Ursachen des Wollens ignorant sind.“ Wörtlich heißt es bei Spinoza im Anhang zum Ersten Teil der Ethik (nach Lehrsatz 36): „Alle Menschen kommen ohne Kenntnis der Ursachen der Dinge zur Welt und alle haben den Trieb, ihren Nutzen zu suchen und sind sich dessen wohlbewusst. Daraus folgt erstens, dass die Menschen sich für frei halten, da sie sich eben ihres Wollens und ihres Triebes bewusst sind und an die Ursachen, von denen sie zum Begehren und Wollen bestimmt werden, nicht einmal im Traume denken, weil sie dieselben nicht kennen. Es folgt zweitens, dass die Menschen alles um eins Zweckes willen tun, nämlich um des Nutzens willen, den sie anstrebe; daher kommt es, dass sie von den vollbrachten Dingen nur die Zweckursachen zu wissen trachten und zufrieden sind, sobald sie diese erfahren haben: sie haben keine Veranlassung, sich weitere Fragen vorzulegen.“

Im Übrigen kann man sich auch im Einklang mit Spinoza mit der zweckgerichteten Ausstattung des Menschen mit den Fähigkeiten zu lernen, zu planen und zu entscheiden zufrieden geben, zumindest im Management. Sämtliche, zum Teil sehr kontroverse Debatten um die Willensfreiheit und den Grad des Determinismus, dem wir unterliegen, führen geradewegs zur Frage nach dem Bewusstsein, seiner Natur, seinem Verhältnis zum Unbewussten. Mit Henrik Walter, Wolf Singer und Gerhard Roth stellende führende Neurologen die Willensfreiheit in Frage.

So führt Gerhard Roth (in *Information Philosophie* 5/2004) hierzu aus: „Bewusste Prozesse spielen eine wichtige Rolle beim Abwägen von Alternativen und deren Konsequenzen, aber sie entscheiden nichts. Die Ausformung des Willens und die Handlungsentscheidung werden im Wesentlichen durch unbewusste Prozesse bestimmt, die unter der Kontrolle des limbischen Erfahrungsgedächtnisses stehen. Hierdurch wird garantiert, dass alles, was wir tun, im Lichte vergangener (auch der einmal bewussten und nunmehr unbewussten) Erfahrung geschieht. Allerdings entwickelt sich das limbische Erfahrungsgedächtnis vom Mutterleib an in höchst individueller, zuweilen idiosynkratischer Weise. Dies erklärt, warum das eigene Handeln höchst rational, anderen jedoch oft nicht nachvollziehbar erscheint. Manchen Entscheidungen gehen lange (und oft qualvolle) bewusste Erwägungsprozesse voraus. Diese sind aber ebenso wenig frei wie schnelle Entscheidungen. Welche Argumente und Gegenargumente uns in welchem Augenblick in den Sinn kommen, kann nicht von uns willentlich kontrolliert werden. **„Wir können nur durch Erziehung oder Versuch und Irrtum lernen, dass es gut ist, bei wichtigen Entscheidungen sorgfältig abzuwägen. Hierin liegt die Chance der Erziehung zur Handlungsautonomie, nämlich zur Fähigkeit des Gesamtorganismus, aus innerer Erfahrung zu entscheiden und zu handeln.“**

Diese Ausführungen sind deshalb lehrreich, weil sie einerseits die Schlussfolgerungen aus Messungen und Experimenten radikalisieren, wenn sie artikulieren, „bewusste Prozesse entscheiden nichts“ oder Argumente und Gegenargumente können nicht willentlich abgerufen werden. Zugleich wird aber den bewussten Prozessen beim Abwägen eine wichtige Rolle zugestanden, was die Frage des Wozu? gestattet, wenn das Verhalten insgesamt und pauschal außerhalb des Bewusstseins determiniert ist.

Für die hier als Voraussetzung der Konzeptualisierung und der Anwendung des Konzeptes, also seiner Umsetzung in eine - wenn auch anthropomorphologische – Wirklichkeit liefern die letzten beiden Sätze des Zitats (in negrito) eine erfreuliche und ermutigende Unterstützung. Dort wird das Lernen, insbesondere aus Versuch und Irrtum (ich bevorzuge „aus Versuch und Erfolg“) und das Abwägen als reale und positive Möglichkeit eingeräumt. Ferner wird uns erziehbare und wandelbare Handlungsautonomie als eine Fähigkeit unseres „Gesamtorganismus“ zugestanden.

4.3.2 Bewusstseinsbildung

Mit diesem Wort ist hier nicht der gängige Begriff der Bewusstseinsbildung bei Konsumenten durch Werbung oder bei den Bürgern durch politische Kommunikation gemeint. Hier interessiert nur, welche Bewusstseins Ebenen bei der interkulturellen Analyse eine Rolle spielen. Dies ist auf Seiten der Subjekte und Objekte interkultureller Begegnungen wichtig. Die Subjekte nehmen bewusst und unbewusst wahr, was sie in der neuen Kulturmgebung oder bei einer Person einer anderen Kultur aufnehmen und bewerten, um schließlich über Vorurteile zu Urteilen zu kommen. Die Objekte wiederum zeigen sich gesteuert durch teils bewusstes, teils unbewusstes Verhalten und gestalten so ihren Wirkungskreis, im Kollektiv ihre Kultur.

Ähnlich wie bei der Untersuchung der Willensfreiheit sollen bisher ungelöste Fragen und Widersprüche schlicht stehen bleiben, da man im Bereich des Konzeptes gelassen mit mehreren offenen Möglichkeiten operieren kann. Wiederum sei an die in der Quantenphysik vorgezeichnete Denkweise erinnert. Auch dort sind viele Fragen offen, aber das Substrat, dass verschiedene Zustände oder „Wirklichkeiten“ unbestimmt, ungenau und unbestimmbar bestehen können, gilt auch hier. So müssen wir den Streit zwischen Dualisten und Monisten ebenso wenig lösen, wie schon oben beim der Willensfreiheit die ohnehin kaum mögliche Quantifizierung bewusster und unbewusster Wirkungen versuchen. Es bleibt bei der empirisch gesicherten Erkenntnis, dass es bewusste und unbewusste Wahrnehmung, in der Folge bewusstes und unbewusstes Verhalten gibt und dass beide Formen in einer nicht oder noch nicht greifbaren Weise interagieren. Ebenso kann als gesicherter Erfahrungswert angenommen werden, dass wir über unsere fünf Sinne über unsere Umwelt informiert werden, diese Informationen in subjektiver Weise und durch unsere neuronale Innenwelt mitgestaltet in Bilder umwandeln.

Wie wir noch sehen werden, besteht ein Zusammenhang zwischen innovativer, kreativer Tätigkeit, oder, sagen wir, intuitiver Ideenfindung, und den Graden des Bewusstseins. Einer von vielen möglichen Unterscheidungen folgend kann man die Bewusstseinszustände in sieben Stufen unterteilen. Von denen ist der der Relaxation, einer Art Tagträumen ohne zielgerichtetes Nachdenken der Kreativität besonders förderlich. Ebenfalls im Vorgriff auf die noch zu erarbeitende Kernaussage zum Schnittpunkt von interkulturellem Management nach diesem Konzept und dem identitätsbasierten Markenmanagement sei angedeutet, dass Relaxation, also ein hoher Grad von Entspannung eines der gewünschten Ergebnisse zwischenmenschlicher Beziehungen in einem Unternehmen, sowohl nach innen, wie nach außen ist. Und zwar als Ergebnis einer erfolgreichen und dauerhaften Vertrauensbildung. Die Untersuchung der Begriffe „tacit knowledge (implizites Wissen)“ und der „intuitive Wahrnehmung“ führen ebenfalls an eine Einbeziehung unbewusster Vorgänge in unsere Realität heran. Tacit Knowledge und intuitive Wahrnehmung müssen bei interkulturellen, eigentlich bei allen zwischenmenschlichen Beziehungen in Rechnung gestellt werden.

Wie kann nun der im Konzept geforderte höhere Bewusstseinsgrad erreicht werden? Die Definition von Ernst Pöppel (a.a.O.): von „Bewusstsein“ wollen wir nur dann sprechen, wenn das, was wir damit meinen auch anderen vermittelt werden kann. Die Weise der Vermittlung ist üblicherweise sprachlich, aber sie kann auch anders erfolgen, etwa mit Gesten. Als „bewusst“ sollen nur jene psychischen Ereignisse angesehen werden, die kommuniziert werden können. Bewusstsein steht also immer in einem sozialen Rahmen. Ohne Andere gibt es kein Bewusstsein.“

Bewusstsein steht in einem engen Zusammenhang mit Wissen. Abgesehen von der bereits eingeräumten Tatsache, dass Wissen auch unbewusst erworben und ebenso unbewusst wieder abgerufen werden kann, ist für ein Lernkonzept der bewusste Wissenserwerb vorrangig. Je mehr wir über Zusammenhänge, die eine Konzeptualisierung ergeben, wissen, desto besser können wir sie uns merken, bewusst wieder abrufen und in Entscheidungen und Handlungen umsetzen. Allein hierauf kommt es im Management generell an. Wenngleich wir nicht Kenntnisse, sondern letztlich Fähigkeiten priorisieren, führt der Weg zu letzteren eben über Kenntnisse und eine Schärfung des Bewusstseins in der Folge. Umstände, die bereits Gegenstand unserer bewussten Wahrnehmung und den nachfolgenden Überlegungen waren, werden

schneller und genauer erkannt. Dies verbessert die Qualität unserer Bewertungen und hoffentlich der nachfolgenden Entscheidungen und Verhaltensweisen.

Gerade im interkulturellen Bereich dürfen die weniger bewussten Quellen unseres Verhaltens nicht vernachlässigt werden. Die Akzeptanz, dass es diese gibt, erfolgt bewusst und ist bereits eine Steigerung unseres Bewusstseinsgrades. Nicht nur die non-verbale Kommunikation (die nach obiger Definition ja noch mitteilbare Inhalte explizit soziale Bezüge hat) findet gebührende höhere Beachtung. Auch rein intuitive Wahrnehmung und Handlungen werden angemessen in Betracht genommen. Damit sind wir wieder bei dem „tacit knowledge“. Implizites Wissen, wie es im deutschen genannt wird, ist eine personengebundene Unternehmensressource, so wie mitteilbares Wissen der Mitarbeiter. Dass es auf Umwegen, also seitab von verbaler und non-verbaler Kommunikation vermittelt werden kann zeigen die Ausführungen von Freiling (s. S. 112 ff, a.a.O.), der das sehr anschauliche Beispiel von Nonaka zitiert.

Hiernach konnte Mitsushita eine den Qualitätsansprüchen genügende Brotmaschine erst herstellen, nachdem eine Mitarbeiterin für längere Zeit in einer renommierten Backstube mitgearbeitet hatte. Es kann angenommen werden, dass bei deren Lernvorgang die schon erwähnten Spiegelneuronen eine entscheidende Rolle gespielt haben. Das von G. Rizzolatti und V. Gallese (a.a.O.) beschriebene neuronale System verleihen uns (und Primaten) spezifisch die Eigenschaft, durch Beobachtung und Nachahmung bei der eigenen Spezies auf direktem Weg Wissen und Fähigkeiten, enger implizites Wissen zu vermitteln, ohne dass dieses in üblicherweise artikuliert worden wäre oder sonst einen Weg genommen hätte, den wir als einen bewussten beschreiben würden. Das von Nomura in diesem Zusammenhang als Methode zum Erwerb impliziten Wissens empfohlen „training on the job“ kann für interkulturelle Belange paraphrasiert werden als „training on the spot“. Weiter ist im Zusammenhang mit unbewussten Wahrnehmungs- und Lernvorgängen das Phänomen der intuitiven Wahrnehmung in unsere Überlegungen mit einzubeziehen. Diese kann man als rapid cognition bezeichnen, da sie ohne Umwege über reflexives bewusstes Denken wesentlich schneller funktioniert, als die bewusste Wahrnehmung. Bei letzterer schließt sich an die sinnliche Wahrnehmung eine rationale Analyse und Bewertung an, die die Reaktionszeit, also den Zeitabstand zwischen Wahrnehmung und Handlung deutlich verlängert. Intuitionen sind keineswegs immer nur zusammenhangslose Gedankenplitter. Sie können durchaus logische Struktur haben und einen größeren Zu-

sammenhang bildhaft ins Bewusstsein rufen. Gemeint ist mit Intuition der Einfall, dessen Inhalt nicht im Bewusstsein seinen Ursprung hat und nicht mit einem willentlichen geplanten Akt ins Bewusstsein gerufen wurde. Man kann daher Intuition als die Brücke bezeichnen, die unbewusste Information ohne darauf abzielende mentale Aktivität ins Bewusstsein bringt (s. auch Lois D. Isenmann in „Toward an Understanding of Intuition“ in *Perspectives in Biology and Medicine*, 40.3 Frühjahr 1997). Die Intuition kann sowohl Wahrnehmung betreffen, wie auch Bewertung von Wahrnehmungen, die nahe an reflektiertes Denken heranreicht, aber eben unbewusst abläuft. Die Wechselwirkungen zwischen bewusstem und intuitiven Wahrnehmen und Verarbeiten von Eindrücken, bis hin zur Entscheidung und Handlung stehen empirisch abgesichert fest.

4.3.3 Lernen

Jedes Lernen beginnt auf der Seite des Lernenden mit dem oben begründeten gewissen Grad von Überzeugung, dass er einen freien Willen besitzt, der es ihm erlaubt, zu lernen. Also gängigen Definitionen zu Folge: eine dauerhafte Veränderung des Verhaltens und der Verhaltenspotentiale durch Übung zu erlangen.

Unbestreitbar beinhaltet Lernen eine Verhaltensänderung durch den Erwerb neuer Fähigkeiten, was auch der Zielinhalt des hier vorgestellten ICM-Konzeptes ist. Dass neue Fähigkeiten neues Wissen voraussetzen, ohne für unternehmensrelevante Tätigkeit die Priorität von Fähigkeiten zu schmälern, wurde schon gesagt.

Wir werden uns eingedenk der Beschränkung auf Daten von praktischer Relevanz auf die Beschreibung von fünf Lernformen konzentrieren (diese folgen einer Art entwicklungshistorischen Sequenz):

Habituation, eine Art Gewöhnung, die in unserem sinnlichen Wahrnehmungssystem dem Prinzip biologischer Ökonomie folgend, bewirkt, dass wiederholte, gleich bleibende Reize auf Dauer nicht mehr wahrgenommen werden. Dies gilt für Gerüche, Geräusche und Körperwahrnehmung nach unserer eigenen Erfahrung. Zur Energieeinsparung schalten Rezeptoren ab, wenn konstante Reize auf sie einwirken. Sie schalten sich sofort wieder ein, wenn sich der Reiz verändert, also auch, wenn er sich abschwächt oder plötzlich ausbleibt. Das Lernen besteht hier darin, auf unerhebliche Reize nicht mehr zu reagieren, sich also an sie zu gewöhnen und dieser Gewöhnung im Verhalten Rechnung zu tragen.

