

Christoph Barmeyer

**„Une image vaut mille mots“: Interkulturelle Bilderwelten
deutsch-französischer Unternehmenskooperationen.**

Erschienen in: Bauer, U. (Hg): Standpunkte und Sichtwechsel. Festschrift für Bernd Müller-Jacquier
zum 60. Geburtstag. München, IUDICIUM, 2009, 299-322.

[Beginn_Barmeyer]

»Une image vaut mille mots«: Interkulturelle Bilderwelten deutsch-französischer Unternehmenskooperationen

Christoph Barmeyer

Einleitung¹

Die Herausforderungen interkultureller Kommunikation sind ein kontinuierliches, rekurreres Element in den deutsch-französischen Beziehungen, sicherlich weil es seit vielen Jahrhunderten enge und intensive Beziehungen und Kontakte zwischen den demographisch und wirtschaftlich bedeutenden Nachbarländern Frankreich und Deutschland gibt. Im Rahmen der Völkerverständigung seit dem Zweiten Weltkrieg, ob in Kultur, Politik, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft, hat interkulturelles Verstehen und Lernen einen großen Stellenwert eingenommen.

Die interkulturellen privaten und beruflichen Beziehungen – vom Tourismus über Schüleraustausch, Auslandsentsendungen, Arbeitsgruppen, Management bis hin zur Politik – gestalten sich nicht immer unproblematisch und haben zu einer Vielzahl von Publikationen und Aktivitäten geführt (DFI 2003). Zu den interkulturellen deutsch-französischen Beziehungen gehört auch die Zusammenarbeit von Akteuren in Unternehmen, die im deutschsprachigen Raum in kommunikationswissenschaftlicher Perspektive zuerst von Katharina v. Helmolt und Bernd Müller-Jacquier untersucht wurden. Die Schwierigkeiten interkultureller Interaktionen im Unternehmenskontext sind im Rahmen von Feldforschung (Fragebögen, Interviews, teilnehmende Beobachtung) erhoben und z. B. anhand von mündlichen Aussagen der

¹ Bernd Müller-Jacquier habe ich 1992 – ausgehend von der Literaturrecherche zur deutsch-französischen Interkulturellen Wirtschaftskommunikation – im Rahmen meiner Diplomarbeit zu Deutschland und Québec kennen und schätzen gelernt. Er war für mich der ›Initialzündler‹ zum Thema Interkulturalität und hat meine ersten Schritte begleitet.

Akteure dargestellt (Barmeyer 1996; v. Helmolt & Müller-Jacquier 1991; v. Helmolt 1997; Pateau 1998) oder anhand von Fallstudien und Critical Incidents beschrieben worden (Barmeyer & Davoine 2008; Pateau 1998; Breuer & de Bartha 1996; Müller-Jacquier 2000, 2004).

Nach zwei Jahrzehnten der Untersuchung deutsch-französischer interkultureller Kommunikation ergeben sich zwei Fragenkomplexe: *Erstens*: Haben sich die Schwierigkeiten interkultureller Kommunikation und Interaktion im Unternehmenskontext, wie sie bereits von Katharina v. Helmolt und Bernd Müller-Jacquier 1991 erhoben wurden, gewandelt? Welche Themen sind nach wie vor wesentlich und aktuell? *Zweitens*: Lässt sich interkulturelle Kommunikation auch durch andere Darstellungsformen thematisieren und analysieren? Könnten Formen gewählt werden, die sowohl im Reflektionsprozess als auch im -ergebnis verstärkt emotionale oder handlungsorientierte Elemente berücksichtigen und zur Verarbeitung interkultureller Erfahrungen dienen?

In diesem Beitrag wird eine Form gewählt, die interkulturellen Herausforderungen deutsch-französischer Zusammenarbeit durch Visualisierung zu illustrieren und zu reflektieren: Fach- und Führungskräfte kommen durch eigens gemalte Bilder in einer *Momentaufnahme selbst >zu Wort<*. Bilder sind in interkultureller Kommunikation ein wichtiges Medium, um Kulturspezifika und -kontraste darzustellen (Lüsebrink & Walter 2003), jedoch wurde bisher noch nicht auf das Medium des Bildes als Zeichnung eingegangen, das von den beteiligten Akteuren *selbst* angefertigt wird und das deren interkulturelle Erfahrung zusammenfasst.

1. Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Management

Frankreich und Deutschland bilden als Tandem seit Jahrzehnten den Kern der Europäischen Union und erwirtschaften zusammen fast 50 % des Bruttosozialprodukts der Eurozone. Die ökonomisch erfolgreiche deutsch-französische volkswirtschaftliche Verflechtung kontrastiert interessanterweise mit Missverständnissen und Schwierigkeiten von Mitarbeitern und Managern in Unternehmen, die häufig in einer Unkenntnis oder Fehleinschätzung von Systemunterschieden begründet sind (Breuer & de Bartha 1996; v. Helmolt & Müller-Jacquier 1991; Pateau 1998). An dieser Stelle setzt das Praxis- und Forschungsfeld des Interkulturellen Managements an (Barmeyer 2000): Modelle und Konzepte werden konzipiert, um nationale Systemspezifika und Unter-

schiede des Managements zu analysieren und deren Ergebnisse in die Praxis in dem Maße einzubringen, dass sie konstruktiv auf die Verständigung und Zusammenarbeit der Akteure wirken.

Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen wie die Sprachwissenschaft (v. Helmolt 1997; Müller-Jacquier 2000), Kulturwissenschaft/Literaturwissenschaft (Lüsebrink 2005), Soziologie (Heidenreich 1995; Maurice et al. 1982), Kulturanthropologie (Hall & Hall 1990), Psychologie (Demangeat & Molz 2003), Philosophie (Demorgon 1996), Managementlehre (Barmeyer 2000; Brink et al. 1999; Davoine 2002; Fischer 1996; Pateau 1998; Strübing 1997) haben sich mit deutsch-französischen Management-Spezifika in kulturvergleichender oder interkultureller Perspektive beschäftigt. Dabei kann zum einen der Rückgriff auf historische und gesellschaftliche Kontexte (Ammon 1989; Demorgon 1998; D'Iribarne 1989; Fischer 1996), zum anderen die Betrachtung von Institutionen (Barmeyer, Schlierer & Seidel 2007; Maurice et al. 1982; Whitley 2002) die rein kulturalistische Sicht- und Interpretationsweise relativieren und zugleich ergänzen.

