

This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

---

## Technik der Kommunikation als kulturbedingte Konzeptualisierungs-Traditionen

Schmidt, Christopher

*Published in:*

Kommunikation und Technik. Ausgewählte neue Ansätze im Rahmen einer interdisziplinären Betrachtung

*DOI:*

[10.1007/978-3-658-21537-8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21537-8)

Published: 01/01/2018

*Document Version*

Accepted author manuscript

*Document License*

Publisher rights policy

[Link to publication](#)

*Please cite the original version:*

Schmidt, C. (2018). Technik der Kommunikation als kulturbedingte Konzeptualisierungs-Traditionen. In F. U. Siems, & M-C. Papen (Eds.), *Kommunikation und Technik. Ausgewählte neue Ansätze im Rahmen einer interdisziplinären Betrachtung* (pp. 19–37). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21537-8>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Technik der Kommunikation als kulturbedingte Konzeptualisierungs-Traditionen

Christopher M. Schmidt (Åbo)

## Abstract

Die Frage der Technik der Kommunikation wird in diesem Beitrag unter kulturtheoretischer Perspektive als die Frage nach möglichen landeskulturellen Traditionen der konzeptuellen Ausprägung von Fachinhalten diskutiert. Dabei wird die ubiquitäre Annahme der kulturellen Ungebundenheit von Fachtermini – und somit auch die Universalitätsthese von Fachwissen – kritisch hinterfragt. Am Beispiel der Ergebnisse aus einer umfassenden kulturvergleichenden Studie zur deutschen und schwedischen Organisationstheorie im Bereich der Betriebswirtschaftslehre wird gezeigt, welche zentrale Funktion kognitiv verankerte Konzeptualisierungen für die Vermittlung von Fachwissen haben können. Diese sind aufgrund ihrer kulturspezifischen Verankerung sowohl verbal als auch nonverbal nachweisbar. Dabei kann es sogar zu diametral entgegengesetzten Fachauffassungen kommen. In seinem vollen Ausmaß kann dies vor allem auf konzeptueller Ebene des Sprachgebrauchs nachgewiesen werden. Aufgrund der unterschiedlichen konzeptualisierten Fachtraditionen wird das Vorhandensein sehr unterschiedlicher Fachtermini zu gleichen Handlungsbereichen in verschiedenen Sprachen am Beispiel der beiden im vorliegenden Beitrag untersuchten Sprach-Kulturen nachvollziehbar.

## 1 Einleitung

Spricht man über Technik im sprach- und kommunikationstheoretischen Sinn, so ist es zunächst hilfreich, einen Blick auf das Bedeutungsspektrum dieses Begriffs zu werfen, um daraufhin relevante Forschungsfragen formulieren zu können. Etymologisch geht der Begriff auf das griechische Wort *technikós* zurück und ist vom griechischen Wort *téchne* abgeleitet. Mit den deutschen Übersetzungen des ursprünglichen griechischen Begriffs im Sinne von Kunst, Kunstfertigkeit, Kunsthandwerk ist schon ein vielseitiges Bedeutungsspektrum angedeutet.

Insgesamt lässt sich das ursprüngliche semantische Feld dieses Begriffs in vier Hauptrichtungen einteilen. So bezeichnet er neben den von Menschenhand gemachten Artefakten ebenso die Planmäßigkeit menschlichen Handelns sowie auch menschliche Fertigkeiten wie z.B. die Technik der Kommunikation, der Unternehmensführung, des Organisierens, wie auch überhaupt das Prinzip der menschlichen Weltbemächtigung als ein gestaltendes Machen. Technik als Schöpfungsleistung des menschlichen Geistes steht somit wie auch alle anderen kulturellen Repräsentationsformen des Geistes „unter einem dynamischen Formprinzip“ (Pätzold 2003: 215). Technik und Kultur sind damit als zwei in Bezug zu einander stehende Bereiche menschlichen Handelns aufzufassen. Wenn

auch der Begriff der Technik heutzutage oft im Sinne der instrumentalen Weltbemächtigung durch Artefakte verwendet wird (u.a. beeinflusst durch die Prägung des Begriffs im 18. Jahrhundert durch das Französische), so schwingen doch die anderen Bedeutungen implizit auch heute mit (Knittler 2005, Pätzold 2003, Beck 1969). Die vor allem auf Aristoteles zurück gehende Unterscheidung der Technik als der Natur abgewandte menschliche Gestaltungsformen ist in heutiger Zeit durch die lebensweltlichen Einflüsse grenzüberschreitender moderner technologischer Entwicklungen weitgehend überwunden worden und wird nicht nur unter philosophischer Perspektive differenzierter diskutiert (Grunwald 2011, Gutmann 2011, Janich 2001)

So wird der Begriff auch im Rahmen des vorliegenden Beitrags im weiten Sinn verstanden und widmet sich vor allem der Frage nach den kulturell möglichen Implikationen in der Art der Kommunikation über Organisation und Unternehmensführung. Technik der Kommunikation in diesem Sinne stellt die Frage nach den möglichen Anwendungsweisen zentraler mentaler Organisationskonzepte in der Darstellung relevanter Sachverhalte im Fachbereich der Organisationstheorie.