Um zu veranschaulichen, warum das Warn – und Signalinstrument „Auge“ etwa auf Bewegtes reagiert und auf Unbewegtes nicht oder weniger, dient das Beispiel des „Augenzitterns“, das gerade die Habituation beim Sehen verhindert. Es besteht darin, dass unser Augapfel sich mit ca. 50 Hertz sehr schnell und sehr fein, für uns nicht spürbar, hin- und her bewegt. Dies verhindert, dass der optische Eindruck, also die von außen ins Auge gelangende Lichtwelle ständig auf die gleiche rezeptive Zelle der Netzhaut fällt, die dann nach kurzer Zeit ihre Tätigkeit einstellen würde. Das Auge würde blind werden, bis der Reiz auf eine andere Zelle trifft. Dieses Phänomen führt zu dem Kuriosum, dass Astronauten mehr sehen als wir auf der Erde. In der Schwerelosigkeit ist die Reibung des Augapfels geringer, die unwillkürliche Muskeltätigkeit, die das Augenzittern bewirkt, unverändert stark, mit dem Ergebnis, dass dieses stärker und schneller wird. Dies führt zu einem erhöhten Auflösungsvermögen (Sehschärfe), die normalerweise 1 Bogenminute beträgt und uns unter optimalen Voraussetzungen erlaubt, zwei Punkte, die 1,5 mm voneinander entfernt sind, auf 5 m Entfernung als solche zu erkennen.

Psychomotorisches Lernen befähigt uns zu koordinierten Bewegungen, also Gehen, Sprechen und andere komplexere Bewegungsabläufe beim Sport oder Beruf etwa. Hier veranschaulicht das so genannte „mental training“ die enge Verbindung zwischen zerebralen Repräsentationen oder Bildern und unserer Verhaltensfähigkeit in der realen Umwelt. Im „mental training“ wurde bewiesen, dass physische Bewegungsabläufe, wie Startsprung beim Schwimmen oder komplexer, Aufschlag beim Tennis, auch ohne körperliche Übung verbessert werden können, wenn die Phasen des Ablaufs nur im Kopf in unserer Vorstellung öfter durchgespielt werden. Überhaupt zeigt sich gerade im Sport die Interaktivität von unbewussten und bewussten Vorgängen in beiden Richtungen. Häufiges Wiederholen eines Bewegungsablaufs führt zur Automatisierung in einem Grad, dass sich der Ausführende etwa im Wettkampf der eingeübten Einzelheiten nicht mehr bewusst ist. Spitzensportler denken im Wettkampf nicht mehr an die Technik. Reaktionen bei Zweikampfsportarten, also auch und besonders anschaulich beim Tennis, erfolgen gleichsam instinktiv. Die Eingaben für dieses unbewusste Handeln erfolgten jedoch durch sehr bewusstes, geplantes und durchdachtes Training. Andererseits spielen auch beim Training Imitation, wohl unterstützt durch die Spiegelneuronen eine wichtige Rolle. Der Spieler wird sein Repertoire durch die unbewusste Aufnahme nicht kommunizierbarer Trainingsinhalte erweitern. Psychomotorisches Lernen ist ein rationaler und intuitiver Vorgang.

Prägung, ausführlich bei Konrad Lorenz beschrieben, vermittelt sehr schnell Fähigkeiten unter Nutzung von „Fenstern“ oder „sensiblen Phasen“, die relativ kurz andauern. Der Vorgang ist bei Mensch und Tier nahezu gleich. Die Prägung hat nachhaltige Verhaltensmuster zum Ergebnis, denen das Lebewesen späte in nahezu unveränderbarer Form mit einem hohen Grad an Automatismus folgt. Sprachfähigkeiten und emotionale Bindungen stehen im Vordergrund. Ist das „Fenster“ einmal zu, können im Fall negativer oder unterbliebener Prägung die dadurch verursachten Defizite nicht mehr ausgeglichen werden (Beispiel: Hospitalismus nach Spitz). Wie leicht selbst bei erfahrenen Forschern Prägung und angeborene Instinkte verwechselt werden können und wie skeptisch man auch sorgfältig geprüften Experimenten begegnen soll, zeigt das Beispiel von Tinbergen's Versuch, die Fluchtreaktion von Küken zu erklären. An Hand einer Attrappe (s. Abb. 2: Attrappen und Vogelsilhouetten), welche die Silhouette von Raubvögeln (kurzer Hals, langer Schwanz) und in umgekehrter Richtung die von harmlosen vegetarischen Vögeln, wie Wildenten oder Wildgänse (langer Hals, kurzer Schwanz) imitierte veranlasste er Küken zur Flucht vor dem Raubvogelflugbild. Daraus schloss Tinbergen (1950 etwa), dass die Fluchtreaktion vor diesem Flugbild angeboren sei.

Zehn Jahre später wiederholte der Lorenz- Schüler Wolfgang Schleidt das Experiment präziser. Er schloss die Küken von jeglichem Umweltkontakt nach dem Schlüpfen aus. Es gelang ihm, mit der gleichen Attrappe Küken zur Flucht vor dem Gänseflugbild und zum Verbleib bei dem Raubvogelflugbild zu veranlassen. Er wies nach, dass die Häufigkeit eines Flugbildes für eine Prägung entscheidend war, für die zwar die Disposition, aber kein angeborener Instinkt bestand. Das anezogene Fehlverhalten wurde in freier Natur von den Küken innerhalb von zwei Tagen „normalisiert“, da dort eben harmlose Großvögel häufiger vorkommen, als Raubvögel. Dies hängt mit der unterschiedlichen Menge des Nahrungsangebotes zusammen. Es ist für Vegetarier reichlicher, als für Fleischfresser.

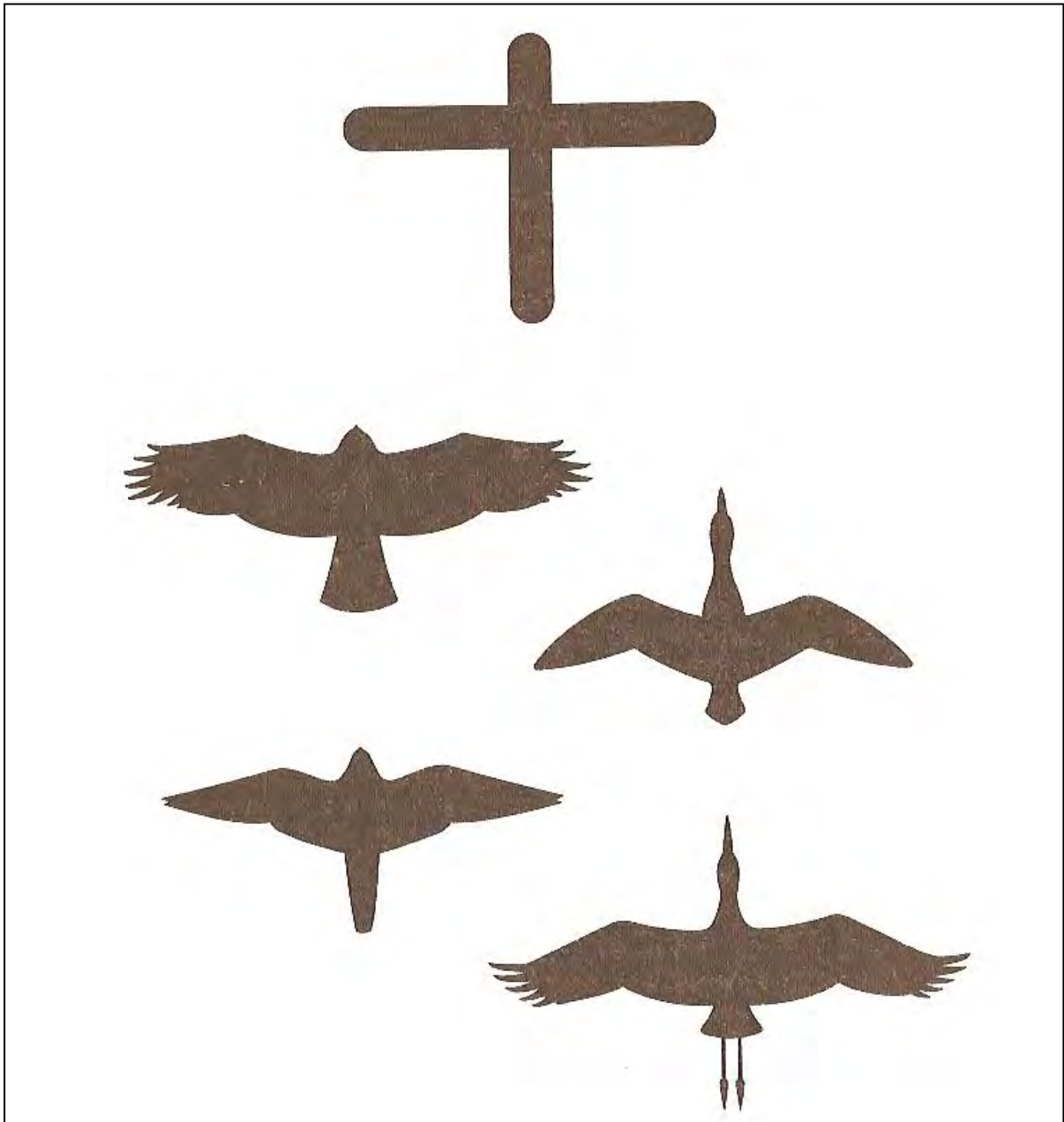


Abb. 2: Attrappen und Vogelsilhouetten

Konditionierte Reflexe kann man als Weiterbildung der Prägungen verstehen, die jedoch nicht an sensible Phasen gebunden sind. Der Reflex beruht auf einem realen oder fiktiven Kausalzusammenhang zwischen einem lust- oder schmerzvollen Erlebnis, dem ein Signal oder ein Reiz vorausgeht, der mit einem weiteren kausal relevanten zusammentrifft. Die Konditionierung bewirkt, dass künftig das kausal irrelevante Signal ausreicht um den Effekt zu produzieren (Pavlov's Hunde). Menschliche Gewohnheiten führen kollektiv oder individuell (subjektiv) zu automatischen Reaktionen. Die Handlung als Folge der Konditionierung wird nahezu oder vollständig unbewusst ausgeführt.

Lernen durch Versuch und Irrtum (LVI) umfasst die so genannten „höheren“ Lernformen. Ungeachtet der vielen Unterfälle, welche die Lerntheorien produziert haben, genügt es für die praktische Anwendung, Versuch und Irrtum als Klammer der vielschichtigen Lernbegriffe zu beanspruchen. Die Begriffskette: *Verhalten – Beobachtung – Einsicht – Denken – Aufbauen* mag zwar zu diversen theoretischen Ansätzen führen, bleibt aber in der Praxis des Lernenden dem LVI zumindest verwandt (Analogien). Nach unten ist das LVI, so, wie wir es für unseren Gebrauch verstehen sollen, abzugrenzen gegen das Operante Konditionieren, also einer Art Dressur durch Bestrafung oder Belohnung als der gezielten Simulation von Irrtum und Erfolg. Letzteres hat zu erstaunlichen Ergebnissen bei Tieren geführt. Aber **das bewusste, willentliche und abstrakte Lernen bleibt dem Menschen vorbehalten**. Das Lernen durch Versuch und Irrtum oder besser durch Versuch und Erfolg ist die jüngste Lernform in der Entwicklungsgeschichte. Sie ist wegen der oben betonten drei Eigenschaften dem Menschen vorbehalten. Der Mensch ist in weit geringerem Maß mit fertigen angeborenen Instinkten, Verhaltensmustern oder auch fixierten Prägungen ausgestattet. Ihn zeichnet die offene Lernfähigkeit aus. Seine Stärke ist die nahezu unbegrenzte Anpassungsfähigkeit. Seine Lernfähigkeit hat zur Instrumentalisierung seines Lebens geführt, die genetische Anpassungen in zahlreichen Umweltveränderungen unnötig machte (Werkzeuge, Maschinen, Technik schlechthin). Mutation als genetische Anpassung birgt bei Fehlentwicklungen oder neuen Umweltbedingungen das Risiko der zu langsamen Anpassung, der schwerfälligen Veränderbarkeit in sich. Die Chancen rechtzeitiger Korrektur sind gering. Dies könnte der Spezies gefährlich werden. Ein Beispiel ist das Ende der Neandertaler und der Dominanz des Homo Sapiens.

Dazu kommt der Vorteil des Menschen durch Wissensübertragung zum Wissensaufbau nicht nur individuell, sondern auch kollektiv in der Lage zu sein. Hier kommt die Unterscheidung von implizitem Wissen und explizitem Wissen wieder ins Bild. Der Gebrauch der Sprache ist ein entscheidender Schritt in den Lernmethoden. Die anfänglich mündliche Übertragung führte zu schnellerem Erwerb von Wissen und Fähigkeiten. Spezialisierung war eine weitere Folge. Zu den physischen traten die mentalen Eigenschaften als Garanten für das Überleben. Die sozialen Strukturen in Zeiten nur mündlicher Kommunikation - also vor der "literate society" -, waren durchaus verschieden von unseren gewohnten heutigen. Persönliche Beziehungen mussten eng sein. Lehrer und Schüler lebten zusammen. Die Stammesältesten war-

en Wissensträger. Es bestand aus der Summe der langjährigen Lebenserfahrung. Dann kam die Schrift. Diese isolierte in gewisser Weise die Lernenden. Ein drastisches Beispiel sind die Klöster, ihre Bibliotheken und Mönchszellen, wo der Wissenserwerb und die Weitergabe geradezu anonym und sehr individuell stattfanden. Vervielfältigung von Information war beschränkt. Schrift war Handschrift. Erst Gutenberg eröffnete der Verbreitung von Information neue Perspektiven. Diese Entwicklung hat durch High Tec Communication (ITC) in neuerer Zeit noch eine rasante Beschleunigung erfahren. Daten sind überall und zu jeder Zeit verfügbar. An Stelle der Datensuche wurde die Datenflut und damit die Auswahl und Strukturierung der verfügbaren Daten zur eigentlichen Aufgabe des Lernenden.

4.4 Sprache

Sprache als globales menschliches Kommunikationsmittel im bewussten Bereich, als Voraussetzung für bewusstes Denken und Lernen, bedarf ebenfalls einer exkursiven Betrachtung. Sprachen sind zudem ein Schlüssel zu den verschiedenen Kulturen. Dies gilt für das Verhältnis von Muttersprache zu Fremdsprachen ebenso, wie innerhalb der Muttersprache für die Sprachwandlungen in den verschiedenen Altersstufen eingedenk unserer „chronographischen“ Variante bei der Definition der Kulturkreise.

Die Fähigkeit zu sprechen führt zu zentralen Kriterien des menschlichen Wesens. Ein solches ist Bewusstsein oder Bewusstheit. Sprache ist hiermit eng verbunden. Es mag sein, dass andere Lebewesen eine Art Bewusstsein besitzen. Wir werden niemals genau feststellen können, welcher Art und in welchem Maß, da diesen hierzu die sprachliche Verständigung fehlt. Es gibt mentale Vorgänge ohne Sprache. Es gibt auch Verständigung zwischen Tieren und Menschen, die ohne Sprache im engeren Sinn auskommt. Aber reflektives bewusstes Denken gibt es ohne Sprache nicht. Primaten sind in der Lage, Gedanken zu haben und zu kombinieren, aber nur in Verbindung mit gegenwärtig vorhandenen konkreten Objekten, also solchen, die sie sehen und anfassen konnten. Abstraktes Denken setzt Wörter voraus, die abwesende Objekte oder abstrakte Begriffe in Bilder oder Vorstellungen in unserem Kopf entstehen lassen.

Wir Menschen unterscheiden uns von den Primaten genetisch nur durch 1% des Genoms. Allein dieser Unterscheid bewirkte die in Abb. 3 illustrierte anatomische Veränderung vom Beiß- und Greifwerkzeug zum Sprachorgan.