1.1. Themenfelder deutsch-französischer Interkulturalität

Deutsch-französische interkulturelle Kommunikation wird im Rahmen von Managementaktivitäten (wie Organisation, Planung, Führung, Kontrolle) durch bestehende deutsch-französische Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Wahrnehmungs- und Gefühlsmustern, Grundannahmen, Denkhaltungen und Arbeitsweisen für die Akteure erfahrbar. Aufgrund unterschiedlicher kultureller Prägung werden dieselben Situationen von den Handelnden anders wahrgenommen, erlebt und interpretiert (Müller[-Jacquier] 1993). Sich ergebende Konflikte sind also im Allgemeinen unbeabsichtigt, was dazu führt, dass die Beteiligten nicht merken, worin die Ursache des Konflikts liegt. Sie erleben zwar Handlungen, ihre Bedeutungen jedoch verstehen sie nicht vollständig und interpretieren sie häufig aufbauend auf dem eigenen kulturellen Interpretationsinventar (Müller-Jacquier 2004). Es ist also nicht die Unterschiedlichkeit, sondern es sind die auf ihr basierenden Positionen und Perspektiven, die die Handelnden unbewusst einnehmen und in die deutsch-französische Interaktion einbringen. Hinzu kommt, dass »das Verhalten von Personen in interkulturellen Situationen nicht nur aufgrund ihrer eigenkulturellen Sozialisation (kontrastiv) erklärt [werden kann], sondern auch als Produkt eines wechselseitigen Interpretations- und Anpassungsprozesses, das im Extremfall stark von in den jeweiligen Einzelkulturen praktizierten Verhaltensnormen

abweichen kann [...] und situative Neuschöpfung zeigt« (Müller-Jacquier 2000, 25).

Was sind rekurrierende Themenbereiche der interkulturellen deutsch-französischen Zusammenarbeit, wie sie u. a. von Katharina v. Helholt und Müller-Jacquier im Rahmen einer Umfrage bei BASF in Frankreich 1991 erhoben und durch weitere Forschungen ergänzt und verdichtet wurden? Tabelle 1 zeigt drei zentrale Themenfelder, die als Unterschiede in antagonistischer Weise (Demorgon 1998) kontrastiv gegenübergestellt werden. Es handelt sich hierbei um relative, auf empirischen Studien basierende Unterschiede (Barmeyer 2004; Breuer & de Bartha 1996; Davoine 2002; DFI 2003; Pateau 1998). Ein viertes Themenfeld, das der »Komplementarität und Synergie«, wird nicht in die Tabelle aufgenommen, es kann sich jedoch durch die produktive Kombination der deutsch-französischen Antagonismen, die als Bereicherung wirken können, ergeben (Barmeyer 1996). Es wird später gezeigt, wie sich diese Themenfelder in den von französischen und deutschen Teilnehmern gezeichneten Bildern wiederfinden (vgl. Abb. 1).

Themenfelder	Deutschland	Frankreich
1. Kommunikation, Sprache, Information	eher sachliche Kommunikation, aufgabenorientiert eher strukturierte, direkte und formelle Kommunikation	eher persönliche Kommunikation, personenorientiert eher flexible, indirekte und informelle Kommunikation (Verfügbarkeit)
2. Zeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsstil	eher monochroner Umgang mit Zeit: mehr Planung und Prozedere, mehr Unterteilungen, strikteres Festhalten an Fristen Wertschätzung von Fachwissen und technischer Expertise	eher polychroner Umgang mit Zeit: mehr parallele Aufgaben, schnellere Reaktionsfähigkeit und größere Toleranz bei Unterbrechungen Wertschätzung von Generalistenwissen und intellektuellen Fähigkeiten
3. Hierarchie, Autorität, Macht	eher flache Hierarchien Entscheidungsprozess eher durch Konsens (mit <i>Auseinandersetzung</i>)	eher ausgeprägte Hierarchien eher hierarchischer Entscheidungsprozess

Abb. 1: Themenfelder und Antagonismen deutsch-französischer Interkulturalität

1.2. Kontextualisierung interkultureller Beziehungen

Die Wissenschaft kritisiert an interkultureller Praxis und Forschung in Training und Beratung die Antiquiertheit von statischen, veralteten Kulturbegriffen (Dahlén 1997; Moosmüller 2004) und reduktionistisch und deterministisch orientierten Kulturdimensionen (Benseler et al. 2003; Bolten 2001; Hansen 2003; Layes 2003; Straub et al. 2007). Ein wichtiges Element zur Relativierung und Öffnung von deterministischem Kulturalismus ist sicherlich die stärkere Einbeziehung von kulturellen Kontexten, wie kulturelle Zugehörigkeit der Interaktionspartner und sprachliche Register (Müller-Jacquier 2000), extra-kulturellen Kontexten (Otten 2007), wie Vorgeschichte, institutionellen Faktoren, wie Recht, Bildungssysteme, Berufskulturen und soziale Schichten (Maurice et al. 1982), Strukturen und Prozesse (Heidenreich 1995), Strategien und Taktiken der Akteure (Crozier & Friedberg 1979). Auch im Rahmen von internationalen Unternehmenskooperationen finden sich spezifische Kontexte mit unterschiedlichen Konstellationen von Akteurs- bzw. Kooperationsbeziehungen, die es zu beachten gilt. Interkulturalität findet nicht in interessen- und machtfreien Räumen statt, sondern ist immer auch von ›nicht-kulturellen‹ Sachzwängen und Einflussfaktoren beeinflusst, die wiederum die Qualität der interkulturellen Beziehungen tangieren (Barmeyer 2007; Breuer & Barmeyer 1998). Diverse Konstellationen der Über- und Unterordnung finden sich, wie der stärkere Anpassungsdruck der Minorität an die Majorität oder der des Mitarbeiters an die Führungskraft. In Unternehmenskooperationen sind generell drei Konstellationen von Kooperationsbeziehungen anzutreffen, die spezifische Kontexte darstellen und hier mit absteigender Intensität (von asymmetrischer Machtverteilung zu relativ symmetrischer Machtverteilung) aufgeführt sind:

1. Besonders ausgeprägt ist die ungleiche Machtverteilung bei externen Kooperationsbeziehungen im Rahmen von *Käufer/Kunde-Verkäufer/Lieferant-Beziehungen*, wie es bereits relativ früh Adler (1991) und Usunier (1992) thematisierten. Sie verweisen darauf, dass in bestimmten Gesellschaften, wie etwa romanischen oder ost-asiatischen, der Käufer dem Verkäufer hierarchisch stark übergeordnet ist. Der Verkäufer hat sich unterzuordnen und sich anzupassen.
2. Auch bei internen Kooperationen zwischen *Mutter-Tochtergesellschaften* findet sich eine asymmetrische Machtverteilung (Barmeyer & Davoine 2007). In Mutter-Tochterbeziehungen gibt die Muttergesellschaft in der Regel die Strategie vor und verfügt über rechtliche und finanzielle Ressourcen, die ihre Entscheidungsmacht legitimieren. Tochtergesellschaften sind oft nur operative Standorte.

Das Machtverhältnis ist klar geregelt: Die Muttergesellschaft dominiert, auch wenn die Akteure ›Kollegen‹ innerhalb eines Konzerns sind. Allerdings existieren auch zahlreiche temporäre Projektteams mit auf Standorten verteilten komplementären Kompetenzen, in denen die Machtstellung der Muttergesellschaft im Arbeitsprozess kaum relevant ist.

3. Eine weitere, dritte Konstellation ist die der relativ symmetrischen gleichberechtigten Kooperationsbeziehung in *Joint-Ventures* oder *Allianzen*, in der sich zwei Unternehmen zusammenschließen, um ihre Ressourcen in ein neues Unternehmen einzubringen (Strübing 1997).