Im Einzelnen fragt der vorliegende Beitrag, ob – und wenn ja, inwiefern – die Fachsprache der Organisationstheorie auch inhaltlich und funktional kulturell bedingt unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Hiermit bewegt sich der Beitrag in einem ebenso aktuellen wie auch brisanten Fragenbereich, denn nicht zuletzt durch die unzähligen übernationalen Organisationen ist ein konstantes Bedürfnis nach Optimierungsprozessen in der Gestaltungs- und Arbeitsweise von Organisationen entstanden. Dabei ist die Frage nach möglichen nationalkulturellen Einflussfaktoren in der Konzeptualisierung von Arbeitsabläufen in Organisationen weitgehend übersehen worden und bildet m.E. einen entscheidenden Ausgangspunkt in der Handhabung von kulturübergreifenden wie auch multi-kulturellen Organisationsprozessen; nicht nur im privatwirtschaftlichen Bereich, sondern darüber hinaus auch im Zusammenhang mit übernational agierenden Non-Profit-Organisationen.

Der vorliegende Beitrag will sich diesem komplexen Problem aus der Perspektive möglicher kulturbedingter Konzeptualisierungen im Bereich der Organisationstheorie zuwenden. Konzeptualisierung versteht sich hierbei als standardisiertes mentales Modell in der Hantierung von Sachfragen (Schmidt 2010). Mentale Modelle werden in der Regel als solche nicht explizit dargestellt, sondern sind in der textuellen Darstellungsweise zu einem Sachbereich sozusagen implizit im Text vorhanden. Texte sind so gesehen – auch Sach- oder Fachtexte – in ihrer Aussagefähigkeit immer implizit und bedürfen einer interpretierenden Rezeptionsleistung seitens des Rezipienten. Kommunikation ist verstehens-theoretisch daher immer maximal implizit, jedoch nicht maximal explizit (Busse

2012: 42). Nicht nur im Fall von Fachtexten müssen Sachinformationen beim Verstehen von Texten ganz einfach inferiert werden. Diese kognitive Verstehens-Voraussetzung von Fachtexten wie z.B. der Organisationstheorie kann dann – zusätzlich zu den Sachinhalten – vor allem anhand kognitionswissenschaftlicher Sprachuntersuchung aufgedeckt werden. Hieraus ergeben sich methodische Konsequenzen auch für die Textanalyse.

Der vorliegende Beitrag betritt ein im Allgemeinen wenig reflektiertes Problemfeld, wenn es um Fachsprachen geht: Sind nicht Fachsprachen gerade deshalb Fachsprachen, weil sie universal gültige Sachzusammenhänge darstellen, die als solche eben nicht kulturell konditioniert sein können? In der Fachsprachenforschung ist in diesem Zusammenhang sogar die These der *Eineindeutigkeit* von Fachsprachen und ihrer Termini aufgeworfen worden.<sup>1</sup> Die Annahme der Kontextunabhängigkeit wissenschaftlicher Bedeutungen ist bei weitem nicht lediglich ein theoretisches Problem, sondern hat ganz konkrete Auswirkungen z. B. auf die Ausbildung wissenschaftlicher Fachkräfte, da diese Annahme im höchsten Grad den Internationalitätsanspruch fach(wissenschaft)licher Ausbildung tangiert. Die (ungeprüfte) Annahme, dass gleiche Fachbereiche auch international die gleiche Art von Fachkenntnissen implizieren würden, soll im weiteren Verlauf der Arbeit durch gezieltes Hinterfragen der mit den Fachtexten verbundenen und sinntragenden kulturspezifischen Konzepte exemplarisch anhand der Organisationstheorie überprüft werden.