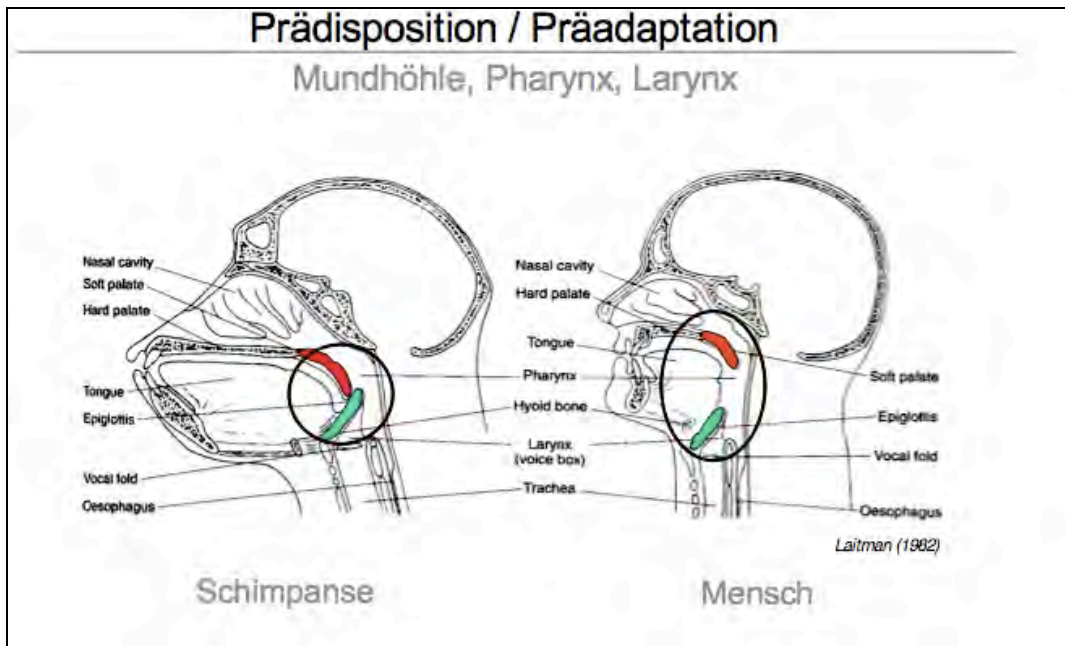


Abb. 3: Anatomische Veränderung vom Beiß- und Greifwerkzeug zum Sprachorgan

Der Übergang vom Wald zur Steppe veränderte die Ernährung. Fleisch nahm zu, Vegetarisches ab. Bei der Nahrungssuche nahm die Sammlertätigkeit ab, das Jagen zu. Zum Sammeln ist keine Verständigung nötig. Ausnahme ist der Bientanz. Beim Jagen ist Teamwork vorteilhaft, dies bedingt Signale. Signalgebung muss nicht Sprache sein. Das Sprachgeräusch kann das Jagen stören. Die Wechselwirkung zwischen Sprachgebrauch und neuronaler Entwicklung verlagerte die Gebärdensprache, die in Primaten in analoger Form zu unserer vorhanden ist, von der Gestik zur Mimik. Der Gesichtsausdruck wurde zu einem Kommunikationsmittel.

So hat Paul Ekland nachgewiesen, dass die folgenden Gesichtsausdrücke (s. Abb. 4 - Abb. 7) global gleich wahrgenommen und bewertet werden.



Abb. 4: Trauer



Abb. 5: Ekel



Abb. 6: Furcht



Abb. 7: Freude

In allen Sprachen gibt es gemeinsame funktionale und grammatikalische Muster. Die vier Grundfunktionen sind: die expressive, die signalisierende, die beschreibende und die argumentative Funktion. Die expressive Sprache drückt unseren emotionalen Zustand aus. Die signalisierende teilt einem oder mehreren eine bestimmte Botschaft mit, die auf eine Reaktion dieser abzielt. Alarmtöne sind ein auch bei Tieren bestehendes Beispiel hierfür. Die Beschreibung illustriert eine Mitteilung. Der größte Teil menschlicher Kommunikation gehört zu dieser Kategorie. Die Argumentation ist die sprachliche Analogie zu kritischem Denken. Die ersten beiden Kategorien gibt es auch bei der Verständigung von Tieren untereinander und derjenigen von Menschen mit Tieren. Die beiden letzteren sind der Kommunikation unter Menschen vorbehalten.

Beeinflussung, Überredung und Befehlen ist eine eskalierende Begriffskette, die im interkulturellen Konzept relevant ist. Von der ursprünglichen nur Signal gebenden Funktion ausgehend, stellen sie eine Kombination aller vier beschriebenen Funktionen dar. Vom Wunsch bis zum Befehl werden die Mitteilungen illustriert und mit Argumenten ausgestattet. Normalerweise hängt die Wirksamkeit einer Signalgebung von ihrer Intensität ab, so etwa, wenn ein Vogelschwarm durch ein Geräusch aufgescheucht werden soll. Ein Befehl oder ein Wunsch, die unangemessen intensiv in Bezug auf die soziale Gegebenheit mitgeteilt werden, also zu barsch, zu unhöflich oder unerklärlich, lösen eine Gegenreaktion aus. Wenn hinter dem Befehl eine entsprechende Kommandogewalt steht, wird er durch Unterordnung befolgt. Unter allen anderen Umständen wird der Adressat eine „Preis-Nutzen-Abwägung“ vornehmen und entscheiden, ob es sich lohnt dem Wunsch oder der Anordnung nachzukommen. Erst Alarm zu schlagen und dann Entwarnung zu geben, löst unnötige Reibungen und Konflikte aus. Dies mindert die Effizienz. Höfliches oder angedeutetes Erbitten einer Gefälligkeit wertet den Adressaten auf. Wunsch und Reaktion geschehen in einer Atmosphäre gegenseitigen Respekts und Verstehens, also in angenehmer Form. Typische deutsche Formen können schon in England und Frankreich grob wirken, ganz zu schweigen von romanischen Ländern. Deren Ausdrucksweise wiederum erscheint Zentraleuropäern als übertrieben und ölig, weil sie, gemessen an den eigenen Gewohnheiten wenig glaubhaft und aufrichtig wirkt.

Jede größere Organisation entwickelt eine eigene „Sprache“ im Sinne der politisch korrekten Ausdrucksweise in ihr. Das Gleiche gilt für Sprachregelungen in verschiedenen Zeitperioden. Jede Zeit hat ihre eigenen Prioritäten und Werte. Konformisten

und Querdenker werden hier gegensätzliches Verhalten zeigen. Man könnte paraphrasieren: *das richtige Wort am richtigen Ort zur richtigen Zeit*, dessen Gegenstück ebenso Gültigkeit hat.

Motivation ist eine herausragende Manageraufgabe. Sie ist das Ergebnis seiner Fähigkeit, seine Überzeugungen oder wenigstens seine geschäftspolitischen Absichten mitzuteilen. Moderne Medientechniken führten eine Vielzahl von Bildern, Illustrationen und graphischen Darstellungen in die Kommunikation insgesamt, besonders aber in der wirtschafts- und betriebswirtschaftlichen ein. Dies hilft der Verankerung im Gedächtnis zweifellos, zumal wenn die emotionale Wahrnehmung angesprochen wird. Aber das schönste Bild hilft einer inhaltslosen Idee genauso wenig weiter, wie die uferlose Verbreitung eines Schriftstücks durch möglichst viele Fotokopien und entsprechenden Verteilern. Die Gefahr liegt in dem leichten und oft seichten Vergnügen, Bilder aufzunehmen, an Stelle der wesentlich größeren Anstrengung, sich reflektivem Denken zu unterziehen und die Ergebnisse zu einem strukturierten Wissen als Grundlage für neue Ideen und Lösungen zusammenzubauen. Kulturelle Biodiversität mitten in der uniformisierenden Informatik zu bewahren ist eine den ökologischen Herausforderungen analog gleichzustellende Aufgabe unserer Zeit.

Sprache schafft Realität. Sie artikuliert Gedanken und bereitet sie für den internen und externen Gebrauch und Wiedergebrauch auf. Sprache entwickelt sich ständig und gibt uns Aufschlüsse über den Zeitgeist, über eine Religionsgemeinschaft oder ein Land. Kurz, sie erlaubt eine assoziative Analyse der verschiedenen Kulturen. Sprache kommt als Muttersprache, Landessprache, Dialekt, Slang und eine Reihe anderen Kodifizierungsformen vor, die man auch „Socialects“ nennen könnte. Bei dem Gebrauch bestimmter Ausdrücke kann man sich in eine religiöse, ethnische oder soziale Gemeinschaft eingliedern oder von ihr absondern. Dies funktioniert allein durch die Sprache, unabhängig von den Überzeugungen oder der materiellen Lage des Betreffenden. Schließlich lässt die Syntax einer Sprache Schlüsse auf die Denkweise zu. Viele asiatische Sprachen und manche ihrer europäischen Ableger gebrauchen Sätze, die nur aus Hauptworten und fallweise hinzugefügten Adjektiven bestehen. In westeuropäische Sprachen wird ein Satz erst durch ein Verb vollständig. Vereinfacht legt dies den Schluss nahe, dass der Osten mehr in Zuständen denkt und der Westen mehr in Tätigkeiten. Aktivität ist im Osten die Veränderung des Zustands, ohne dass die Beschreibung dessen, was zur Zustandsveränderung führt, besonders betont wird. In romanischen und anderen westlichen Sprachen ist das

Verb die wichtigste Wortart. Unter ihnen sind die unregelmäßigen Verben, durch den häufigeren Gebrauch abgeschliffen, die wichtigsten. Das deutsche Wort für „Verb“ ist zudem noch ganz explizit „Tätigkeitswort“.

In allen Sprachen finden wir Wörter, die schwer oder gar nicht übersetzbar sind. Diese enthalten zumeist eine Aussage über typische Züge einer ethnischen Gruppe oder eines Landes. Dem steht gegenüber, dass es globale Sprichwörter und Redensarten gibt. Auch eine global gemeinsame Basis für den Wortschatz und grammatikalische Strukturen gibt es. In den meisten westlichen Sprachen können fast sämtliche alltäglichen Aktivitäten und Vorgänge mit einigen Dutzend Verben und einem Dutzend Präpositionen, wenn auch nicht sprachlich perfekt, aber doch gemeinverständlich, ausgedrückt werden.

Es gibt 3 so genannte Sprachkompetenzen: die lexikalische, die semantische, die syntaktische, die sprachlautliche und die prosodische Sprachkompetenz. Letztere kann mit dem Beispiel illustriert werden, mit dem in der jüdischen Kultur scherzhaft durch verschobene Betonung Konsequenz und Inkonsequenz beschrieben wird. Konsequenz: Heute so, **morgen so!** Inkonsequenz: **Heute so**, morgen so! Die Sprache einer Kultur verrät viel über ihre Eigenarten. Damit ist Sprache im weitest denkbaren Sinn gemeint, also nicht nur Muttersprache, Fremdsprachen, sondern auch Dialekte, Slangs und die erwähnten „Socialects“. Die eigene Terminologie und der eigene Sprachstil, den manche Unternehmen, gelegentlich in starker Abweichung vom Sprachgebrauch der Umgebung, entwickeln, beinhalten eine Aussage über die Unternehmenskultur, die das „corporate image“ vermitteln soll. Schließlich gehen dem Sprechen Gedanken voraus, Gedanken, die wiederum bewusst nur in Worte gefasst im Gehirn entstehen. Dennoch darf in interkulturellen – fast schon synonym gebraucht für „zwischenmenschlichen“ Begegnungen die non- verbale Kommunikation nicht unterschätzt werden. Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass bei Befragten die Formierung einer ersten Meinung über eine Person, also zumindest in der Phase der intuitiven Wahrnehmung, die non- verbal vermittelten Eindrücke gegenüber den verbal vermittelten mit 80 zu 20 gewichtet werden. Gesten und die Dynamik der Gestik ist ebenfalls ein Kulturmerkmal. Gebärden haben unterschiedliche Bedeutung. Die Lebhaftigkeit der südländischen Gestik gilt im Norden schon als unartig. „Rede nicht mit den Händen“ sagen die Eltern in Deutschland mahnend zu ihren Kindern. Der Brasilianer hält den allzu ruhig sprechenden Deutschen oft für unterkühlt und gefühlsarm, schon allein seiner Körpersprache wegen.

4.5 Zeit (in Anlehnung an Ernst Pöppel, a.a.O.)

Die unterschiedliche Wahrnehmung von Zeit in verschiedenen Kulturen ist ein besonders verhaltensrelevantes Kulturmerkmal. Gut angelegte Projekte verfehlen ihre Wirkung und ihr Ziel, wenn die zugehörigen Abläufe nicht synchron stattfinden. Dies rechtfertigt ein Kapitel zu den biologischen Fundamenten unseres Zeitempfindens. Diese enthalten zudem Aussagen über das Bewusstsein. Die Beschäftigung mit dem Begriff „Zeit“ ist nicht nur eine Notwendigkeit der täglichen Arbeit. Bekanntlich wird Arbeit erst durch den Divisor „Zeit“ zur Leistung. Ein besseres Verständnis kann auch unser Verhalten stark und positiv beeinflussen.

„Zeit“ ist ein wichtiger Begriff innerhalb des IM. Einige der vielen Faktoren, die hierfür als Begründung gelten können, sind:

- die körperlichen Wahrnehmungen von Zeit, die zu unserem Weltbild beitragen; darunter insbesondere die neurologischen Grundlagen, die „Zeit“ mit unserem Bewusstsein verbinden
- die anthropologischen und soziologischen Aspekte, die zeigen, wie verschiedene Kulturen mit der Zeit umgehen und Zeit begreifen
- und letztlich, wie dies mit Wirtschaft und Geschäftsführung in Beziehung gebracht werden kann

Was „Zeit“ aus neurologischer Sicht bedeutet, ist zu einem wichtigen Kapitel bei der Erforschung des Bewusstseins in unserer neuronalen Struktur geworden. Ernst Pöppel unterscheidet drei neuro-physiologische Faktoren, die zu der stark verkürzten Feststellung führen, dass unsere Gegenwart drei Sekunden dauert. Diese sind erstens die Wahrnehmung der Gleichzeitigkeit zweier Ereignisse; zweitens die Erkennung zweier Ereignisse als aufeinander folgende; drittens die Zusammenfassung in unserem Bewusstsein von mehreren aufeinander folgenden Ereignissen als ein Geschehen und ihre Speicherung in unserer Erinnerung, als wäre dieses Geschehen von mehreren gleichzeitigen Ereignissen gebildet. Diese Faktoren bringen Ordnung und Rangfolge in unsere zeitliche Wahrnehmung: Unterscheidung von Gleichzeitigkeit und Ungleichzeitigkeit – Wahrnehmung der Abfolge ungleichzeitiger Ereignisse – Bewusstsein der Gegenwart oder des Jetzt – Wahrnehmung der Dauer. Wir nehmen als gleichzeitig Ereignisse wahr, die nicht mehr als 0,002 bis 0,005 Sekunden voneinander getrennt sind. Die beiden Grenzwerte geben Minimum und Maximum der in-

dividuellen Abweichungen bei größeren Versuchsreihen wieder. D.h., das zwei Geräusche etwa, die in weniger als 0,002 Sekunden aufeinander folgen immer und von jedermann als gleichzeitig empfunden werden. Werden bei längeren Intervallen zwei Töne als sequentiell gehört, so bedarf eines weiteren größeren Intervalls, um uns die Aussage zu erlauben, welcher von beiden Tönen zuerst und welcher zuletzt gehört wurde. Weitere zusätzliche Zeiträume werden benötigt, wenn auf den akustischen Impuls reagiert werden soll und wenn die Reaktion noch eine Wahlmöglichkeit beinhaltet, etwa einen grünen oder einen roten Knopf zu drücken. Interessanterweise müssen diese Zeiträume mit 5 multipliziert werden, wenn statt des akustischen Reizes ein Hautreiz als Auslöser genommen wird. Das notwendige Intervall für die Wahrnehmung der Ungleichzeitigkeit steigt auf 0,01 Sekunden und bei visuellen Reizen noch mehr, nämlich auf 0,02 bis 0,03 Sekunden.