Der jeweilige Kontext der Kooperationsbeziehungen ist von Bedeutung, da aufgrund unausgeglichener Einfluss- und Machtkonstellationen ein Akteur bzw. eine Akteursgruppe eher dominant sein und Interessen durchsetzen kann, während die andere Seite ›stillschweigende‹ Anpassungen vornehmen muss. Für die Interkulturalität bedeutet dies, dass die ›schwächeren‹ Akteure weit mehr interkulturelle Anpassungsprozesse vornehmen müssen als die ›mächtigeren‹, also stärker von Interkulturalität betroffen sind und infolgedessen einen höheren Leidensdruck aufweisen. Insbesondere die französische Organisationssoziologie (Crozier & Friedberg 1979; Friedberg 1993) hat sich mit dem Thema der Einfluss- und Machtausübung durch ›Spiel‹ auseinandergesetzt. Spiel wird verstanden als »ein konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen« (Crozier & Friedberg 1979, 68).

Diese unterschiedlichen Konstellationen spielen im Folgenden bei den dargestellten Bildern eine Rolle und dienen zum einen als Strukturierungshilfe. Zum anderen stellen die dargestellten Kooperationsbilder keine ›losgelösten‹ interkulturellen Kooperationserfahrungen dar, sondern sind in spezifische Kontexte eingebettet.

2. Bilder – Begriffe und Funktionen

Verschiedenste Formen – wie Gemälde, Zeichnungen, Fotos, Filme, Diagramme etc. – tragen dazu bei, Wissen, Informationen oder Sachverhalte intendiert und bildhaft darzustellen. Für Posner und Schmauks (2004, 15) sind Bilder »ein besonderer Teilbereich des Sichtbaren, nämlich flächenhafte Artefakte, die zugleich Zeichen sind, indem sie etwas abbilden«. Schmidt (2002, 63) definiert ein Bild als »ein

ganzheitliches Produkt der Wahrnehmung. Es schließt alle menschlichen Sinnesorgane, Wahrnehmungskanäle ein und vereint Ereignisse in ein durch einen Rahmen begrenztes gemeinsames Bild. Die Struktur dieses Bildes orientiert sich nach Wahrnehmungs- und Gedächtnisgrundsätzen.« Kroeber-Riel (1996, 35) versteht ein Bild als »Aufzeichnung eines realen oder fiktiven Gegenstandes, die dem Gegenstand ähnlich ist und deswegen wie der Gegenstand wahrgenommen werden kann«. Ein Bild stellt ein zusammengefügtes ›Abbild‹ differenzierter Wirklichkeiten und Wahrnehmungen dar.

Bezeichnend ist, dass sich die Bildwissenschaft bisher nicht als eigenständige Disziplin etablieren konnte (Sachs-Hombach & Rehkämper 2004; Schmidt 2002) und zur Erforschung von Bildern auf verschiedene Disziplinen zurückgreift, wie Psychologie, Philosophie, Kunstwissenschaft, Medien- und Kommunikationswissenschaften. Somit hat sich auch kein spezifisches Instrumentarium etablieren können, auf das eine Bildanalyse basiert.

Bilder können somit als Mittel in kommunikativen Situationen eingesetzt bzw. zur Darstellung dieser Situationen benutzt werden. Verständnis und Interpretation sind erst möglich, wenn die Bedeutung der Zeichen, ihre Denotation und Konnotation, bekannt ist (de Saussure 1967). Ein Bild wird dann verstanden und löst Prozesse des Empfindens, Wahrnehmens, Erkennens und Lernens aus, wenn seine Zeichen zum Zeitpunkt der Betrachtung direkt – zumindest teilweise – verstanden werden (Abel 2003). Bilder, deren Zeichen nicht direkt verstanden werden, werden durch Deutung verständlich.

Von den vielen Funktionen, die Bilder ausüben können, werden vier, hier relevant erscheinende, genannt.

Darstellungsfunktion

Ein Bild, dessen Zeichen von den Betrachtern verstanden werden, bringt in kurzer Zeit viele Informationen zur Darstellung, wozu Schrift- oder Sprechsprache viel mehr Raum und Zeit benötigen würden, ganz im Sinne des Sprichworts des Beitrags-Titels »Ein Bild sagt mehr als tausend Worte«. Bilder drücken in der Gleichzeitigkeit etwas aus, wofür Worte linear viel mehr Raum brauchen würden (Kroeber-Riel 1996). Bilder werden bedeutungsbezogener verarbeitet und bilden mehr Assoziationen als Verbalisierungen (Schmidt 2002). Auch wenn die Darstellung durch nicht-sprachliche Begriffe ausgedrückt wird, ist ein Verstehen dank erkannter Bedeutung der Bildzeichen möglich. In der Welt der Techniker und Ingenieure, etwa bei Schaltplänen, wird

von »Visual Thinking« gesprochen (Abel 2003), das nicht auf detaillierten verbalen Beschreibungen beruht. Dies birgt eine größere Ökonomie in sich.

Ordnungsfunktion

Bilder und deren Zeichen tragen zur Orientierung in der Wirklichkeit bei, weil sie Klassifikationen vornehmen, indem sie Objekte darstellen (z. B. eine Brücke), eine Kategorisierung zuweisen (z. B. Farbe, Größe) und diese im Raum anordnen (z. B. in der Bildmitte). Dies ist gerade in sozialen Systemen und interkulturellen Kontexten wichtig: Objekte, Strukturen, Beziehungen werden durch Positionierung im Raum geordnet und verweisen somit indirekt auf Ansichten, Positionen und Perspektiven (Mangels 1980). Der Abstand zwischen zwei abgebildeten Akteuren z. B. kann ihre Beziehungsqualität (Sympathie/Antipathie) oder ihre Beziehungsintensität (intensiv/ schwach) ausdrücken.

Konstruktfunktion

Der Prozess der Bildentstehung führt zu Konstruktbildungen durch Selektion, Assoziation, Abgrenzung, Unterscheidung, Rekonstruktion, Synthetisierung, Schematisierung, etc. Es handelt sich – anders als beim Photo – um eine unvollständige, aber direkte Darstellung im Sinne des Gebots »der Kürze und Verständlichkeit« (Dirscherl 1993, 412). Bestimmte bewusst oder unbewusst relevante, bedeutende Themen interkultureller Erfahrungen werden durch die bildliche Darstellung explizit gemacht, andere dagegen werden nicht thematisiert (Schmidt 2002). Die Zeichnenden konstruieren sich sozusagen ihre Wirklichkeit und nehmen Priorisierungen vor (Mangels 1980).

Verarbeitungsfunktion

Das Bild kann Aspekte thematisieren, die auf verbalem Wege nicht zur Sprache kommen würden. Hierzu gehören auch indirekt Gefühle und Sorgen, wie die der Unterordnung, die nun bildlich direkt oder metaphorisch ausgedrückt werden. Wichtig ist hierbei, dass ein aktiver, kreativer und fast spielerischer Prozess zur Themendarstellung und Bildentstehung beiträgt. Dieser durchaus emotionale Prozess erlaubt es, Sachverhalte der Wirklichkeit, aber auch Probleme, auf eine »leichte« Weise darzustellen, die auch von Humor und Ironie begleitet sind. Sowohl der dialogische, gruppensdynamische Prozess, als auch die

Betrachtung des fertigen *Ceuvre*, tragen zu einer Verarbeitung interkultureller Erfahrungen bei.