## 2 Methodische Ausgangsbasis

Als erstes stellt sich hier die methodische Frage. Wie sollen – wenn überhaupt – kulturdependente Konzeptualisierungstraditionen auf textanalytischer Basis nachgewiesen werden können? Dabei muss anfangs kurz auf das hierbei verwendete Kulturverständnis eingegangen werden. Symptomatisch in interkulturellen und kulturvergleichenden Studien ist die mittlerweile unüberschaubare Vielzahl an vermeintlich unterschiedlichen Kulturbegriffen, die entweder explizit definiert werden, oder anhand weicher Definitionen eingeführt werden. In diesem Zusammenhang konstatiert Bolten (2015: 39):

---

1 So z.B. seit Drozd/Seibicke (1973). Vgl. zur Diskussion und Übersicht in der Forschung bezüglich des Exaktheitspostulats Roelcke (1999: 61-67). Zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Exaktheitspostulat als spezifisches Fachsprachenkriterium vgl. Schmidt (2001).

„Definitionen des Kulturbegriffs sind so zahlreich und vielfältig, dass man schon aus diesem Grund Erwartungen an eindeutige und verbindliche Bedeutungsregelungen enttäuschen muss: Den allgemein gültigen Kulturbegriff gibt es nicht.“

Erklärlich wird der Bedarf an unterschiedlich ausgerichteten Definitionen dadurch, dass diese in jeweils unterschiedlichen Untersuchungsperspektiven in verschiedenen Fachbereichen zur Anwendung kommen sollen. Damit geht auch ein jeweils unterschiedlich geprägtes erkenntnistheoretisch motiviertes Interesse an kulturbedingten Phänomenen einher. Auffällig trotz unterschiedlicher definitorischer Ausrichtung ist jedoch die für Kulturdefinitionen prototypische duale Ausrichtung an einem (jeweils unterschiedlich gelagerten) Spannungsverhältnis zwischen einerseits dem sinnlich Wahrnehmbaren und andererseits der dahinter stehenden kognitiven/mentalenen Dimension. Vereinfacht ausgedrückt wird in diesem Zusammenhang Kultur prototypisch als das Wechselverhältnis zwischen dem sinnlich wahrnehmbaren menschlichen Verhalten (der menschlichen Kommunikation) und der als Auslöser fungierenden Kognition (der ‚Black Box‘) beschrieben. Folgende Definitionen aus verschiedenen Jahrzehnten und verschiedenen Fachbereichen sollen dies exemplarisch verdeutlichen:

- Kluckhohn (1951: 86): „‘A culture‘ refers to the distinctive way of life of a group of people, their ‚design for living‘“
- Hofstede (1988: 13): „Culture is defined as collective programming of the mind“
- Habermas (1981: 209): „*Kultur* nenne ich den Wissensvorrat, aus dem sich die Kommunikationsteilnehmer, indem sie sich über etwas in der Welt verständigen, mit Interpretationen versorgen“ (Herv. im Orig.)
- Knapp/Knapp-Potthoff (1990: 65): Kultur ist „ein ideationales System, ... zwischen Gesellschaftsmitgliedern geteiltes Wissen an Standards des Wahrnehmens, Glaubens, Bewertens und Handelns, das sich im öffentlichen Vollzug von symbolischem Handeln manifestiert“
- Thomas (1994: 76): „Kultur ist ein universelles, für eine Nation, Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. ... Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder“
- Lewis (1999: 3): „the inhabitants of any country possess certain core beliefs and assumptions of reality which will manifest themselves in their behaviour“
- Ward et al. (2001: 5): „the participants‘ behaviors, perceptions, feelings, beliefs, attitudes, and self-references“
- Schein (2010: 35): „shared basic assumptions that create the pattern of cognitions, perceptions, and feelings displayed by the members of the group“

Kluckhohn – und ähnlich auch Thomas – verwenden einen ethnologisch und soziologisch geprägten Kulturbegriff. Hier wird die kognitive Dimension von Kultur als gruppenspezifisches *'design of living'* bzw. als *Orientierungssystem* für eine gewisse Lebensweise einer Gruppe und ihrer kognitiven Verarbeitung von Welt beschrieben. Ähnlich liegt auch bei Hofstede der Schwerpunkt auf dem kognitiv Prägnanten einer Gruppe, das sich als Gruppenidentität manifestiert und als Verhaltensgrundlage in Organisationen erfassbar ist. Die Frage der Art von Kognition und wie diese zu beschreiben wäre, ändert sich zwar mit dem jeweiligen Fachbereich, der die Herangehensweise an die Definition vorgibt; im Endeffekt liegen jedoch immer die äußeren Manifestationsformen im Wechselspiel mit der kognitiven Dimension im Zentrum des Interesses.