Dies erlaubt die Aussage, dass wir schnell hören, etwas langsamer fühlen und dreimal langsamer sehen als fühlen. Wegen der unterschiedlichen Geschwindigkeit von Licht und Schall werden unter Berücksichtigung der beschriebenen Besonderheiten der sinnlichen Wahrnehmung akustische und visuelle Reize von ein und demselben Objekt ausgehend als gleichzeitig empfunden, wenn dieses mindestens 11 Meter von uns entfernt ist. Unser Hirn benötigt mehr Zeit um visuelle Reize in neuronale Eindrücke – Bilder – umzusetzen, als akustische. Unsere räumliche Vorstellung ist das Ergebnis kombinierter akustischer und visueller Eindrücke. Wir können unsere Augen auf einen Punkt richten, der durch ein Geräusch zuerst identifiziert wurde und umgekehrt „in eine Richtung hören“ ohne dorthin zu schauen. Wie dies funktioniert, ist noch nicht klar. Hier kommt es uns auf die Tatsache an, dass unsere Sinneswahrnehmungen ungenau sind. Eine Testperson nimmt zwei Töne als gleichzeitig wahr, während der Tester **weiß**, dass die Töne sequentiell waren. Wir halten also nicht nur fest, dass wir unserer Sinneswahrnehmung misstrauen sollen, sondern auch dass uns biologische Grenzen gesetzt sind wie schnell wir reagieren und wie wir selektiv reagieren. Letzteres ist schließlich der Inhalt von Management. Die Zeit, die für selektives Reagieren benötigt wird, steigt überproportional an, wenn uns mehrere Handlungsalternativen geboten werden. Kurz gesagt, Schnelligkeit und Perfektion der Entscheidung sind Antagonismen.

Weiteren Versuchen zufolge scheint unser Hirn wie ein Oszillator zu arbeiten. Eine Wahlentscheidung wird dann gefällt, wenn der auslösende Reiz und die Identifizie-

rung der Alternative zusammenfallen. Dies ist periodisch in Intervallen von 0,03 bis 0,04 Sekunden der Fall, ein Indiz dafür, dass die Periodizität des erwähnten biologischen Oszillators bei 0,03 bis 0,04 Sekunden liegt. Von gleichen Mechanismen hängen die Rhythmen anderer neuronal ausgelöster Handlungsabfolgen ab, wie etwa sequentiell geordnetes Sprechen und Schreiben. Dieser Umstand bildet die Grundlage für eine der sprachlichen Kompetenzen, nämlich der syntaktischen. Die geschilderten Elemente sind die Grundlage für das Erkennen und die Ausführung aller sequentiellen Handlungen. Ein bewegtes Objekt einmal zu identifizieren und an dieser Identifikation festzuhalten, ist für das Erkennen der Umwelt entscheidend. Zur Illustration zitiert Pöppel Aristoteles, der die Frage nach dem Wesen der Bewegung für die zentrale Frage der Philosophie hielt. Dies bringt uns zurück zu Einstein, der die Zeit für eine relative Dimension in Abhängigkeit von bewegten Systemen hielt. Weiter zurück gelangen wir erneut zu Kant und seiner bahnbrechenden Aussage, dass der Beobachter die Umwelt schafft, indem er sie betrachtet und das Gesehene in seiner Einbildung – oder sollten wir sagen „in seinem Bewusstsein?“ – abbildet. Einige Jahrhunderte vor diesen profunden Erkenntnissen, die unser heutiges Weltbild bestimmen, sagte St. Augustin, auf die Frage, was „Zeit“ sei, er habe eine klare Vorstellung von Zeit, könne sie aber niemandem erklären. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass er hinzufügte, es sei ihm klar dass weder Zukunft noch Vergangenheit, schlechthin die drei Zeiten, existierten. Man müsse genauer sagen, dass das Jetzt der Gegenwart, der Vergangenheit und der Zukunft existiert. So befänden sich die Zeiten in unserer Seele (Bewusstsein), ohne sonst wo zu existieren. Das Jetzt der Vergangenheit sind unsere Erinnerungen, das Jetzt der Zukunft unsere Erwartungen und das Jetzt der Gegenwart unsere Evidenz. Unsere Beziehung zur „Zeit“ mobilisierte diesen Theologen, den Philosophen Kant, den Physiker Einstein, den Neurologen Pöppel und viele andere, die Thesen formulierten, wie „Zeit“ in unserem Gehirn repräsentiert ist und zu unserer Bewusstseinsbildung beiträgt. Neurologie, Biologie und Psychologie gehen noch viel weiter in der Analyse, Beschreibung und Definition der Rolle, die „Zeit“ in unserem Biorhythmus, unseren Sprachfertigkeiten und unserem subjektivem Zeitempfinden spielt.

Die medizinische Psychologie oder Neuro-Psychologie entwirft eine Evolutionsthese unseres Gedächtnisses als eine Folge der Anpassung an eine determinierte und undeterminierte Umwelt. Ohne Gedächtnis hätten wir keine Vorstellung der Vergangenheit und somit keine Bezugsgrößen für den Entwurf von Zukunftsplänen, schlicht

der Planung und planvollen Verhaltens. Jeder Augenblick wäre vollkommen neu, die Welt gänzlich undeterminiert. Ein amerikanischer Naturwissenschaftler, Richard Feynman, sagte einmal, **Zeit sei das was stattfindet, wenn sonst nichts stattfindet**. Wie empfinden wir dann Zeit? Zeit vergeht schneller, wenn wir aktiv sind und langsamer, wenn wir passiv an der Aktivität anderer teilnehmen, wie etwa einem Vortrag nur zuzuhören. Wenn das Ausbleiben neuer interessierender (= zum Mitdenken anregender) Informationen mit der momentanen Unausweichlichkeit der Situation zusammenfällt, wenn wir beispielsweise nicht einfach weggehen können, dann langweilen wir uns. Wenn wir uns langweilen, denken über die Zeit selbst nach, weil nichts sonst unsere Aufmerksamkeit fesselt. Das unterschiedliche Zeitempfinden resultiert aus dem Grad in dem unsere Erwartungen hinsichtlich eines Moments oder einer Zeitspanne erfüllt werden oder nicht. Langweile ist so gesehen ein Produkt unserer Bewertungsfähigkeit. Je mehr Information lato sensu (stimuli) uns geboten wird, umso schneller vergeht die Zeit. In unserem Gedächtnis wird umgekehrt in langweiligen Momenten, die dann schon eine Sicht der Vergangenheit darstellen, nichts oder wenig gespeichert. Reichhaltige Augenblicke vergehen schnell, bringen aber eine Menge Material in unsere Festplatte, genannt Gedächtnis, ein. In der Erinnerung erscheinen uns intensive und lebhaft Bilder. Letztlich ist unser Zeitbewusstsein noch verstärkt durch die ständige, mehr oder weniger vordergründige Sicherheit unserer Endlichkeit. Dementsprechend neigen wir dazu unsere Lebensdauer eher nach dem Erlebnisreichtum als nach reinen Jahren einzumessen. Wieder einmal geht Qualität vor Quantität.

Robert Levine hat eine Studie entworfen (eine Landkarte der Zeit), in der die unterschiedliche Zeitauffassung verschiedener Kulturen gemessen wurde. Hiernach landete Deutschland auf dem dritten Rang in der Schnelligkeit und Brasilien auf dem drittletzten. Wegen der willkürlichen Auswahl der Testkriterien bleibt das Ergebnis aufschlussreich, aber streng genommen nur beschränkt verallgemeinerbar. Es wurden die Genauigkeit öffentlicher Uhren, die Gehgeschwindigkeit des Publikums auf der Straße und die Zeitspanne zum Einkauf von Briefmarken in der Post bewertet. Das Ergebnis zeigt klar, dass Pünktlichkeit oder Schnelligkeit der Erledigung von Aufgaben unterschiedliche Bewertung im Rahmen der Lebensqualität erfahren. Die Zuverlässigkeit, die aus Pünktlichkeit unter anderem resultiert, ist für den Deutschen ein relevanter Faktor seiner Lebensqualität. Die Hast, die einem auferlegt wird um pünktlich zu sein, ist für den Brasilianer ein unwiederbringlicher Verlust an Lebens-

qualität. Die negative Seite der Unpünktlichkeit ist, dass sie das Gesellschaftsleben durcheinander bringt, berufliche Effizienz mindert, schlechthin geldwerte Zeitverluste rundum einführt. Aber Unpünktlichkeit unter bekannten Regeln, die allgemein von einer Gesellschaft akzeptiert werden, hat eine Reihe von nicht nur negativen Auswirkungen, die auf den Schweizer oder deutschen Neuankömmling kurios wirken. Brasilianer praktizieren das pure „hang loose“ was das „time management“ angeht. Im Geschäftsleben weniger, im Privatleben mehr.

In den weniger heißen südlichen Staaten weniger, in den tropischen nördlichen dafür um so mehr. Nur als kleines Beispiel: Da niemand annimmt, dass die geladenen Gäste zu einem Abendessen pünktlich erscheinen, werden zunächst ausgiebig Drinks und Finger Food serviert. Das eigentliche Essen wird möglicherweise erst gekocht, wenn alle Geladenen da sind. Das kann gut und gern eine Stunde oder mehr nach der in der Einladung genannten Zeit sein. War dies etwa 20 h, so sagt man der Köchin, um 19 h müsse alles fertig sein. Vermutlich beginnt sie um 19 h mit dem Vorkochen. Die Gastgeberin wäre überrascht, wenn jemand vor 20.30 Uhr käme. Das Essen wird zwischen 22 und 23 h serviert. Der Abstand zwischen der Ankunft des ersten und des letzten Gastes wird nicht weniger als 75 Minuten betragen. Die erfahrungsgemäßen Erwartungen laufen auf eine Kette von Verspätungen hinaus. Aber alle werden freundlich und entspannt sein und bleiben. Das Ambiente wird weit mehr durch Improvisation geprägt, als durch strenge Planung. Die Stimmung wird getönt durch Spontaneität, Kreativität und viel sympathisches Lächeln. Im Geschäftsleben hängen Pünktlichkeit und hierarchisches Verständnis eng zusammen. Wer etwas von dem anderen braucht oder will, wird pünktlich sein, der andere nicht unbedingt.

Nach all dem gelangen wir zu der Schlüsselfrage: Was hat dies alles mit IM zu tun? Schlechterdings sehr viel, denn Zeitmanagement ist ein wichtiger Bestandteil des Managements. Verspätete Reaktion auf Marktveränderungen, zu späte Umsetzung perfekter Pläne und mangelnde Synchronisation in betrieblichen Abläufen sorgen für Verluste oder führen das Unternehmen gar in eine ernste Krise. Häufig ist es besser das Gute rechtzeitig zu tun, als das Perfekte verspätet. Da Management meist Teamwork bedeutet, ist die Synchronisation von Abläufen wichtig. Auch im Team ist zügiges Handeln nützlicher, als nervenzehrendes Warten auf die rettende Inspiration. Dies gilt besonders, wenn man sich schon in einer Krise befindet. Einen vernünftigen Grad von Aktivität aufrecht zu halten, ist gerade in kritischen Momenten oft eine gute Therapie. Die Angst eines Passagiers bei einer Panne im Flugzeug nimmt ab, sobald

er sich in die Pilotenkabine begibt. Der Pilot hat sicher auch seine Sorgen, aber weniger Angst, da er aktiv bleibt. Nun soll der Passagier nicht gleich selber fliegen, aber die intimere Nähe zum Zentrum der Aktivität, wo man versucht der Panne entgegenzuwirken, wird ihn beruhigen.

Nicht nur das korrekte Timing ist wichtig. Die Tempoabstimmung im Verhältnis zur Umgebung spielt ebenfalls eine Rolle bei der effizienten kulturellen Anpassung. Um auf Robert Levine zurückzukommen: Wenn wir in einer träge dahin fließenden Menge versuchen hastig vorwärts zu eilen, werden wir kaum schneller vorankommen. Wir werden vielleicht ein paar Minuten früher, aber in bedauernswertem Zustand am Ziel sein. Das lokale Zeitgefühl muss respektiert werden, wenn wir schnell und präzise handeln wollen. Dies ist besonders wichtig für das „innere“ Tempo, das wir einschlagen wollen. Die äußere Geschwindigkeit, etwa der Kommunikation muss im Einklang mit der Aufnahmegeschwindigkeit stehen, die uns angeboten wird. Der Erfolgsdruck der zu gutem Management gehört, muss so fein dosiert werden, dass er spürbar und wirksam bleibt, aber auch gut aufgenommen und in Effizienz umgesetzt wird. In gleicher Weise, wie Fehlfunktionen unserer inneren Uhren Sprachstörungen auslösen, wird der Verlust angemessener Synchronisation im obigen Sinne Kommunikationsprobleme auslösen.

Fassen wir zusammen: alle Kulturen haben eine gemeinsame biologische Grundlage für ihr Zeitgefühl, die Wahrnehmung von Zeit ist ein wichtiger Moment bei der Unterscheidung der Kulturen und der verschiedenen Auffassungen von Lebensqualität und Management verlangt die schnellste **mögliche** Handlung. Diese Handlungen und Maßnahmen müssen im Einklang mit dem Zeitgefühl der Belegschaft und der gesamten Umgebung implementiert werden, um in überzeugender Form eingebracht, zu dem gewünschten Erfolg zu führen.

4.6 Raum

Das Verhältnis zur Dimension „Raum“ ist eine weitere dominante Kultureigenschaft. Von der Vorstellung von Entfernungen bis hin zum Detail der richtigen Distanz zu Gesprächspartnern beeinflusst unsere Raumwahrnehmung unsere Kultur und unser Verhalten. Transport und Kommunikation stehen im direkten Zusammenhang mit diesem Kapitel. Die Geografie und in ihr die Bioklimatik beschreibt noch vor der Geschichte und der Soziologie die spezifischen Voraussetzungen, aus denen sich die Kulturen, hier topografisch verstanden und damit deren Geschichte und soziologische Struktur entwickelt haben. Daher ist auch der Geografie als Hilfswissenschaft

der IM ein Kapitel gewidmet.

4.6.1 Beispielhafte Länder – und Kulturvergleiche

Hier stechen die deutsche Beschränktheit an Raum und die nahezu unbegrenzte Verfügbarkeit in Brasilien ins Auge. Auf Schritt und Tritt begegnet man Unterschieden im Denken und Handeln, die hierin ihren wesentlichen Grund haben. Der Deutsche wird eine Vorgabe viel ernster nehmen, auch wenn er sie einschränkend empfindet, und versuchen innerhalb dieser Vorgabe Lösungen, womöglich durchaus kreative, zu finden. Für den Brasilianer ist die Vorgabe, sei es eine rechtliche, wirtschaftliche oder gar technische, bestenfalls der Ausgangspunkt seiner Überlegungen zur Lösungsfindung, die durchaus in einer raschen und äußerst elastischen Veränderung eben der Vorgabe münden kann. Die hohe Kreativität des Brasilianers bedarf, um den Realitätsbezug nicht zu verlieren, eines ebenso hohen Pragmatismus. Die Tatsachen haben immer Recht. Pläne, Statuten, Verträge oder Markthypothesen eben nicht. Die Bioklimatik kann innerhalb der Geografie gar nicht hoch genug bewertet werden. Ein Klima, das nie zu Vorsorge oder Lagerhaltung veranlasst oder gezwungen hat, prägt ein geradezu entgegengesetztes Verhältnis zwischen Planung und Improvisation bei Brasilianern und Deutschen aus.