3. Deutsch-französische Arbeitswelten in Bildern

Im folgenden Abschnitt wird der Bildentstehungsprozess beschrieben und anschließend Bilder aus deutsch-französischen Kooperationen gezeigt und interpretiert.

3.1. Bildentstehungsprozess

Die Kooperationsbilder aus den Jahren 2003 – 2009 wurden von deutschen und französischen Fach- und Führungskräften im Rahmen interkultureller Trainings gemalt, die vom Verfasser durchgeführt wurden. Es handelte sich um unternehmensinterne Trainings in unterschiedlichen Branchen. Die genaue Arbeitsaufgabe der Kleingruppen lautete: »Stellen Sie bitte in einem gemeinsamen Bild den Zustand der deutsch-französische Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen dar!« Die Teilnehmer bekamen hierfür einen Flip-Chart mit Papier und Stifte in verschiedenen Farben. Die Bilder entstanden zu Beginn des Seminars, das heißt, die Teilnehmer hatten noch keinen inhaltlichen Bias durch vom Trainer aufbereitetes strukturiertes Wissen der deutsch-französischen interkulturellen Kommunikation. Die Teilnehmer malten das Bild auf der Basis ihrer – in der Regel langjährigen – Arbeits-erfahrungen mit dem anderskulturellen Partner. Die meisten Bilder entstanden innerhalb einer Zeit von ca. 20 – 30 Minuten in monokulturellen deutschen oder französischen und in bikulturellen Gruppen von drei bis vier Teilnehmern.

Was den Ablauf der Gruppenarbeit betrifft, wurde in den ersten Minuten in den jeweiligen Gruppen über Erlebnisse und Arbeits-erfahrungen mit den anderskulturellen Partnern reflektiert, bestimmte Szenen gewählt und anschließend auf einem Flip-Chart-Papier festgehalten. In einem kreativen Prozess mit anregenden Diskussionen entwickelte sich dann eine Zeichnung. In der Regel waren alle Gruppenmitglieder an der Zeichnung beteiligt, oft gab es jedoch eine Person, die die »Führung des Pinsels« übernahm. Als alle Gruppen fertig mit ihrer Zeichnung waren, erfolgte eine gemeinsame »Vernissage«, das heißt, jede Gruppe stellte ihre Zeichnung vor, erzählte »ihre Geschichte« dazu und erklärte die Bildelemente samt ihren Symbolen. Die anderen zuhörenden Teilnehmer hatten die Möglichkeit, Fragen zu stellen und zur Diskussion beizutragen. Die Bilder wurden anschließend an die

Wände des Seminar-Raums gehängt; auf diese Weise wurde im Laufe des Trainings immer wieder auf sie Bezug genommen. Am Ende des Trainings wechseln die Ansichten der Teilnehmer bezüglich der Interpretation ihrer interkulturellen Arbeitserfahrungen: Bedeutungen ändern sich, Wertungen nehmen ab, Vorurteile werden verringert, Kontaktsituationen werden besser verstanden.

Es handelt sich also nach Schmidt (2002, 64) um eine »bewusste Bildproduktion«, die sich dadurch auszeichnet, dass sie eine fokussierte, selektive Bildgestaltung vornimmt, indem sie »strategisch-konzeptionelle Absichten«, »taktische Maßnahmen« oder die »Situation prägende Verhaltensweisen« darstellt. Ziel der Übung innerhalb des interkulturellen Trainings ist es, interkulturelle Themen der deutsch-französischen Kooperation bewusst zu machen, zu erarbeiten und in einem kreativen gemeinsamen Prozess darzustellen. Das fertige Bild dient dazu, von den Teilnehmern als wesentlich empfundene Herausforderungen als Synthese wertfrei zu reflektieren und auch Emotionen Raum zu lassen und anschließend zu diskutieren. An dieser Stelle setzt die reflektierte und geführte Visualisierung von interkulturellen Arbeitserfahrungen ein, wie sie in diesem Beitrag folgend anhand der Kooperationsbilder gezeigt wird.

3.2. Bildanalyse

In den Jahren 2002 – 2009 wurden etwa 50 Bilder gemalt, aus denen für diesen Beitrag exemplarisch sechs Bilder ausgewählt wurden. Für die Bildanalyse interessiert, welche Elemente in welcher Konfiguration dargestellt werden.² Orientierung boten dabei u. a. Abel (2003) und Mangels (1980), und die folgende Struktur wurde eingehalten:

1. *Kontext-Konstellation der Kooperationsbeziehungen*, wie Käufer-Verkäufer, Mutter-Tochtergesellschaften, Joint-Ventures oder Allianzen etc.
2. *Bild-Beschreibung*: Was (Objekte ...) ist wo (Position ...) und auf welche Weise (groß, klein, Farbigkeit ...) dargestellt?
3. *Bild-Interpretation*: Welche Themenfelder deutsch-französischer Kooperation (Kommunikation, Arbeitsorganisation, Hierarchie, Komplementarität) treten hervor?

² Ich danke Professor Dr. Alexander Glas von der Universität Passau für Anregungen zur Bildanalyse.

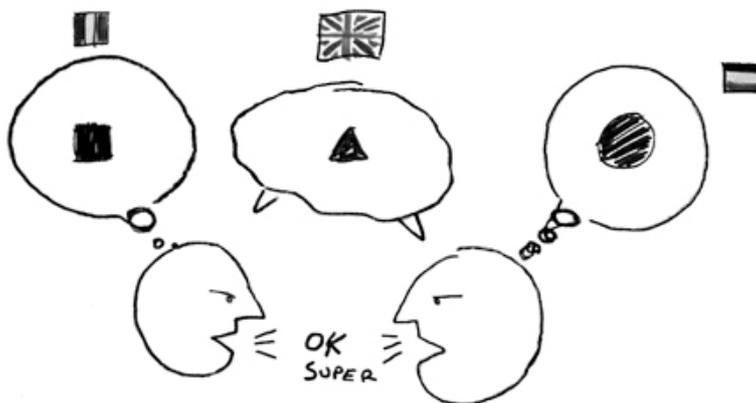


Bild 1: »Misskommunikation«: Bedeutungsdivergenz

Kontext-Konstellation der Kooperationsbeziehung: Bild 1 wurde von deutschen und französischen Teilnehmern gemalt, die unternehmensintern in einer relativ gleichberechtigten Kooperationsbeziehung stehen.

Bild-Beschreibung: Das Bild illustriert eine mündliche Kommunikationssituation auf drei Ebenen. Auf der unteren Ebene befinden sich zwei einander zugewandte Köpfe, die sich anschauen und im Dialog sind. Der deutsche und der französische Partner, dargestellt durch eine französische Flagge links oben und eine deutsche Flagge rechts oben, unterhalten sich auf Englisch, dargestellt durch die englische Flagge in der Mitte. Der französische Kooperationspartner stellt sich ein Quadrat vor und spricht auf Englisch von einem Dreieck. Der deutsche Kooperationspartner denkt einen Kreis und spricht ebenso von einem Dreieck.

Bild-Interpretation: Bild 1 handelt vom Themenfeld »Kommunikation, Sprache, Information«, zeigt den interkulturellen (Miss-)Kommunikationsprozess aufgrund divergierender sprachlicher Bedeutungen. Die Symbolik der drei Flaggen, die die drei Bedeutungswelten (französisch-, englisch- und deutschsprachig) darstellen, zeigt sehr deutlich divergierende Vorstellungen (Quadrat, Kreis, Dreieck) und auch die Missverständlichkeit: Es handelt sich um ein geglaubtes Verständnis der beiden Kommunikationspartner.