Interessant ist auch, dass Unterschiedlichkeiten in den Definitionen sich vor allem in der Art des Kognitionsverständnisses aufdecken lassen. Die Kognition als solche scheint dabei nicht nur eine ubiquitäre Definitionsgrundlage zu bilden, sondern – und dies ist entscheidend auch für die vorliegende Untersuchung – Kognition ist entscheidend in ihrer Funktion jeweils als Verhaltensausröser zu dienen; z.B. bei Habermas und Kanpp/Knapp-Potthoff als Wissensbasis, bei Lewis als Annahmen über Welt, darüber hinaus bei Ward et al. (aus der Psychologie kommend) auch als Selbstbezüge des Wahrnehmens und bei Schein als verhaltensprägende und bewusst zur Anwendung kommende Kognitionsmuster. Das weite Feld interkultureller Theorienbildung könnte in dieser Form ad infinitum abgedeckt werden; es soll jedoch bei diesen Beispielen bleiben. Verbindendes erkenntnislogisches Element über die einzelnen Definitionen hinweg verbleibt die Kognition.

Wenn Kultur vor allem eine kognitive Dimension als Grundlage hat, dann ist es folglich berechtigt, ein kognitiv verankertes Methodenwerkzeug zum Erfassen kultureller Spezifika anzuwenden. Da sich der vorliegende Beitrag im Rahmen der ganzheitlichen Textanalyse bewegt, soll hierzu dann auch ein Verfahren aus dem Bereich der kognitiven Linguistik angewandt werden, um die eingangs aufgestellten Fragen beantworten zu können.

### 3 Das Analysewerkzeug

Als methodologischer Ausgangspunkt zur Darstellung der Ergebnisse wird in diesem Fall die Frame-Theorie verwendet, da sie – ausgelöst durch ihre interdisziplinäre Entstehungsgeschichte (Busse 2012) – einem weiten Textverständnis nahekommt und die Multimodalität von Texten adäquat zu erfassen erlaubt.

Frame-theoretisch bezieht sich der vorliegende Beitrag auf die Arbeiten vor allem der letzten Jahre aus dem linguistischen Bereich (Busse 2008, 2009, 2012;

Ziem 2008, 2012), da hier im Unterschied zu früheren Frame-Ansätzen ganzheitliche Analyse-Grundlagen für die Frage der textbasierten Kommunikation durch Frames im zwischenmenschlichen Interagieren aufgestellt worden sind. Dies ist besonders wichtig für die textbasierte kulturkontrastive wie auch interkulturelle Forschung, da sich vor allem durch Textanalyse die mentalen Modelle von multimodalen Kommunikationsinhalten (Kommunikaten) aufdecken lassen.

Frames in dieser Wissenschaftstradition verstehen sich als „Wissensaspekte“ (Ziem 2012: 71) zu Inhalten von Texten. Diese Wissensaspekte sind entscheidend für die Rezipierbarkeit von Kommunikaten. Hierbei kann es sich nicht nur um konkrete oder abstrakte bzw. fiktive oder fiktionale Inhalte handeln. Interessant ist unter texttheoretischer Perspektive, dass Frames als tradierte Konzeptualisierungen von Welt zusätzlich zu Entitäten/Dingen in der Welt sich auch auf nicht-denotative Kommunikationsinhalte beziehen können, um darüber das Verständnis von kommunizierten Inhalten prägen zu können. Hierzu gehören semantisch nicht besetzte bild-schematische Konzeptualisierungen (Ziem 2008). Dies wird besonders wichtig für die Frage der ganzheitlich geprägten Fachauffassung im Bereich der Organisationstheorie werden, die weiter unten näher dargestellt wird.

Bild-Schemata (engl. *image schemata*) verstehen sich als non-propositionale Aussagen über Welt, die aus einer begrenzten Anzahl von Teilen und Relationen bestehen, und die unser Sprechen über Dinge in der Welt strukturell prägen können, ohne dabei Entitäten in der Welt bezeichnen zu müssen:

„It is important to recognize the dynamic character of image schemata. I conceive of them as structures for organizing our experience and comprehension. ... [Image schemata] operate at one level of generality and abstraction above concrete, rich images. A schema consists of a small number of parts and relationships, by virtue of which it can structure indefinitely many perceptions, images, and events. In sum, image schemata operate at a level of mental organization that falls between abstract propositional structures, on the one side, and particular concrete images, on the other.“ (Johnson 1987: 29)

Typisch für Bild-Schemata ist also, dass sie grafisch durch einfache Anordnungen von Teilen und Relationen visualisiert werden können. So ist zum Beispiel der Satz „Er steigt in den Bus ein“, in dem eine Bewegung in einen als geschlossen konzeptualisierten Raum zum Ausdruck kommt, durch eine Richtungsbeziehung strukturiert. Bild-schematisch lässt sich diese Konzeptualisierung folgendermaßen als Bewegung in einen Raum hinein (hier in den Bus) darstellen:

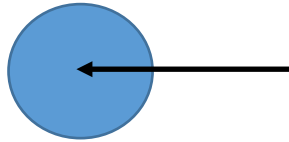


Abb. 1: Grafische Darstellung der bild-schematischen Konzeptualisierung anhand des Container-Schemas im Satz *Er steigt in den Bus ein* (vgl. Johnson 1987).