Ein weiterer illustrativer Vergleich ist der zwischen der Schweiz und den USA. In der Schweiz finden sich auf engstem Raum 4 Sprachen, wenn man das Rätoromanisch mitrechnet. In den USA, von der Zunahme des Spanischen in weiten Teilen abgesehen, spricht man in einem Land kontinentaler Ausmaße eine Sprache. Das Landschaftsbild der Schweiz ist einheitlich. Die starke Gliederung durch Gebirgs- und Hügelketten prägt kleine kommunale Einheiten aus. Die USA erstrecken sich über die gegensätzlichsten Landschaften und Klimazonen. In der Schweiz ist Raum knapp, in den USA unbegrenzt. Welche Konsequenzen für die Ausbildung einer Kultur kollektiv und für die Persönlichkeit individuell können sich aus den geografischen Gegebenheiten ergeben?

4.6.2 Sesshaftigkeit und Mobilität

Neben der Nahrungssuche waren für die Entwicklung der Besiedelung und der Migration, insbesondere für den Faktor Mobilität die natürlichen Verkehrswege (Wasserwege) wichtig. Unwegsame Natur prägt andere Kulturen, als durch Küsten und Flüsse erleichterten Verkehr und Kommunikation. Man führe sich vor Augen, dass bis heute nahezu zwei Drittel der Menschheit etwa 50 km von einem Meer entfernt lebt.

Erweitert man diesen Küstenstreifen auf 200 km sind es gar 80% der Erdbevölkerung (Les Cahiers de Mars, N° 190 4/2006, S. 70).

4.6.3 Sprachentwicklung und Raum

Die Sprache in unwegsamem Umfeld entwickelt sich unterschiedlich, im Vergleich zu Kulturen, die mit anderen intensiv in Berührung kommen, weil sie etwa durch Handel ständigen Austausch pflegen. Mehrsprachigkeit ist nicht die Stärke abgelegener Bergvölker, ebenso wenig die, kontinentaler Länder (USA, Russland, China Brasilien, Australien. z. B. die Zweisprachigkeit des frankophonen Kanadas ist eine geschichtlich bedingte Ausnahme, die die Regel nur bestätigt). Im Mittelmeerraum war sie seit den Phöniziern eine Selbstverständlichkeit.

4.6.3 Lebensqualität

Hier werden klima- und umweltabhängig unterschiedliche Prioritäten gesetzt. In warmen oder heißen Klima ist Kleidung weniger Schutz vor Kälte als Zierde. Die Behausung muss lediglich vor Regen, Tieren und zudringlichen Blicken der Nachbarn schützen. Planung und Lagerung sind nicht überlebenswichtig, wie in kalten Zonen. Improvisation und als Voraussetzung Kreativität, Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit werden in der Folge Eigenschaften sein, die sich in ersteren stärker ausprägen. In kalten Zonen zwingt der Frost zu Planung, Lagerung, angemessener Kleidung und Behausung als überlebensnotwendig.

4.7 Innovation und Kraft

Dieser Abschnitt stellt bereits die Brücke zur identitätsbasierten Markenführung dar. **IM** soll zu einer Optimierung des Verhaltens zum Nutzen des Unternehmens führen. Dieses Resultat soll aus den Anregungen gewonnen werden, die sich aus interkulturellen Begegnungen ergeben. Neben der Verbesserung der Kommunikation und Verminderung von Reibungsverlusten in den betrieblichen Abläufen allgemein, ist das vornehmste Ziel die Schaffung einer Atmosphäre, die die Kreativität und die Innovation fördert. Kultur ist dynamisch und in ihr die Anforderung an jegliche Markenführung. Diese muss, **bei aller Konstanz, die ihre Identität ausmacht**, das sich wandelnde Umfeld und die sich ändernden internen Bedingungen eines Unternehmens in Betracht nehmen. Für diesen erfolgsentscheidenden Balanceakt ist Innovation und Kreativität nötig. Bei Marken, zu deren Identitätsmerkmale die Innovationsfreudigkeit zählt, gilt dies doppelt.

Ein Philosoph oder Wissenschaftler hat seinen Tag mit Fragen zu beantworten, ein Manager mit Antworten. Die Antworten, die ein Philosoph oder Wissenschaftler während eines Tages gefunden hat, führen ihn, seinen Zielen und Methoden folgend, zu weiteren Fragen. Ein Manager muss zum Tagesende Antworten und Lösungen finden. Diese mögen nicht definitiv sein, aber unternehmensgerechtes Handeln am Folgetag ermöglichen. Mit welcher Methode der Manager zu diesen Antworten gelangt, ist unerheblich. Kreativität steht in einem gewissen Gegensatz zur wissenschaftlichen Methodik. Ihr Einsatz ist nicht nur legitim, sondern im Management empfehlenswert, insbesondere in kritischen Situationen oder, wenn sich eine Krise abzeichnet. **Kreativität kann definiert werden, als die Fähigkeit, durch Phantasie und Vorstellungskraft neue und originelle Ideen oder Objekte zu entwickeln.**

Den Begriff sehen wir herkömmlich im Zusammenhang mit künstlerischer Tätigkeit. Er hat auch im Unternehmertum seine Bedeutung. Normalerweise hält sich die Betriebswirtschaft an einen rational entwickelten Geschäftsplan, Marktuntersuchungen und Analysen, an die betriebliche Umsetzung anknüpft. Dies ähnelt mehr wissenschaftlichen Methoden. Dies mag für den normalen Betriebsablauf genügen, nicht aber für Innovation generell und insbesondere solche, die in Krisen gefragt ist. Es gibt inzwischen zahlreiche Thesen, Methoden und Training, die Kreativität zu fördern vorgeben. Die meisten scheitern an dem offensichtlichen Widerspruch zwischen Methodik einerseits und der Intuition als Zünder der Kreativität andererseits. Man soll sich also praktischerweise darauf konzentrieren, welche Umstände ein schöpferisches Klima schaffen. Generell sind dies alle Umstände, die von der Routine wegführen. Im Einzelnen und eben ohne als methodisch zu gelten kann dies sein:

- körperliche Aktivität, die von der Phantasie blockierenden Einbahnstrasse der Rationalität ablenken und entspannen
- Dialoge mit anderen Menschen, mit sich selbst, mit einem Tagebuch, mit imaginären Gesprächspartnern. Divergentes Denken entspringt der Auseinandersetzung mit einer wirklichen oder gedachten Opposition
- „frische Luft“ im Zimmer und im Hirn, d.h. Raumgestaltung ohne einengende Vorgaben
- gezielt assoziativ und paradox Denken.

Dies setzt voraus, dass man sich frei fühlt, Konventionelles auf Distanz schiebt und sich wohl fühlt.

Da es uns auf zwischenmenschlich produktives Verhalten ankommt, seien als Paradebeispiele die berühmten Dialoge von Heisenberg und Nils Bohr oder Eccles und Popper angeführt. Entscheidend ist bei einem Dialog, dass zu dem Partner ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis besteht. Dies heißt in einem Unternehmen, dass so weit wie möglich offene und transparente Kommunikation gepflegt wird. In die Diskussion gebrachte Ideen dürfen nicht als wirklichkeitsfremd oder versponnen abgetan werden. Umsetzbarkeit wird in einer zweiten Instanz geprüft, meist von mehreren. Bloßes Spintisieren ist nicht eine fertige kreative Leistung. Zum divergenten Denken soll wohl ein zentrifugales Denken hinzutreten. Die dabei auftauchenden Assoziationen, gleich aus welcher Bewusstseinssebene sie stammen, müssen dann in einen Zusammenhang gebracht werden, der die Durchführbarkeit der Idee zumindest nahe legt. Kreatives Führen mit Zahlen kann bei der Idee beginnen, bisher nicht zahlenmäßig Erfasstes, aber für die Betriebsführung relevantes sich vorzustellen, nach entsprechenden Messmethoden zu suchen (auch Schätzungen sind erlaubt) und die Einbringung in eine Managementmaßnahme zu formulieren.

Einige Anhaltspunkte für die Förderung syntaktischer Kreativität sind:

- „Brainstormings“ in Teams, frei und ohne Regeln, in einer Art bewusstem Chaos, das zu Gedankensprüngen veranlasst. Humor ist hierbei eine hilfreiche Zutat, weil Pointen gerade in absurden, überraschenden Wendungen bestehen.
- Denken in Synonymen und Antonymen sowohl von Wörtern, wie Begriffen und zusammenhängenden Ideen, die man ins Gegenteil verkehrt
- Durchdenken eines thematischen Punktes bis an seine extremen Grenzen, bei denen das Thema oder die These ad absurdum geführt wird
- paradoxes Denken
- Denken in Analogien
- Bebilderung einer Idee mit Metaphern

Folgende Beispiele sollen die sprachliche Kreativität verdeutlichen. *Szene in einer Bayerischen Klosterschule: „Pater, darf ich beim Beten Rauchen?“ – „Keinesfalls, Welch Profanierung des Gebets!“ - „Pater, darf ich beim Rauchen beten?“ - „Natürlich, mein Junge bete, wann und wo immer Du kannst!“* oder: *Berichterstattung nach einem fiktiven Autowettrennen zur Beendigung des kalten Kriegs zwischen Kennedy und Chruschtschow als einzige Teilnehmer: Washington Post: „ Kennedy überlegener Sieger, Chruschtschow abgeschlagen Letzter.“ Iswetija: „Chruschtschow ehrenvoller Vizechampion, Kennedy nur Vorletzter.“*

Eine klassische Einteilung der Schritte im kreativen Prozess lautet: 1. Kritik/Bestand, 2. Phantasien/Ideen und 3. Verwirklichung/Umsetzung. Ausführlicher bedeutet dies die Auseinandersetzung mit der Umwelt, die Problemwahrnehmung und Analyse, die Informationssammlung (Stoffsammlung), die systematische oder unbewusste Hypothesenbildung, der Einfall (Gedankenblitz, Idee, Eingebung), die Überprüfung und Ausarbeitung, die Mitteilung und Kommunikation und die Umsetzung oder Realisierung. Dazu gibt es ebenso klassische Kreativitätshemmer, wie z.B. Killerphrasen, Pessimismus, Konformismus, Angst (vor Kontrolle oder Hierarchie), Vorurteile und Routine (Gewohnheiten). Dem stehen als kreativitätsfördernd gegenüber die bewusste Analyse und Nutzung der rechten und linken Gehirnhälften, die Sensibilisierung für interne Hemmer, die Sensibilisierung für externe Hemmer, die Bildung des adäquaten Teamklimas und der Erwerb zielgerichtete Kenntnisse.

Zusammenfassung:

Kreativität kann durch die Schaffung begünstigender Voraussetzungen gefördert werden, aber nicht methodisch “produziert“ werden. Dennoch: Jeder ist in irgendeiner Form kreativ, die Hemmschwellen variieren. Kreativität liegt in der Natur der Evolution. So haben Krähen aus Drahtkleiderbügeln ein Nest gebaut. Auch im Fallenstellen beweisen Tiere erstaunliche Kreativität, die Anlass geben, den Begriff der Intelligenz zu überdenken. So, wenn eine grüne Wüstenschlange eine Pflanze simuliert, Insekten anzulocken, die wiederum Eidechsen anlocken, die schließlich zur Beute der Schlange werden.

5. Identitätsbasierte Markenführung und die Vernetzung mit dem interkulturellen Management

Zur Überleitung zu diesem Komplex sei wiederholt, dass das IM auf eine Verhaltenssynthese abzielt, die das Arbeitsklima intern und das Klima des Umfelds des Unternehmens optimiert. Kulturelle Gegensätze oder auch nur Verschiedenheiten sollen innovativ genutzt werden. Kurz, es soll eine Atmosphäre des Vertrauens innerhalb und außerhalb des Unternehmens entstehen. Innere und äußere Kommunikation sollen hierbei zusammenwirken. Das angestrebte Ziel kommt in nachstehender Begriffskette zum Ausdruck:

Selbstvertrauen – Vertrauen in die Qualität des eigenen Beitrags zu einem Produkt – Vertrauen in den kollektiven Beitrag (Team) zum Produkt – Vertrauen in die Marke – Außenwirkung dieses Vertrauens im Umfeld (Markt).

Zu allererst bildet sich Vertrauen bei der Abwesenheit von Angst, Ängstigungen oder Befürchtungen, also den verschiedenen Stufen und Graden der negativen und aktionshemmenden Emotionen und Gedanken, die aus in vielen Unternehmen dominierenden Führungsstilen und Teamverhalten resultieren. Das sind, ohne hier besonders originell zu sein:

- Führung durch Macht, Einschüchterung und anderen verwandten unqualifizierten Mitteln, die die notwendige hierarchische Struktur eines Unternehmens aufweist
- Stonewalling, Intransparenz, „Informationsmauern“ und andere verwandte dem fruchtbaren kollegialen Verhältnis abträgliche Verhaltensmuster
- und natürlich die keineswegs seltene Falschinformation, von der simplen Informationsunterschlagung über Verdrehungen bis hin zur kompletten Intrige.

Letztlich resultiert Misstrauen und Angst aus Unkenntnis gepaart mit mangelnder Ethik. Bei Unternehmensethik nach innen ist hier gemeint, dass die Corporate Culture bewirkt, dass sich alle Mitarbeiter einigen gemeinsamen ethischen Grundwerten verbunden fühlen und entsprechend handeln. Dies muss durch entsprechendes Management, vor allem im Bereich des Personalmanagements, angestrebt werden. **Vertrauen** ist ein Schlüsselbegriff, der in vielen der zu vernetzenden Feldern auftaucht: Selbstvertrauen ist Voraussetzung für Kreativität und Innovation. Ein der

Kreativität förderliches Umfeld setzt ein vertrauensvolles Klima (Betriebsklima) voraus, als Folge einer entsprechenden Unternehmensführung. Dialog als Innovationshilfe setzt ein Vertrauensverhältnis zum Dialogpartner voraus. Angst und Hemmungen als Hindernisse kreativer Tätigkeit und betrieblicher Effizienz werden durch Vertrauen überwunden. Positive emotionale Einstimmung erhöht die Effizienz auf allen Unternehmensebenen. Das setzt beispielsweise voraus, dass Kontrollen nicht als Überwachung empfunden werden, sondern als Stützung der Teamarbeit und Kanalisierung auf ein gemeinsames Unternehmensziel hin konzipiert und verstanden werden. Die analog osmotische Übertragung von internem Vertrauen auf externes ist ein weiteres Indiz für die Bedeutung des Vertrauens etwa im Marketing. Transparentes und offenes Verhalten setzt Vertrauen in die eigene Qualifikation voraus. Sie ermöglicht, vom Vorurteil zum Urteil zu gelangen. Dies gilt für Führungsverhalten und Kollegialität in gleichem Maß.