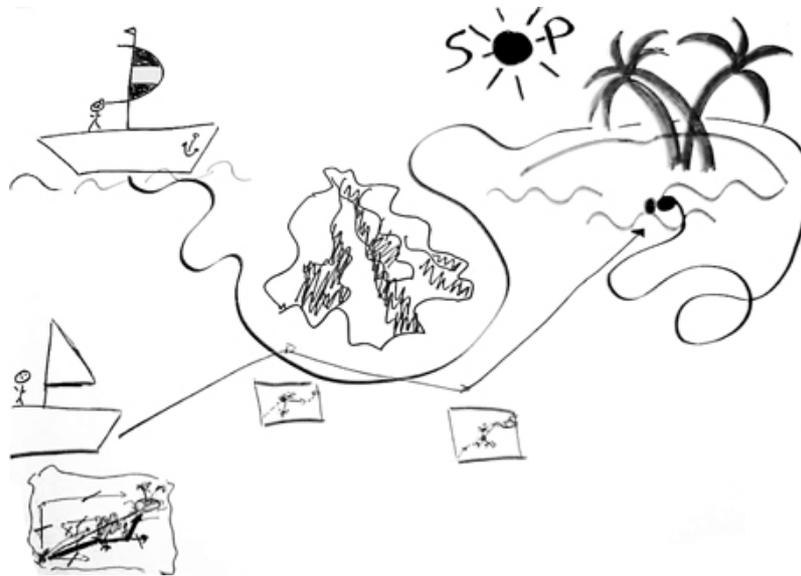


Bild 2: »Segelbootsfahrt«: Zielerreichung

Kontext-Konstellation der Kooperationsbeziehung: Bild 2 wurde gemalt von deutschen Teilnehmern, die sich als Mitglieder eines deutsch-französischen Projektteams unternehmensintern auf derselben hierarchischen Ebene befinden.

Bild-Beschreibung: In der linken Bildhälfte befinden sich zwei Segelboote, ein deutsches (unten links) und ein französisches Boot (oben links). Das französische Segelboot hat *bleu-blanc-rouge*-Segel, einen kleinen Anker, und auch Wellen sind zu sehen. Beide Segelboote fahren zu einer Insel mit Palmen, die sich auf der rechten oberen Bildhälfte befindet.

Bild-Interpretation: Das Themenfeld ist »Zeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsstil«. Das deutsche Segelboot kommt dank Seekarten und einer ständigen Kontrolle der Koordinaten direkt ans Ziel; das französische Segelboot umschiff eine erste Insel, dann auch die zweite Insel, um zum Ziel zu kommen. Der französische Weg ist indirekter, aber vielfältiger. Die beiden umsegelten Inseln werden aus verschiedenen Perspektiven erfasst. Auf unterschiedlichen Wegen gelangen beide Boote ans gemeinsame Ziel: Der »Start Of Production« (SOP), als strahlende Sonne dargestellt, ist der Moment, an dem die gemeinsam

vorbereitete Serienproduktion beginnt. Die positive Grundhaltung des Bildes wird mit vielen Farben dargestellt.

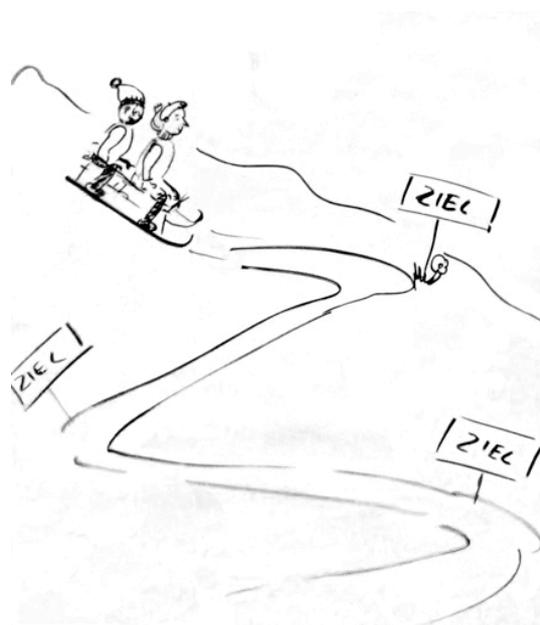


Bild 3: »Schlittenfahrt«: Anpassung

Kontext-Konstellation der Kooperationsbeziehung: Bild 3 wurde aus Sicht deutscher Teilnehmer gemalt; es handelt sich um eine Kooperationsbeziehung zwischen einem deutschen Zulieferer und einem französischen Kunden.

Bild-Beschreibung: Das Bild zeigt zwei Figuren, die auf einem Schlitten sitzen. Sie fahren einen Schneehang hinunter, von Ziel zu Ziel. Auf dem Schlitten sitzt vorne ein Franzose mit Béret und Schal und hinten ein Deutscher mit einer Mütze.

Bild-Interpretation: Zwei Themenfelder treten in dem Bild hervor: »Hierarchie, Autorität, Macht« sowie »Zeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsstil«. Der deutsche Zulieferer, der hinten auf dem Schlitten sitzt, muss sich gut festhalten, denn es geht schnell einen steilen Berg hinab. Er ist also abhängig von dem vorne sitzenden Schlittenfahrer, dem französischen Kunden, der hier die Macht hat. Dieser verändert zudem immer wieder sein Ziel. Deshalb sind auf diesem Bild drei verschie-

dene Ziele zu sehen. Es geht um das Thema der Flexibilität: der deutsche Zulieferer muss sich der Geschwindigkeit und den Zielen des französischen Kunden anpassen und versuchen, beim Kunden zu bleiben, also nicht abgeworfen, also »rausgeworfen« zu werden.

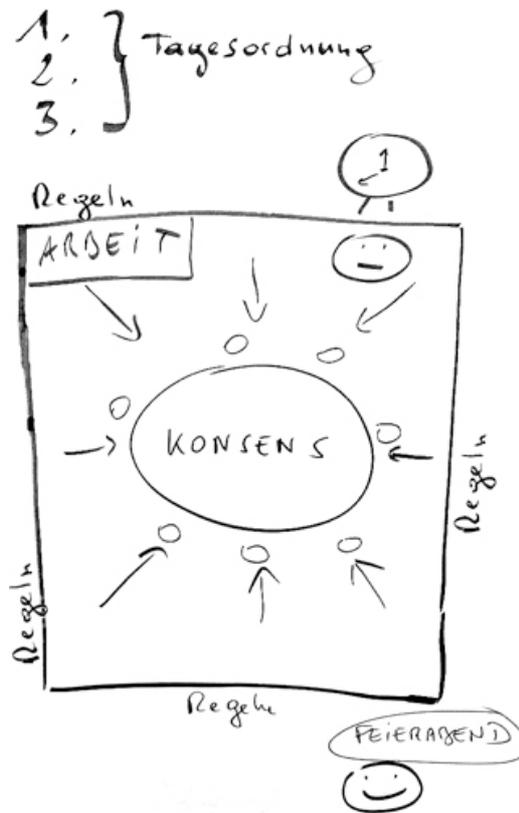


Bild 4: »Deutscher Arbeitstalltag«: Regelerorientierung

Kontext-Konstellation der Kooperationsbeziehung: Bild 4 wurde von Franzosen, die mit deutschen Kollegen in einem großen Konzern in Deutschland zusammenarbeiten, gemalt.

Bild-Beschreibung: Das Bild zeigt im oberen Bildviertel die »berühmte« deutsche Tagesordnung mit Punkt 1., 2., 3. Darunter gibt es einen großen blauen Rahmen, der eingerahmt wird von »Regeln« und (rechts oberhalb) von einer analogen Uhr, deren Zeiger 08:00 Uhr anzeigen.

Innerhalb dieses Rahmens findet »Arbeit« statt. Das Symbol in der oberen Ecke des Rahmens zeigt ein Gesicht, das ernst wirkt. Die Pfeile gehen zur Mitte des Rahmens und zu kleinen Kreisen, die sich wiederum nahe einem großen Kreis »Konsens« befinden. Im unteren rechten Teil des Bildes findet sich das Wort »Feierabend« und ein fröhliches Gesicht. Figuren sind auf dem Bild nicht zu sehen.

Bild-Interpretation: Das Bild aus französischer Sicht beschreibt den deutschen, durch Regeln und Ordnungen strukturierten Tagesablauf der Arbeitswelt, der relativ früh beginnt, und reiht sich zum Themenfeld »Zeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsstil«. Innerhalb dieses strukturierten Rahmens wird gleichberechtigt – und ohne personalisierte Autorität – im Konsens gearbeitet, sachlich und ernst. Außerhalb des Rahmens, nach verrichteter Arbeit, ist »Feierabend« und Grund zur Freude. Im Bild wird durch die wechselnde Gemütslage die Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit deutlich.



Bild 5: »Kooperation?!«: Ungleiche Machtverteilung

Kontext-Konstellation der Kooperationsbeziehung: Bild 5 ist entstanden im Rahmen einer deutsch-französischen Kooperation der Mutter- und Tochtergesellschaft. Es wurde von deutschen Teilnehmern gemalt.

Bild-Beschreibung: Auf dem Bild befinden sich verschiedene Figuren in verschiedenen Positionen. Da ist zum einen in der linken Bildhälfte eine übergroße Figur dargestellt, die an eine Tür klopft. Über ihr auf der Empore sind weitere vier kleine Figuren dargestellt, die von oben herab auf drei mittelgroße Figuren in der rechten Bildhälfte zeigen, die sich also auf der anderen Seite der Tür befinden. Diese drei Figuren arbeiten, dargestellt durch eine Schreibtischplatte und viel Papier. Die mittlere Figur zeigt auf eine große geschlossene Tür und sieht, wie auch die anderen, nicht glücklich aus. Sie trägt ein Pflaster auf dem Kopf, das heißt, sie ist wahrscheinlich verletzt. Das Wort »coopération« steht im oberen Bildteil.

Bild-Interpretation: Das Bild beschreibt aus deutscher Sicht das Themenfeld »Hierarchie, Autorität, Macht«. Die Figuren rechts stellen die deutsche Tochtergesellschaft dar, die mit Arbeit überhäuft wird und schon Verletzungen ertragen hat. Die Figuren links symbolisieren die französische Muttergesellschaft, angedeutet durch eine übergroße alleine stehende Person (der französische Chef), die wiederum flankiert wird von kleineren, relativ passiven, aber das Geschehen kommentierenden Personen. Mutter- und Tochtergesellschaft werden getrennt durch eine Tür. Das Verhältnis ist unausgeglich und angespannt.

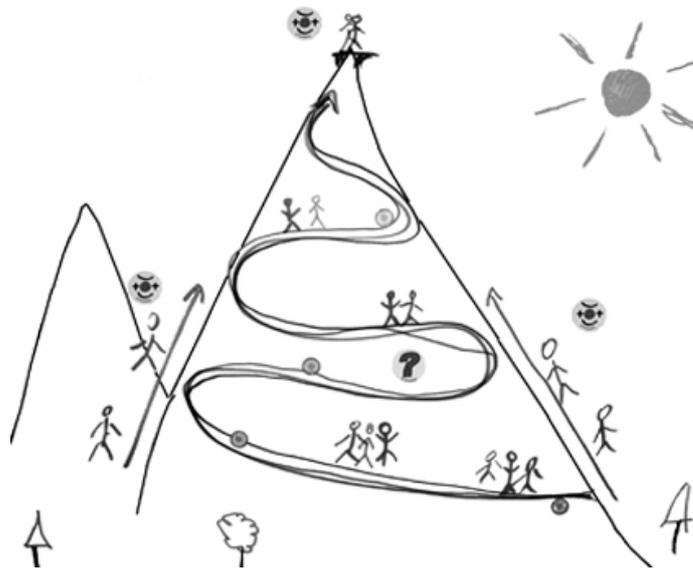


Bild 6: »Bergbesteigung«: Komplementarität

Kontext-Konstellation der Kooperationsbeziehung: Bild 6 wurde von deutschen und französischen Teilnehmern gemalt, die als Kollegen in einem Joint-Venture arbeiten.

Bild-Beschreibung: Jeweils mehrere Figurenpaare (eine rote und eine grüne Figur) erklimmen zusammen nebeneinander in Serpentina die Spitze eines steilen und hohen Berges, der das Bild ausfüllt. Zwei weitere Figurenpaare erklimmen den Berg von links und rechts. Auf dem Gipfel stehen zwei Figuren, eine rote und eine grüne. Der Weg ist von Blumen gesäumt, es gibt auch ein Fragezeichen. Symbole mit freundlich blickenden Gesichtern sind rechts, links und oberhalb des Berges zu sehen, ebenso wie eine alles überstrahlende Sonne oben rechts im Bild.

Bild-Interpretation: Bild 6 zeigt das Thema der »Komplementarität und Synergie«: Franzosen und Deutsche – hier dargestellt in den Farben rot und grün – als Mitarbeiter zweier unterschiedlicher Unternehmen, die in einer gleichberechtigten Kooperation arbeiten – in allen Hierarchie-Ebenen als »Paar« auftreten –, haben ein Ziel zu erreichen. Dies geschieht sowohl von der rechten als auch von der linken Seite als auch in einem oszillierenden Prozess. Gemeinsam wird der Gipfel, das Ziel, erreicht, eigentlich eine Spitzenleistung.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Der Beitrag macht deutlich, dass bei der Erhebung, Analyse und Interpretation von Themen zur Interkulturalität neue Wege beschritten werden können. Die bildliche Darstellung und Analyse ist einer dieser neuen Wege, um interkulturelle Erfahrungen im Rahmen von Interventionsmaßnahmen wie Training, Beratung oder Coaching zu thematisieren und vor allem zu be- und verarbeiten. Abschließend lassen sich drei Punkte festhalten, die auch für einen Ausblick dienen:

Erstens sind die visualisierten Einsichten und Ansichten des deutsch-französischen Managements anhand der vorgestellten Kooperationsbilder typisch für interkulturelle Herausforderungen vieler Akteure deutscher und französischer Unternehmen, wie sie schon seit vielen Jahren in der Literatur behandelt werden. Die ausgewählten Kooperationsbilder machen deutlich, dass die in der Literatur behandelten Themen deutsch-französischer Kooperation – von v. Helmholt und Müller-Jacquier bereits 1991 beschrieben – wie Kommunikation, Autorität, Arbeitsorganisation sowie Komplementarität im Arbeitsalltag der Fach- und Führungskräfte wiederzufinden sind.