Bemerkung: Die Begriffe „Klischee“ und „Verhaltensmuster“ sind auseinander zu halten. Mit Vorurteilen einer anderen Person zu begegnen, ist schädlicher, als ehrlich bei Null anzufangen. Andererseits ist unsere Wahrnehmung so gebaut, dass Standardisierungen, also Klischees, nicht stets negativ sind, sondern immer dann, wenn schnelle Beurteilung vor genauere und differenzierte geht.

Beschreibbare Verhaltensmuster sind Vereinfachungen. Dennoch gilt hier, wie ganz allgemein, dass mit dem Grad der Differenzierung die Arbeitsqualität steigt. Vereinfachung und Differenzierung sind beide sich scheinbar widersprechende Elemente der Entscheidungsfindung für einen Manager. Hier hilft das interessante Begriffspaar „Basis und Dosis.“ Was grundsätzlich richtig oder falsch sein kann, wird durch angemessene oder unangemessene Dosierung möglicherweise in das Gegenteil verkehrt. Wenn man dem Satz folgt, dass die Corporate Culture nach innen und außen artikuliert durch Corporate Image, für den nachhaltigen Unternehmenserfolg entscheiden ist, öffnet sich ein weites Feld für innovative Tätigkeit.

5.1 Grundzüge der identitätsbasierten Markenführung

Einige Grundzüge der identitätsbasierten Markenführung seien nun, bei aller Skepsis gegenüber Analogien, auf ihre Eignung zur Veranschaulichung eben diesen Entsprechung zu den Axiomen der IM untersucht. Betrachtet man die Entwicklung der Markenführung in groben Umrissen, bemerkt man sogar eine gewisse Konvergenz der

zugrunde liegenden Überlegungen. Die personengebundenen Faktoren erfahren eine Rehabilitierung im Verhältnis zu objektgebundenen Faktoren. Dem neuronalen/biologischen Ansatz im dargestellten IM Konzept entspricht die höhere Einwertung sozial-psychologischer Faktoren, der Unternehmensethik (die unterschwellig das gesamte IM Konzept durchzieht), und dem sich daraus ergebenden Führungsstil und Mitarbeiterverhalten.

Die hier genügende Definition der Marke (Brand) kann der American Marketing Association (2004) entnommen werden: *„A name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers. The legal form for brand is trademark. A brand may identify one item, a family of items, or all items of that seller“*. Hierbei fällt ins Auge, dass nicht vom „Hersteller“ (manufacturer), sondern vom „Vertreiber“ oder Verkäufer“ (seller) einer Ware gesprochen wird. Hieran werden wir uns erinnern, wenn wir später noch einmal auf Wanderung des Marketing und des Brand Managements weg vom Hersteller und der verarbeitenden Industrie hin zum Handel und den mit dem Vertrieb verbundenen Dienstleistern erwähnen werden. Der Handel diktiert zunehmend, wie das Produkt aussehen soll, wie es verpackt wird, sowie alle sich anschließenden Regeln für die Vermarktung. „Private Labels“ als die Eigenmarken der Vertreiber werden immer häufiger. Insofern trifft der letzte Satz obiger Definition stärker zu, dass nämlich eine Marke alle Produkte eines bestimmten Verkäufers, Vertreibers oder sonstigen Handelsunternehmens kennzeichnet. Bei der Untersuchung der Beziehung von Marketing zu IM greift auch die Formel von Adjouri (2002), der Marke etwas abstrakter, aber durchaus Sinn gebend definiert, als „einen Botschafter zwischen Unternehmen und Zielgruppen, ...ein Zeichen, das mittels von Bedeutungen Produkten und Dienstleistungen eine Identität verleiht und diese bei den Zielgruppen erfolgreich vermittelt.“ Diese Definition kommt trotz ihrer umständlichen Artikulierung der modernen Auffassung vom Marketing näher. Sie deutet den Wandel vom instrumentalen (Domizlaff 1939) und funktionalen (Hartmann 1966) Marketing zum sozial-psychologischen Ansatz an.

Neue Aspekte der Marke, wie die emotional und subjektiv geprägten fanden zusammen mit der *Mystifizierung* (Musterbeispiel: Louis Vuitton, hier ist die mystifizierte Marke alles, das Produkt nichts) einer Marke Eingang in das Brand Management. Von letztlich inkonsistenten Fehlentwicklungen, wie dem fraktalen Ansatz (Gerken 1994) kann man absehen. Die totale Einstellung auf angeblich sprunghaft wechselnde Konsumentenansprüche anstelle der fassbaren Zielgruppen führt zu einer nicht

praktikablen Sprunghaftigkeit der Markenführung, in letzter Konsequenz zu ihrer Schwächung und Auflösung. Dennoch zeigt diese Theorie die Bedeutung der Markenmystik und der im technokratisch-strategischen Konzept kaum beachteten schwerer fassbaren subjektiven Elemente. Diese wurden lange auch im allgemeinen strategischen Management als „soft facts“ bezeichnet. Die Brücke, die wir zum IM schlagen, soll unter anderem verdeutlichen, dass es sich sehr wohl um „hard facts“ handelt. Die im IM als „non financial assets“ beschriebenen Ressourcen eines Unternehmens haben einen direkten und nachweisbaren Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung. Sie sind lediglich in der traditionellen Buchhaltung nicht erfasst worden. Dort findet man allenfalls die Kosten für Werbung, Imagepflege, freiwillige soziale Betriebsaufwendungen und Ausgaben für das „Kulturwesen.“ In welcher Höhe diesen Aufwendungen gesteigerte Erträge gegenüberstehen wird bestenfalls indirekt durch hypothetische Vergleiche beschrieben und geschätzt.

Das instrumentelle Marketing beschränkte sich auf die aus Sicht der Produktion wesentlichen physischen Merkmale von Fertigwaren, deren Namensgebung, Verpackung und konventionelle Werbung, mit dem Ziel die konstante Qualität zu propagieren. Ihr folgte die funktionsorientierte Markenführung. Diese fügte angesichts einer gewissen Sättigung primärer Konsumbedürfnisse intensive Marktforschung, Produktinnovation und absatzorientierte Preispolitik hinzu. Der Blick wandte sich dem Markt, dem Nachfrager zu. Der Vertrieb gewann im Verhältnis zur Produktion ein größeres Aufgabenspektrum und höheren Stellenwert im Unternehmen. Die beinahe logisch weitere Entwicklung führte über das neu gewonnene nachfragebezogene und wettbewerbsorientierte Marktverständnis zu den neuen Inhalten der Markenführung, wie Verhaltensbezug, Imagepflege, die weitere Anhebung des Stellenwerts des Marketing auf die Ebene der Unternehmensführung durch technokratisch-strategische Überlegungen.

Wenn wir aktuell von einem identitätsorientierten Marketing als der aktuell herrschenden Form der sozial-psychologischen Phase sprechen, so ist die Schnittstelle zum IM augenfällig. Sowohl IM wie Identitätsorientierung messen dem Vertrauen des Nachfragers zentrale Bedeutung zu. Nur dieses, unterlegt von einer konsistenten und relevanten Markenidentität, schafft langfristige Kundenbindung und Markentreue. In erhöhtem Maß gilt dies bei der identitätsbasierten Markenführung. Dies ist eine konzeptionelle Weiterentwicklung der identitätsorientierten Markenführung. Ihr Autor Burmann definiert hierfür die Marke, wie folgt: „ Eine Marke ist ein Objekt (Produkt,

Dienstleistung, Institution etc) mit zusätzlich hinzugefügten Eigenschaften (in Form von Kommunikation, Kundendienst, Verpackungsgestaltung, technischen Innovationen, etc), die dafür sorgen, dass sich dieses Objekt gegenüber anderen Objekten (Produkten, Dienstleistungen, Institutionen, etc), welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, differenziert und gleichzeitig über einen längeren Zeitraum im Markt in einer im Kern gleich bleibenden Form angeboten wird.“

Beide aktuellen Ansätze, der identitätsorientierte und der identitätsbasierte, beinhalten teils ähnliche, teils gleiche Aussagen zur Markenidentität und zum Markenimage. Wegen der vom identitätsbasierten Ansatz hinzugenommenen und stark akzentuierten Komponente des innengerichteten Markenmanagements stellt die Vernetzung mit dem IM sinnvoller Weise auf diesen Ansatz ab. Besonders das innengerichtete, identitätsbasierte Markenmanagement weist zum Teil Empfehlungen aus, die inhaltlich deckungsgleich die Essenz des IM ausmachen. Die Dachmarkenstrategie und Familienstrategie können als eine praktische Konsequenz dieser Entwicklungsreihe gesehen werden. Heute zählt bei Fusionen und Firmenübernahmen (M&A) ein durch Synergie kostengünstig eingekaufter Marktanteil durch den Erwerb einer gut eingeführten Marke. Plattformstrategien und Outsourcing untergraben die pure Markenidentität. Wenngleich die Plattformstrategie allgemein im Zusammenhang mit der Automobilproduktion gesehen wird, so lassen sich doch deren Prinzipien auf andere Produkte analog übertragen. Die Produktverantwortung bleibt zwar bei der Marke. Vorgeschriebene Qualitätsstandards und Kontrolle der Zulieferer stellen jedoch eine neue und eigene Managementaufgabe dar.

Die Hauptaufgabe des Global Brand Managements, bei dem all die geschilderten Tendenzen verstärkt auftreten, besteht in der Harmonisierung dieser scheinbar widersprüchlichen Ziele der Unternehmensleitung. Die Qualitätsangleichung und Standardisierung der Produkte, beschleunigt durch rasche Kommunikation und technologische Transparenz, erfordert im Global Brand Management die Prägung eines Markenbegriffs, der die kulturübergreifenden subjektiven Marktmerkmale berücksichtigt. Eine gewisse Einebnung kultureller Divergenzen wird durch die globale Verbreitung von Konsumanreizen bewirkt. („Life Style“ heißt der gängige Begriff, der eigenständiger Kultur gefährlich werden könnte. Wenn „Modisch“ schon ein kritisch zu würdiger Terminus ist, sollte bei „trendig“ oder „cool style“ beim Konsumenten eine Warnlampe aufleuchten. Hier wird zumeist ein Produkt mit fraglichem Nutzen propagiert). Dies ist in der Werbung bei globalen Kampagnen bereits „state of the art.“ Die

Bedeutung einer „griffe“ für Preisbildung und Absatzerfolg belegen diese Entwicklung, die nicht nur Fertigwaren, sondern auch Dienstleistungen, Kapitalgüter und Zulieferungen betrifft. ITC (informatics, technology, communication) gibt den Takt an. Der Handel besitzt praktisch ein Informationsmonopol, oder zumindest einen entscheidenden Informationsvorsprung gegenüber der Produktion (z. B. das feed back aus Kassen-Scanner). Die Kunden haben globalen Zugang zu allen erdenklichen Produktinformationen. Über den e -Markt können sie ortsunabhängig kaufen (E-Commerce).

Die analogen, teils inhaltlich deckungsgleichen Aussagen, an einigen Beispielen illustriert, beginnen mit der Feststellung der ibMf, dass die Entwicklung und Festigung des Vertrauens der Konsumenten in eine Marke nur durch Markenidentität erreicht werden kann. Der Begriff der Identität wird in der ibMf analog der Personenidentität beschrieben. Bei Aaker heißt es zu letzterer: „A person’s identity serves to provide direction, purpose and meaning for that person.“ Ebenfalls im Sinne dieser Analogie zu Personen kann Domizlaff’s Aussage verstanden werden, wonach „jede Marke über ein eigenes Gesicht verfügt.“ Die Parallele hierzu im IM führt zu Paul Ekman und seinen empirisch erhärteten Feststellungen zur globalen Bedeutung von Gesichtsausdrücken, die Basisemotionen, wie Furcht, Ekel, Freude, Angst und Trauer mimisch artikulieren. Dazu passt die zumindest bereits plausible These in der Neurologie, dass der Mensch eine besondere neuronale Struktur für das Erkennen, Erinnern und Interpretieren von Physiognomien besitzt. Wenn in diesem Zusammenhang in der ibMf Gilmores Theorie des Animismus erwähnt wird (Blinda in „Relevanz der Markenherkunft für die ibMf“ 2003, S. 21), dann legt dies die erneute Erwähnung der Spiegelneuronen nahe. Nach Gilmore tendiert der Mensch dazu, die Interaktion mit Objekten durch die Verleihung menschlicher Züge an diese zu vereinfachen. Diese Vereinfachung ist nun gerade keine direkte Funktion der Spiegelneuronen, die „Be-seelung“ von Objekten jedoch ein Vorgang, der daran erinnert, dass Beziehungen von Mensch zu Mensch auch in unserem neuronalen System privilegiert sind. Wenn an gleicher Stelle (S. 21 und 22) der Zusammenhang von Identität und Selbsterlebnis beschrieben wird und auf die persönliche Werterhaltung und die Konstanz ethischer Werte Bezug genommen wird, so finden wir das Gegenstück im IM in der Empfehlung, die eigenen Wurzeln zu behalten und von der Selbstanalyse zur Andernalyse zu schreiten. Die Unterscheidung von Selbstbild und Fremdbild des IM hat eine Entsprechung in der ibMf in den Begriffen Markenidentität und Markenimage, also der Innen- und Außenperspektive im genau gleichen Sinn. Das Zusammenwirken der In-

side - Out- Perspektive mit der umgekehrten im ibMf entspricht der Interaktivität zwischen verschiedenen Kulturträgern, wie sie das IM behandelt. Schließlich wird Identität mit vier konstitutiven Merkmalen aus beschrieben (Wechselseitigkeit – Kontinuität – Konsistenz – Individualität), die der Psychoanalyse entliehen wurden (Meffert/Burmann/Erikson), also eine Anleihe bei einer Humanwissenschaft, wie sie auch im IM gepflegt wird. Eine weitere Parallele findet sich bei dem Hinweis auf den „genetischen Code“ einer Marke, um im übertragenen Sinn ihre Unverwechselbarkeit und Individualität zu umschreiben (Blinda a.a.O., S. 25). Dass einzelne Identitätskomponenten veränderbar sind, entspricht der umweltabhängigen Flexibilität, mit der unsere Gene aktiviert oder blockiert werden (siehe oben, unter Ziff. 4.212 Exkurs zur Genetik). Der Managementprozess zum Aufbau einer Marke umfasst alle Maßnahmen zur Verankerung der Markeneigenschaften in der Psyche der internen und externen Zielgruppen (Blinda, a.a.O., S. 15). Dies geschieht in der im IM konzipierten Form der drei Schritte vom Wahrnehmen über das Bewusstmachen zum entsprechenden (veränderten) Verhalten.