Es wurde zudem deutlich, dass je nach Kooperationsbeziehung, etwa als ›machtlose‹ Tochtergesellschaft oder als ›mächtiger‹ Kunde, andere Themen dargestellt werden, die nicht immer nur Interkulturalität ausdrücken, sondern bestimmte Sachzwänge, Machtbeziehungen und organisatorische Konstellationen, die auch in monokulturellen Kontexten anzutreffen sind. Innerhalb der jeweiligen Kooperationsbeziehungen sind die Herausforderungen jedoch ähnlich gelagert.

In Zukunft ist es nicht nur in der Erforschung deutsch-französischer Interkulturalität in Unternehmen, auch in anderen vielfältigen Interkulturalitätsbeziehungen und Länderkonstellationen wichtig, verstärkt kontextuelle und systemische Merkmale von Handlungssituationen zu beachten (Barmeyer 2007; Otten 2007). Auf diese Weise kann das Risiko verringert werden, monokausale kulturalistische Analysen vorzunehmen, anstatt nicht-kulturelle, aber durchaus begründungsrelevante Faktoren zu berücksichtigen.

Zweitens bergen die Kooperationsbilder den in der Wissenschaft immer wieder thematisierten Vorwurf der Stereotypisierung in sich (Straub et al. 2007): Akteure der Interkulturalität – hier Teilnehmer interkultureller Trainings – nehmen aufgrund selektiver Wahrnehmung bestimmte Eigenschaften ihrer anderskulturellen Interaktionspartner wahr und stellen diese in den Kooperationsbildern dar. Zusätzlich, so die Kritik, würden auch die Inhalte von interkulturellen Trainings durch Beschreibungen, Critical Incidents, Kulturdimensionen und -standards dazu beitragen, Stereotypen zu verfestigen (Benseler et al. 2003; Hansen 2003). Auf diese Weise reproduzieren Teilnehmer und Trainer Stereotypen, die wiederum Auswirkungen auf Verhalten in der Wirklichkeit haben. Auch die bildliche Darstellung arbeitsbezogener Situationen birgt die Gefahr einer reduktionistischen Überzeichnung, jedoch kann dies durch den Trainer thematisiert werden.

In Zukunft wäre es wünschenswert, weiter an der Entwicklung neuartiger, kreativer und spielerischer Darstellungen interkultureller Interaktionssituationen zu arbeiten, die auch positive Aspekte der Interaktion beinhalten, und somit zumindest der *negativen* Stereotypisierung entgegenzuwirken. Somit könnte auch eine Entwicklung von einer *problemorientierten* Darstellung vermehrt zu einer *lösungsorientierten* Darstellung stattfinden.

Drittens ist bedeutend, dass die Kooperationsbilder die Sicht der Akteure *vor* dem durch den Trainer vermittelten interkulturellen Lernprozess darstellen, das heißt, die Bilder entstanden zwar aus der Arbeitserfahrung, ohne jedoch über vertieftes interkulturelles oder landeskundliches Hintergrundwissen bezüglich des anderskulturellen

Partners zu verfügen. Die Wahrnehmung ist zu Beginn eine tendenziell ethnozentrische, die sich im Laufe des Trainings bei vielen Teilnehmern in eine ethnorelativistische verwandeln kann (Bennett 1993). Die unverstandene, nur aus eigenkultureller Perspektive erfasste Situation wird grundsätzlich als problematisch aufgefasst und kann erst durch die Entwicklung einer empathischen Perspektivierung relativiert werden; erst dann können die Akteure die gelebte Interkulturalität wertschätzend als bereichernd empfinden.

In Zukunft wäre es interessant zu untersuchen, wie die Akteure *nach* dem interkulturellen Training und nach weiteren *reflektierten* Arbeitserfahrungen mit dem anderskulturellen Partner ihre Zeichnungen anfertigen würden. Die Zeitspanne könnte dazu führen, die erlebten Erfahrungen aus anderen Perspektiven zu sehen. Die Motive würden sich – auch aufgrund eines tieferen Verständnisses und einer stärker entwickelten interkulturellen Kompetenz – wahrscheinlich positiv verändern. Vielleicht würden die Kooperationsbilder und ihre dargestellten Szenen mit Akteuren und Beziehungen eine neutrale oder positive Ausrichtung bekommen. Und damit könnte ein wesentliches Desiderat humanistisch und pragmatisch ausgerichteter interkultureller Kommunikation, nämlich der konfliktfreien, harmonischen Verständigung, erreicht werden.

Literatur

Abel, Günter (2003): Zeichen- und Interpretationsphilosophie der Bilder. In: *Bildwelten des Wissens*. Kunsthistorisches Jahrbuch für Bilddidaktik 1. Berlin: Akademie Verlag, S. 89-102.

Adler, Nancy J. (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent.

Ammon, Günther (1989): *Der französische Wirtschaftsstil*. München: Eberhard Verlag.

Barmeyer, Christoph; Davoine, Eric (2008): Culture et gestion en Allemagne: La »machine bien huilée«. In: Eduardo Davel; Jean-Pierre Dupuis; Jean-François Chanlat (Hrsg.): *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec: Presse de l'Université Laval et TÉLUQ/ UQAM. CD-ROM.

Barmeyer, Christoph I. (2000): *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec*. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Barmeyer, Christoph (2004): Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Management - Entwicklungen, Methodik und Forschungsperspektiven. In: *Frankreich Jahrbuch 2003, Kulturelle Vielfalt gestalten*. Wiesbaden: VS - Verlag für Sozialwissenschaften, S. 79-99.

Barmeyer, Christoph (2007): Coaching von Führungskräften in interkulturellen Kontexten. In: Matthias Otten; Alexander Scheitza; Andrea Cnyrim (Hrsg.): *Interkulturelle Kompetenz im Wandel*. Bd. 1: Grundlagen, Konzepte, Diskurse. Frankfurt: IKO - Verlag für Interkulturelle Kommunikation, S. 217-235.

Barmeyer, Christoph I. (1996): *Interkulturelle Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen*. St. Ingbert: Röhrig.

Barmeyer, Christoph; Davoine, Eric (2007): Internationaler Transfer von Unternehmenskulturen zwischen Nordamerika und Europa. Empirische Ergebnisse der Rezeption US-amerikanischer und kanadischer Unternehmenswerte und Verhaltenskodizes in deutschen und französischen Tochtergesellschaften. In: Michael-Jörg Oesterle (Hrsg.): *Internationales Management im Umbruch: Globalisierungsbedingte Einwirkungen auf Theorie und Praxis Internationaler Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler, S. 257-289.

Barmeyer, Christoph; Schlierer, Hans; Seidel, Fred (2007): *Wirtschaftsmodell Frankreich: Märkte, Unternehmen, Manager*. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Bennett, Milton J. (1993): Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: R. Michael Paige (Hrsg.): *Education for the Intercultural Experience*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, S. 21-71.

Benseler, Frank et al. (Hrsg.): *Erwägen Wissen Ethik (EWE)* 14 (2003), 1, Diskussionseinheit: Interkulturelle Kompetenz - Grundlagen, Probleme und Konzepte. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 137-228.

Bolten, Jürgen (2001): Kann man Kulturen beschreiben oder erklären, ohne Stereotypen zu verwenden? Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilforschung. In: Jürgen Bolten; Daniela Schröter (Hrsg.): *Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven interkultureller Kommunikationsforschung*. Sternenfels, Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis, S. 128-142.

Breuer, Jochen Peter; Barmeyer, Christoph (1998): Von der interkulturellen Kompetenz zur Kooperationskompetenz. Beratung und Mediation im deutsch-französischen Management. In: Christoph Barmeyer; Jürgen Bolten (Hrsg.): *Interkulturelle Personalorganisation*. Sternenfels, Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis, S. 179-201.

Breuer, Jochen Peter; de Bartha, Pierre (1996): *Deutsch-französisches Kooperationsmanagement*. München: Becker.

Brink, Hans-Josef; Davoine, Eric; Schwengel, Hermann (Hrsg.) (1999): *Management und Organisation im deutsch-französischen Vergleich*. Berlin: Berlin Verlag.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein i. Ts.: Athenaeum.

D'Iribarne, Philippe (1989): *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.

Dahlén, Tommy (1997): *Among the Interculturalists. An Emergent Profession and its Packaging of Knowledge*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Davoine, Eric (2002): *Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler.

Demangeat, Isabelle; Molz, Markus (2003): Frankreich. In: Alexander Thomas; Stefan Kamhuber; Sylvia Schroll-Machl (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Bd. 2. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 24-52.

Demorgon, Jacques (1996): *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Paris: Anthropos.

Demorgon, Jacques (1998): *L'Histoire interculturelle des sociétés*. Paris: Anthropos.

DFI - Deutsch-Französisches Institut (Hrsg.) (2003): *Auswahlbibliographie Interkulturelle Kommunikation Deutschland-Frankreich (1945 - 2003)*. Ludwigsburg: Deutsch-Französisches Institut.

Dirscherl, Klaus (1993): Antoni Tapies' Plakate. Ikonische Schrift und zeichenhaftes Bild. In: ders. (Hrsg.): *Bild und Text im Dialog*. Passau: Wissenschaftsverlag Rothe, S. 409-428.

Fischer, Matthias (1996): *Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft. Kulturanalyse und Interkulturelles Management*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Friedberg, Erhard (1993): *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.

Hall, Edward T.; Hall, Mildred R. (1990): *Understanding Cultural Differences. Germans, French and Americans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Hansen, Klaus P. (2003): *Kultur und Kulturwissenschaft*. Tübingen: UTB.

Heidenreich, Martin (1995): *Informatisierung und Kultur. Die Einführung und Nutzung von Informationssystemen in Unternehmen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Helmolt, Katharina v. (1997): *Kommunikation in internationalen Arbeitsgruppen*. München: Iudicium.

Helmolt, Katharina v.; Müller-Jacquier, Bernd (1991): *Französisch-deutsche Kommunikation im Management-Alltag*. Bayreuth: Forschungsprojekt Interkulturelles Verhaltenstraining für die Wirtschaft.

Hofstede, Geert (2006): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: dtv.

Kroeber-Riel, Werner (1996): *Bildkommunikation. Imagerystrategien für die Werbung*. Frankfurt: Vahlen.

Layes, Gabriel (2003): Kulturdimensionen. In: Alexander Thomas; Eva-Ulrike Kinast; Sylvia Schroll-Machl (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 61-73.

Lüsebrink, Hans-Jürgen (2005): *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart, Weimar: Metzler.

Lüsebrink, Hans-Jürgen; Walter, Klaus Peter (Hrsg.) (2003): *Interkulturelle Medienanalyse*. St. Ingbert: Röhrig.

Mangels, Johannes (1980): *100 Fragen zum Betrachten eines Bildes*. Kastellaun: Aloys Henn Verlag.

Maurice, Marc; Selier, François; Silvestre, Jean-Jacques (1982): *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Paris: Presses Universitaires de France.

Moosmüller, Alois (2004): Das Kulturkonzept in der Interkulturellen Kommunikation aus ethnologischer Sicht. In: Hans-Jürgen Lüsebrink (Hrsg.): *Konzepte Interkultureller Kommunikation*. St. Ingbert: Röhrig, S. 45-68.

Müller-Jacquier, Bernd (2000): Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Jürgen Bolten (Hrsg.): *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*. Leipzig: Popp Verlag, S. 20-49.

Müller-Jacquier, Bernd (2004): ›Cross-cultural‹ versus interkulturelle Kommunikation. Methodische Probleme der Beschreibung von Inter-Aktion. In: Hans-Jürgen Lüsebrink (Hrsg.): *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation: Theorienansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. St. Ingbert: Röhrig, S. 69-113.

Müller[-Jacquier], Bernd-Dietrich (1993): Interkulturelle Kompetenz. Annäherung an einen Begriff. In: *Jahrbuch Deutsch als Fremdsprache* 19. München: Iudicium, S. 63-76.

Otten, Matthias (2007): Profession und Kontext. Rahmenbedingungen der interkulturellen Kompetenzentwicklung. In: Matthias Otten; Alexander Scheitza; Andrea Cnyrim (Hrsg.): *Interkulturelle Kompetenz im Wandel*. Bd. 1: Grundlagen, Konzepte, Diskurse. Frankfurt a. M.: IKO-Verlag, S. 57-89.

Pateau, Jacques (1998): *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*. Paris: CIRAC.

Posner, Roland; Schmauks, Dagmar (2004): Die Reflektiertheit der Dinge und ihre Darstellung in Bildern. In: Klaus Sachs-Hombach; Klaus Rehkämper (Hrsg.): *Bild – Bildwahrnehmung – Bildverarbeitung. Interdisziplinäre Beiträge zur Bildwissenschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 15–31.

Sachs-Hombach, Klaus; Rehkämper, Klaus (Hrsg.) (2004): *Bild – Bildwahrnehmung – Bildverarbeitung. Interdisziplinäre Beiträge zur Bildwissenschaft*. Wiesbaden: DUV.

Saussure, Ferdinand de (1967): *Grundfragen der allgemeinen Sprachwissenschaft*. 2. Auflage. Berlin: de Gruyter.

Schmidt, Bernd (2002): *Die Macht der Bilder. Bildkommunikation – menschliche Fundamentalkommunikation*. Aachen: Shaker.

Straub, Jürgen; Weidemann, Arne; Weidemann, Doris (Hrsg.) (2007): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart, Weimar: Metzler.

Strübing, Martin (1997): *Die interkulturelle Problematik deutsch-französischer Unternehmenskooperationen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Usunier, Jean-Claude (1992): *Commerce entre cultures*. Paris: Presses Universitaires de France.

Whitley, Richard (Hrsg.) (2002): *Competing Capitalisms: Institutions and Economics*. Cheltenham: Elgar.

[Ende_Barmeyer]