Die Struktur des strategischen Managements (nach Burmann/Nitschke a.a.O, S. 21) nennt als ersten Schritt die Kompetenzanalyse der Marke. Damit folgt sie dem Grundsatz, dass es eine Übereinstimmung von Kernkompetenzen eines Unternehmens und der von ihm gepflegten Marke geben muss. Die kommunizierten Markeneigenschaften müssen, um langfristig und nachhaltig zu wirken, diese Kernkompetenzen widerspiegeln. Der „resource-based View“ (RBV in Anlehnung an Freiling, Resourced-based View und ökonomische Theorie - Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes Wiesbaden, 2001) führt neben den nicht personengebundenen Ressourcen die Humanressourcen in die Strukturierung des strategischen Managements der ibMf ein (Freiling ordnet den RBV ausdrücklich den Marktprozess-theorien zu. a.a.O., S.77 ff.). IM befasst sich eingehend mit der Optimierung der Humanressourcen in der Form des Wissens, den davon abhängigen Fähigkeiten und innerhalb des Wissens, des expliziten und impliziten (taziten). Die Auseinandersetzung zu der Abgrenzung des Begriffs „Ressource“ (Freiling a.a.O., S.19 ff.) soll hier außer Betracht bleiben. Die Unterscheidung von tangiblen (materiellen) und intangiblen (immateriellen) Ressourcen ist hier ebenfalls nicht zur Diskussion gestellt, da beide als Wissen und Fähigkeiten unbestritten Ressourcen sind, die zum Unternehmenserfolg beitragen. Intangible Ressourcen, wie implizites Wissen etwa, sind schwer messbar. Messbarkeit dieser Faktoren und ihrer direkten kausalen Wirkung auf den Unternehmenserfolg stehen aus. Die mangelnde Quantifizierbarkeit ist

gleichwohl kein Grund, Existenz und Relevanz dieser Faktoren in Abrede zu stellen. Welche Schwierigkeiten es bei der Feststellung dieser Ressource und der, des Wissens allgemein gibt, zeigt sich an der differenzierten Erörterung der Kommunizierbarkeit einerseits und der Kodifizierbarkeit von Wissen andererseits (Freiling a.a.O., S.120). Die mangelnde Kodifizierbarkeit, also die Beschreibbarkeit durch den Wissensträger selbst, ist ein Kennzeichen des taziten Wissens. Selbst, wenn dem Wissensträger die Spezifikation möglich ist, kann damit das Wissen noch nicht als verwendbar kommunizierbar gelten. (*Anmerkung: Wäre dies der Fall, würde es genügen ein Tennislehrbuch von Pete Sampras zu lesen, um Wimbledon zu gewinnen*). Im Rahmen der hier angestrebten Vernetzung von Hypothesen, Thesen und Axiomen der ibMf mit dem IM genügt es, festzuhalten, dass IM in dem dargestellten Konzept Instrumente an die Hand gibt, die zu einer die Humanressourcen optimal ausschöpfenden Organisation und entsprechendem Verhalten führen. Nur am Rande sei erwähnt, dass dieser Umstand einen wesentlichen Beitrag zum faktischen Markenschutz (im Gegensatz zum rechtlichen) leisten kann.

Im zweiten Schritt des strategischen Managements folgen die Markenvisionen und Ziele. Visionen sind zukunftsgerichtet. Die Zukunft ist undeterminiert. So die hier vertretene Tendenz und sei es aus Gründen der Zweckmäßigkeit. Die Marke muss über längere Zeit Konsistenz und somit Kontinuität haben. Vertrauensbildung setzt Konstanz der Umstände oder zumindest kalkulierbare Veränderungen voraus. Dies widerspricht nicht dem Erfordernis der Innovation, sowohl für die Markeneigenschaften, wie auch für die Markenkommunikation als Teil des operativen Markenmanagements. Innovationsfreudigkeit ist heute ohnehin schon selbst eine häufig geforderte und gebotene Markeneigenschaft. Bei diesem zweiten Schritt (und nicht nur hier!) ergibt sich eine Querverbindung von der ibMF zu den Aussagen über Innovation und Kreativität des IM. Das dynamische Konzept des IM, im Gegensatz zu statischen Rezepten, entspricht dem Erfordernis der Dynamik der Marktentwicklung bei der Markenarchitektur als einem Teil der Identitätsbildung als drittem Schritt des strategischen Markenmanagements. Schließlich decken sich die organisatorischen Anforderungen des IM mit denen des ibMF als weiterem Teil des strategischen Markenmanagements. Wie unten bei der Einbeziehung des innengerichteten Markenmanagements noch zu verdeutlichen, muss die gesamte Unternehmensorganisation dafür sorgen, dass die Markenidentität von allen getragen wird. Die damit verbundenen Konsequenzen für den Führungsstil, das Personalmanagement und speziell die

Kommunikation sind in beiden Ansätzen, also dem IM und der ibMf, identisch. Beide Ansätze beziehen die Unternehmensethik in das Repertoire als grundlegend ein. Im operativen Markenmanagement ist die Brücke der Begriff der „Brand Icons“, der sich der sinnlichen Wahrnehmung zur Differenzierung der Marke bedient. Das IM nimmt vielfach Bezug auf die sinnlichen Wahrnehmungen und beschreibt sich grundrissartig als kulturbildende Faktoren. Der Herkunftsansatz (siehe Blinda a.a.O., insbes. S. 45 ff.) weist deutlich und unmittelbar auf den engen Zusammenhang zwischen Kultur des Ursprungs einer Marke und Kultur der Herkunftsländer und der Markenidentität im Sinne der ibMf hin. Das IM seinerseits trägt zur Bewusstmachung und der Anwendung deren kulturellen Besonderheiten verschiedener Kulturkreise bei.

Der besonders augenfällige Zusammenhang von IM und innengerichtetem Management als einem Teilbereich des ibMf (entlehnt den Darstellungen von Burmann/Zepelin in „Innengerichtetes Markenmanagement“, (2) Lit Verlag Hamburg, 2006) wird nun an einigen Beispielen aufgezeigt. Zur Klärung der Begriffe für diesen Text und für ein vereinfachtes Verständnis seien folgende Definitionen verwendet: Die identitätsorientierte Markenführung sieht in der Markenidentität den wesentlichen kaufrelevanten Faktor. Die Markenidentität ist die notwendige Bedingung für die Entwicklung und Festigung des Vertrauens. Die identitätsbasierte Markenführung fügt dem akzentuiert die „inside-out-Perspektive“ hinzu. Damit wird die absatzbezogene und imageorientierte Sicht um eine innengerichtete, sozialpsychologische Komponente erweitert.

Das innengerichtete Markenmanagement fasst innerhalb dieses Ansatzes die Maßnahmen zusammen, die den Mitarbeitern die Markenidentität vermitteln und so die interne Voraussetzung für eine konsistente Markenidentität schaffen. Dabei wird zu Recht unterstellt, dass ein Markenimage nur glaubwürdig bleibt, wenn es von innen nach außen durch die Mitarbeiter getragen wird. Ist dies nicht der Fall, so ist die Kommunikation der Markenidentität nach außen nicht glaubwürdig und daher kurzlebig. Hieran kann kein Interesse bestehen, wenn man, wie im IM Konzept betont, die Perpetuierung des Unternehmens mit seinen internen und externen Implikationen das oberste Unternehmensziel ist. Dazu passt, dass als künftige Werbeziele Kundenbindung, Markentreue und Wiederkaufsrate vorweg genannt werden. Dies sind Vorgaben, die für eine langfristige Unternehmenszielsetzung sprechen. Der Sammelbegriff für dieses Streben nach Glaubwürdigkeit ist Authentizität. Damit ist die

Übereinstimmung des Selbstbildes, also der inneren Sicht einer Marke mit dem kommunizierten Image, ferner die Übereinstimmung der Markenidentität mit den vorgegebenen Markeneigenschaften gemeint (Burmam/Zepplin, a.a.O., S.2 ff). Mit Authentizität wird ein weiterer Begriff des IM in die ibMf eingeführt. Im individuellen Bereich wird authentisches Verhalten angeregt, das weniger Energieaufwand beansprucht und Reibungen und Verkrampfungen vermeidet. Auf Unternehmensebene, also im Kollektiv gilt dies entsprechend. Die inneren Abläufe werden effizienter. Die Außenwirkung, also die Projektion der Corporate Culture über das Corporate Image, einschließlich der kapillaren Vermittlung durch die Mitarbeiter wird überzeugend. Wenngleich noch nicht in befriedigender Weise messbar, kann als praktische Erfahrungsaussage unterstellt werden, dass ein Mangel an Authentizität auf beiden Ebenen einen hohen Preis hat (Pretending and fakes have a high, though not yet measured cost). Im individuellen Bereich mag man sich daran erinnern, welchen psychischen Aufwand das Vortäuschen einer Qualität und die Aufrechterhaltung dieser Fiktion erfordert. Das gilt vertikal in beiden Richtungen der hierarchischen Ebenen und horizontal, gegenüber dem Team. Es gilt kollektiv, wenn ein Mismatch von Produktrealität und Produktimage ein ständiges Nachbessern zur Erhaltung der (kurzlebigen) Marke verlangt. Letztlich ist hier von der übereinstimmenden Forderung im IM und der ibMF nach einer angemessenen Unternehmensethik die Rede.

In die gleiche Richtung gehen das Brand Citizenship Behaviour (BCB), als Instrument des innengerichteten Markenmanagements und dessen Komponenten. BCB wird als die Intention eines Mitarbeiters definiert, außerhalb normierter Rollenerwartungen freiwillig eine Verhaltensweise zu zeigen, die die Markenidentität stärkt (Zepplin, a.a.O., S.27f.). Die Übereinstimmung mit einer Maxime des IM besteht in der Freiwilligkeit und in der Verhaltensoptimierung als einem Selbsterziehungsergebnis.

Die Komponenten *Hilfsbereitschaft*, *Markenenthusiasmus* und *Entwicklungsbereitschaft* haben ebenfalls Spiegelbilder in der IM. Solidarität ist die Ausgangsmotivation für eine Verhaltensoptimierung im Team mit Trägern verschiedener Kulturen und für Hilfsbereitschaft. Wissensumsetzung fußt auf hohem Engagement. Dieses wird durch eine entsprechend hohe Selbsteinschätzung des Einzelbeitrags durch den Mitarbeiter alimentiert, wie sie die IM in der Begriffskette nennt. Daraus resultiert der Markenenthusiasmus. Die Entwicklungsbereitschaft schließlich umgreift die im IM zentralen Begriffe des Lernens, der Selbsterziehung und der Innovation, also alle Begriffe der individuellen und unternehmerischen Weiterentwicklung. Bei all diesen Kriterien

handelt es sich um ethische. Damit ist das Personalmanagement in enger Allianz zum innengerichteten Markenmanagement ebenso gefordert, wie bei der Umsetzung des IM Konzeptes. Die grundsätzliche Freiwilligkeit jedes Lernvorgangs und jeder Verhaltensänderung ist im Unternehmen in gleicher Weise durch eine geeignete Kombination von Förderung und Sanktion zu stützen, wie dies mit jedem Mitglied einer Kultur, einer Gesellschaft, auch außerhalb des Unternehmens bei seiner sozialen Integration geschieht.

Alle Kontaktstellen zwischen Kunden und der Marke, vertreten in erster Linie durch die Mitarbeiter, haben Übereinstimmung mit der Markenidentität zu vermitteln. Um dem nachzukommen müssen die Mitarbeiter die Markenidentität kennen, sie nach innen und außen vertreten, in das eigene Verhalten integrieren und somit auch die Marke vor der Konkurrenz schützen. In diesen Elementen der ibMf finden wir die drei Stufen des IM Konzeptes – *Wissen – Bewusstmachen – in Verhalten umsetzen* – wieder. Das vierte Element erinnert an den Wettbewerbsschutz, der vom Wissen loyaler Mitarbeiter, besonders auch vom impliziten Wissen, ausgeht. Nach BCB setzen die Mitarbeiter durch ihr Verhalten die Markenidentität um und beleben sie (Burmann/Zeplin a.a.O., S. 25). Das heißt, dass sie die zunächst als bloße Fiktion bestehende Markenvision realisieren. Es liegt auf der Hand, dass dies bei Dienstleistungsunternehmen im Verhältnis zu Produktion verstärkt gilt, da bei diesen die Mitarbeiter einen hohen Anteil an Kundenkontaktpersonal haben. Darüber sollen die indirekten Kontaktträger nicht unterschätzt werden. Sowohl Mitarbeiter, die weder im Marketing noch im Vertrieb noch in After-Sales-Aktivitäten tätig sind, wie Zulieferer und Outsource-Partner sind Boten der Inhalte der Markenidentität. BCB wird ausgelöst von dem Brand Commitment. Dieses ist dem Markenenthusiasmus benachbart. Es wurzelt in einem „Produktstolz“, soweit der Mitarbeiter das Endprodukt oder die Dienstleistungspalette als eine Summe von werthaltigen Einzelbeiträgen, *einschließlich des eigenen*, erkennt. Im Sinne eines Äquivalenzansatzes zur Kausalität der Mitarbeiterbeiträge zur Summe der Unternehmensleistungen als Endresultat, kann jeder Beitrag als „conditio sine qua non“ angesehen werden. Es wird im IM dafür plädiert, Hierarchie als eine Form der Arbeitsteilung zu sehen, da Implementierung Entscheidungen voraussetzt und Entscheidungsfindung wiederum Hierarchie. Die hierarchische Struktur, verbunden mit der unterschiedlichen Entlohnung gemäß unterschiedlicher Verantwortung und Qualifikation, darf nicht zum Management durch pure Macht, mit den Folgen Angst, Einschüchterung, Intransparenz und Effizienz minderndem Stress ausarten. Dann ist nach beiden Ansätzen, dem IM und dem ibMf, die Verhaltensop-

timierung behindert. Die Folge ist mangelnde Innovation und vor allem mangelndes BCB. Der abqualifizierte Mitarbeiter wird den Ruf einer Marke eher schädigen, als die Markenidentität fördern. Zur selbstbewussten Einschätzung des Eigenbeitrags muss zur Bildung eines hohen Brand Commitments noch Identifikation und Internalisierung hinzutreten. Diese beiden psychologisch unterschiedlichen Prozesse können nicht nur kombiniert auftreten. Die wechselseitige Ergänzung dürfte die Regel sein. Mit Identifikation ist ein mehr emotional begründetes Zugehörigkeitsgefühl zu der Firma gemeint. Das Vorleben durch charismatische Vorgesetzte bis hin zur Spitze und vor allem dort ist ein sehr geeignetes Mittel zur Begründung und Förderung der Identifikation. Die Internalisierung meint die Integration der Markenidentität in das Selbstverständnis des Unternehmens. Dieser Prozess ist leichter rational durch entsprechende Organisation (Institutionalisierung) und Kommunikation zu bewirken. Die Parallele zu dieser Zweiteilung ist bei dem IM in der gleichwertigen Würdigung von rationalen und emotionalen Vorgängen zu finden.

Die ersten beiden Schritte im Prozess des innengerichteten Markenmanagements sind ein analytischer zur Entwicklung der Markenidentität aus innengerichteter Perspektive und die Operationalisierung der Markenidentität für den internen Gebrauch. Beim ersten Schritt ist bei der schwierigen internen Ausforschung das vom IM angestrebte Betriebsklima hilfreich. Wenn Information transparent auf allen Ebenen gehandhabt wird, dann kann man in einer vertrauensvollen Atmosphäre auch halbwegs offene Antworten als Reziprozität erwarten. Beim zweiten Schritt können wie bei der innengerichteten Kommunikation zur Vermittlung des Markenverständnisses die vielfältigen Anregungen, aus dem IM zur Kommunikation schlechthin, nützliche Anregungen liefern. Einer der kritischsten Punkte bei der Umsetzung des ibMf ist der unbefriedigende Ist-Stand der Zusammenarbeit von Personalmanagement und Markenmanagement. Viele Personalabteilungen werden noch als bloße Personalverwaltungsabteilungen gesehen. Daran ändert auch die Tatsache nicht viel, dass es eine Aufwertung des Personalmanagements gegeben hat und Personalentwicklung zusammen mit Weiterbildung heute zum Bestand gehören. Inhaltlich gibt es einen spürbaren Mangel an Ausrichtung auf Unternehmensethik und aus Kernkompetenzen geformter Markenidentität. Deutlich wird dies bei dem üblichen Selektionsprozess. Dort überwiegt die Prüfung der fachlichen Kenntnisse. Die ethischen und sonstigen charakterlichen Qualifikationen, die für die im IM und ibMf einhellig geforderte Verhaltensoptimierung ausschlaggebend sind, werden geringer gewichtet. Bei Un-

ternehmen, die Ausnahmen von dieser Regel bilden, bestätigt der Erfolg, dass die umgekehrte Wertung die Richtige ist. Dies schon deshalb, weil fachliche Kenntnisse leichter zu vermitteln sind, als die verhaltensrelevanten Komponenten einer Persönlichkeit. Damit soll keineswegs die oben gepriesene Lern – und Anpassungsfähigkeit des Menschen wieder in Frage gestellt werden. Es geht nicht um eine radikale Grundsatzfrage, sondern um eine der Lebenserfahrung entsprechende Gewichtung und Einwertung. Knapp und krass formuliert könnte man sagen: Beruf ist erlernbar, Charakter nicht! Das Gesagte gilt für Selektion, Beurteilung und Beförderung. Wenn es bei Kraft Foods heißt: „Menschen machen Marken“, (Burmam/Zepplin a.a.O., S. 48), so kann man guten Gewissens diesen Satz erweitern und abschließend zu dem Link IM und ibMF, insbesondere innengerichtetes Markenmanagement, sagen: „**Menschen** machen in einem Unternehmen eben **alles, auch die Marke**“. Auch zwischen verschiedenen Unternehmen ist Vertrauen entscheidend. So beim unternehmensübergreifenden Marketing in der Form des Cross Marketing (siehe Tobias Meyer, Michael Schade „Cross-Marketing – Allianzen, die stark machen“, Praxis und Wissen, Göttingen, 2007). Auch dort werden die zwischenmenschlichen Faktoren, die Vertrauensbildung und die unternehmenskulturelle Entsprechung der zu verbindenden Marken als Erfolgsvoraussetzungen für das Cross – Marketing herausgestellt (Meyer/Schade a.a.O., S. 68 u. 71).

6. Abschluss und Zusammenfassung

Es folgen einige wichtige Aspekte, die nochmals zeigen, wo und wie sich IM und ibMf treffen: IM zielt im Unternehmen auf die „non- financial - assets“. Damit sind all die geldwerten Faktoren gemeint, die nicht in der traditionellen Buchhaltung erfasst werden. Deshalb werden sie häufig unterschätzt oder nicht genügend beachtet. IbMf zielt ebenfalls auf Elemente, die den non-financial-assets zugerechnet werden können. Der Kern, die Markenidentität, ist ein immaterieller Wert, der im modernen Rechnungswesen seinen Niederschlag bei der Ermittlung des Unternehmenswertes in dem Begriff „fair value“ findet. „Fair value“ ist ein Ansatz, der ethische Wertungen beinhaltet. Bei der Globalisierung des Rechnungswesens soll er für Bilanzehrlichkeit, marktkonforme realistische Bewertungen und Transparenz sorgen. Die Schritte, die dem Aufbau der Markenidentität dienen, gelten analog für alle ertragsrelevanten non-financial assets. Die Dominanz von Begriffen, wie *Vertrauen*, *Offenheit* und *Loyalität*, also von ethische Begriffen im IM und der ibMf legen einige Bemerkungen zu Ethik speziell und Philosophie generell nahe. Unternehmensinternes Vertrauen erhöht die Anstrengungen der Mitarbeiter. Nur ein Mitarbeiter, der seinem Unternehmen vertraut, kann dieses Bild nach außen tragen. Externes Vertrauen wirkt positiv auf das Kaufinteresse und die Bewertung des Unternehmens, etwa an der Börse. Vertrauen setzt Ethik, also einen moralischen Konsens voraus. Man muss kein moralinsauerer Prediger sein, wenn man nüchtern feststellt, dass ein solcher Konsens erlaubt, künftige Handlungen und Reaktionen innerhalb einer Gesellschaft abzuschätzen, die sich auf eben solche gemeinsamen Werte geeinigt fühlt. Dies mag utilitaristisch klingen. Das ist in diesem Kontext ein Vorteil, da nicht eine qualifizierende Erörterung ideologisch geprägter Moraltheorien beabsichtigt oder erforderlich ist. Ein Manager mag zu einer Ideologie tendieren, aber er darf nicht ihr Geisel werden. Ideologische Überzeugungen in Einklang mit ihrer Anwendbarkeit zu bringen ist nicht unmoralisch. Der Moralkodex wird erst dann verletzt, wenn den Erwartungen des Konsenses zuwider gehandelt wird, wenn also gleichsam Verrat an den Prinzipien begangen wird, auf denen auch das Unternehmen aufbaut. André François-Poncet hat schon 1950 befunden, dass die Harmonie zwischen technologischer, geistig-analytischer und ethischer Entwicklung nicht mehr gegeben sei. Vor allem die technologische Entwicklung ist den Ideen voraus und beide einer entsprechenden ethischen Reifung.

Daraus ergibt sich eine schwere Herausforderung für IM und ibMf gleichermaßen. Verharren in Statik kann sich ein Unternehmen nicht mehr leisten. Seine Dynamik, seine Flexibilität, das Tempo seiner Anpassung werden zunehmend erfolgsentscheidend. Verhaltenskonstanz ist ein Vertrauensbestandteil. Sie generiert Verlässlichkeit nicht nur als einen abstrakt ethischen Wert, sondern als einen praktischen, mit greifbaren wirtschaftlichen Folgen. Innovationsfreudigkeit widerspricht der Konstanz nicht. Angesichts gerade des technologischen Entwicklungstempos mit all seinen deutlich wahrnehmbaren soziologischen Implikationen fordert geradezu ständige Innovation als ein Merkmal der Verhaltenskonstanz. Zu der Bewältigung dieser Herausforderung leisten IM und ibMf einen Beitrag, der durch zulässige Analogien und komplementäre Aussagen als ein gemeinsamer angesehen werden kann.

Einige Merksätze

Standardisierungen sind Einstiegshilfen. Klischees, Vorurteile sind Ausstiegshilfen, wenn man in ihnen verharrt. Aber: Es darf nicht verkannt werden, dass Standardisierung und Verallgemeinerung Instrumente einer Früherkennung von Situationen und Personen sind, wenn fallweise Schnelligkeit vor Gründlichkeit gehen muss.

Eigenbeobachtung ist die Grundlage der Fremdbeobachtung. Denn: Eigenverständnis und Andernverständnis sind interaktiv, man wird an anderen nicht verstehen, was man nicht innerhalb der eigenen Vorstellungs- oder Empfindungswelt bereits wahrgenommen hat

Kommunikation ist eine eigenständige wichtige Verhaltensform. Denn: gleiches wird ungleich mitgeteilt; aber: scheinbar gleiche oder vergleichbare Mitteilungen können sehr verschiedene Inhalte haben. (Dies gilt für die verbale und nonverbale Kommunikation).

Da auch die "echten" Wissenschaften, wie etwa die Medizin, allzu häufig Spekulationen und Hypothesen in ihrem Gefüge herumtragen und ohne diese oft nicht gut genug funktionieren würden, ist es legitim, bei IM auf **funktionale Plausibilität** abzuzielen. Damit wird einmal eingeräumt, dass man auch in den exakten Wissenschaften nicht die letzte Wahrheit findet; ferner, dass man in dem weniger exakten Bereich des IM erst gar nicht vorgibt, dies anstreben zu wollen. Zum anderen sollen die Thesen und Maximen einer strengen Prüfung ihrer Funktionalität unterworfen werden. **Leit- und Lehrsätze sind nicht gut, weil sie wahr sind, sondern weil sie einen praktischen und nützlichen Beitrag zum Verhalten und Entscheiden liefern.**

Dies gelingt der IM immer dann, wenn es einer weiteren Thematik beigesellt wird, wie etwa der ibMf. IM formuliert Verhaltenskonzepte für jede Form des Managements. Auf dem Weg dorthin vermittelt IM Wahrnehmungen und Bewusstmachungen, die beim ibMf verwertbar sind. Die Summe der geschilderten Umstände legt u.a. folgende direkte Zusammenhänge zwischen ibMf und IM offen: Ein konsistentes IM Konzept ist ein für jedes Unternehmen notwendiges Instrument. Die Globalisierung und mit ihr die wachsende Internationalisierung, die steigende Zahl der M&As und die komplexere Zusammensetzung des Personals, sowohl nach Altersstufen, wie nach Herkunft verlangen eine bewusste Handhabung des IM Instrumentariums mit dem Ziel der Effizienzmaximierung. Gleiches gilt für die ibMf. IM befasst sich genau wie das moderne Brand Management (ibMf) mit den sozial-psychologischen Aspekten, der Unternehmensethik und allen übrigen Aspekten der Unternehmensführung, die bisher unter „soft facts“ geführt wurden, die aber besser non- financial- assets genannt werden. Das Instrumentarium und das konzeptionelle Denken bei dem Brand Management moderner Prägung (ibMf) und dem IM decken sich weitgehend.

Beispiele hierfür sind die Personen- und Umfeldanalyse innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die Schärfung der Wahrnehmung und des Bewusstseins hinsichtlich bisher vernachlässigter Faktoren, die Einbeziehung von affinen Hilfswissenschaften in die Stoffsammlung und die Perpetuierung des Unternehmens als Hauptziel nach dem gemeinsamen Leitsatz: **„Inneres Vertrauen ist gleich dem Äußeren“**.

Um den Kreis mit einer Wiederholung zu schließen: Philosophen und prominente Vordenker hatten längst den Weg für die **funktionale Plausibilität** gebahnt.

Aristoteles: „Traue Theorien nur, wenn sie sich in Harmonie mit den Tatsachen befinden.“ **Descartes: „Nimm nichts für wahr, wenn nicht hinreichende Evidenz dafür besteht.“** **Heimar von Dithfurt: „Unser Weltbild ist so gut, wie es funktioniert.“**

Ebenso für die Diskussion über unsere **Entscheidungsfreiheit und Messbarkeit**.

Stephen Hawking: „Ich glaube an die positivistische Philosophie, in der Fragen nach der wirklichen Natur sinnlos sind, weil wir zu keiner modellunabhängigen Wirklichkeit Zugang haben, also unsere Modelle nicht messen können.“

Und, last but not least, für die Konstruktion der **Markenidentität**:

Sokrates: „Der beste Weg, jemand zu überzeugen, besteht darin ihm glauben zu machen, er habe selbst entdeckt, was man ihm vermitteln will.“

Literaturverzeichnis

- BAUER, J. (2002):** *Das Gedächtnis des Körpers*, Frankfurt 2002.
- BLINDA, L. (2003):** *Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung*, Bremen 2003.
- BURMANN, C./ZEPLIN, S. (2006):** *Innengerichtetes Markenmanagement*, Bremen 2006.
- BRYSON, B. (1989):** *The Lost Continent*, New York 1989.
- CAVALLI-SFORZA, L. (1994):** *Verschieden und doch Gleich*, München 1994.
- DAMASIO, A. (1994):** *Descartes's Irrtum*, New York 1994.
- DAMASIO, A. (1999):** *The Feeling of What Happens*, New York 1999.
- DAMASIO, A. (2003):** *Joy, Sorrow, and the Feeling Brain*, New York 2003.
- EIBEL-EIBESFELDT, I. (1997):** *Die Biologie des menschlichen Verhaltens*, 3. Aufl., München, Zürich 1997.
- EIBEL-EIBESFELDT, I. (1997):** *Grundriss der vergleichenden Verhaltensforschung*, 8. Aufl., München, Zürich 1999.
- FREILING, J. (2001):** *Ressourced-based View und ökonomische Theorien*, 1. Aufl., Wiesbaden 2001.
- GLADWELL, M. (2007):** *Blink - The Power of Thinking without Thinking*, New York 2007.
- GRAY, J. (2002):** *The End of the End of History*, London 2002.
- GRAY, J. (2003):** *Straw Dogs*, London 2003.
- HERRHAUSEN, A. (2005):** *Denken, Ordnen, Gestalten*, München 2005.
- KAHNEMANN, D. (2002):** *Maps of Bounded Rationality. A Perspektive on Intuition, Judgement and Choice*, Prize Lecture, Nobel Prize, August 2002.
- KEENAN, J. P. (2003):** *The Face in the Mirror*, New York 2003.
- LEVINE, R. (1999):** *Eine Landkarte der Zeit*, München, Zürich 1999.
- MARINOFF, L. (1999):** *Plato, not Prozac*, New York 1999.
- MATURANA, H./VARELA, F. (1987):** *Der Baum der Erkenntnis*, Bern u. a. 1987.
- MEYER, T./SCHADE, M. (2007):** *Cross-Marketing-Allianzen, die stark machen*, Göttingen 2007.
- MEFFERT, H./BURMANN, CH./KOERS, M. (2005):** *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2005.

- ORTMANN, G. (2004):** *Als Ob. Fiktionen und Organisation*, 1. Aufl., Wiesbaden 2004.
- PÖPPEL, E. (1995):** *Lust und Schmerz*, 1. Aufl., München 1995.
- PÖPPEL, E. (1997):** *Grenzen des Bewusstseins*, 1. Aufl., Frankfurt, Leipzig 1997.
- PREISER, E. (1966):** *Nationalökonomie - heute*, 6. Aufl., München 1966.
- RIZZOLATTI, G./FOGASSI, L./GALLESE, V. (2001):** "Neurophysiological Mechanism underlying the Understanding and Imitation of Action", in: *Nature Neuroscience Review* (2), 2001, S. 661-670.
- ROST, D. (1993):** *Pawlows Hunde*, Stuttgart 1993.
- ROBINSON, J. (1962):** *Economic Philosophy*, Cambridge 1962.
- RUNKEL, G. (2002):** *Allgemeine Soziologie*, München 2002.
- SANDERS, B. (1994):** *A is for Ox*, New York 1994.
- SPINOZA, B. (1982):** *Die Ethik, Schriften und Briefe*, Stuttgart 1982.
- VON DITHFURT, H. (1980):** *Der Geist fiel nicht vom Himmel*, München 1980.
- ZIMMERMANN, R. (1980):** *Wollen, Logik und Entscheidungstheorie*, München 1980.

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"

Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?

Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen

Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungskompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 21 **Markus Zeller (2006)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung

Nr. 22 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Jahr 2007

Nr.23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell - Forschungsbedarf und Systematisierung -

Nr.24 **Christoph Burmann / Philip Maloney**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

Nr.25 **Christoph Burmann / Verena Wenske**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

- Nr.26 **Christoph Burmann / Tilo Halaszovich**
Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter
- Forschungsbedarf und Systematisierung
- Nr.27 **Dennis Krugmann**
Integration akustischer Reize in die identitätsbasierte Markenführung
- Nr.28 **Christoph Burmann / Wulf Stolle**
Markenimage - Konzeptualisierung eines komplexen mehrdimensionalen Konstrukts
- Nr.29 **Christoph Burmann / Wulf Stolle**
Globale Markenführung in heterogenen Märkten - Moderierte Wirkungsbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie
- Nr.30 **Christoph Burmann / Verena Pannenbäcker**
Markenführung durch Brand Commitment im Call Center – Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr.31 **Christoph Burmann / Mike Schallehn**
Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung
- Nr.32 **Marcel Kranz**
Die Markenidentität zum Leben erwecken – Interner Markenaufbau durch Mitarbeiterqualifikation
- Nr.33 **Günter Hierneis**
Interkulturelles Management und seine Vernetzung mit identitätsbasierter Markenführung

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