Diese als Container-Schema in der kognitionslinguistischen Diskussion bezeichnete Konzeptualisierung abgeschlossener Räume (Johnson 1987) ist nur ein Beispiel dafür, wie wir unsere inhaltstragenden Aussagen zusätzlich bild-schematisch prägen können. Hieraus ergibt sich eine zusätzliche Aussage-dimension, die in Kommunikationskontexten mit ihren kommunizierten Inhalten oft übersehen wird und ebenso in Alltagssprachlicher Kommunikation wie auch in Fachkommunikation zur Anwendung kommen kann (Schmidt 2010, Johnson 1987). Um die Frage der möglichen Kulturdependenz tradierter Konzeptualisierungen innerhalb eines Fachbereichs behandeln zu können, ist es weiterhin notwendig, die Fachkommunikation auch aus der grundsätzlichen Perspektive interkultureller Theorienbildung zu betrachten. Wenn mentale Modelle kulturell konditioniert sein können, so ergeben sich hieraus auch Erklärungs-notwendigkeiten für die Frage der Optimierung von Kommunikationsprozessen über kulturelle Grenzen hinweg. Dies zieht die Notwendigkeit eines Kommunikationsbegriffs nach sich, der zunächst kulturell determinierte Einflussgrößen auch kommunikationstheoretisch in ein Gesamtmodell der Kommunikation verorten kann.

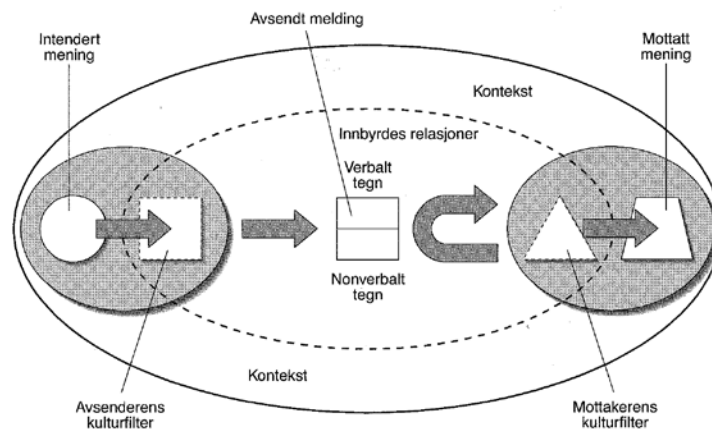
Frames sind als Bestandteile von Kommunikaten überall relevant „wo sich der Übergang von Wahrnehmungsdaten zu Erfahrungseinheiten vollzieht“ (Ziem 2008: 24). Durch die Forschungen im Bereich der Bild-Schemata wissen wir, dass diese Erfahrungseinheiten auch bild-schematisch geprägte Erfahrungen sein können (Schmidt 2010, Lakoff 1993). Da multimodal zusammengesetzte Texte neben verbalen Wahrnehmungsdaten auch nonverbale enthalten können, ist die frame-semantische Analyse von Texten nicht lediglich auf sprachliches Material beschränkt (Minsky in Busse 2012). Ebenso können Bilder, Infografiken, Abbildungen, Modellzeichnungen etc. als visuelle Wahrnehmungsdaten nicht nur an schon vorhandenes Frame-Wissen anknüpfen – es aktivieren – sondern ebenso in besonderen Fällen neu konzeptualisiertes Wissen frame-logisch etablieren.

Für den vorliegenden Beitrag relevant ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob – und wenn ja wie – die in den Fachbüchern zur Organisationstheorie dargestellten Inhalte sowohl in verbaler als auch in nonverbaler Form fallübergreifend konzeptuelles Wissen in Form von mentalen Modellen darstellen.



Außerdem stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach möglichen landeskulturell geprägten Erfahrungswerten dieses Wissens, das sich als Teil schwedischer bzw. deutscher Konzeptualisierungstradition innerhalb der Theorie dieses Fachbereichs verorten lässt. Die Frage nach möglichen landeskulturell geprägten Traditionen im Umgang mit einem Fachbereich geht weit über die reine Terminologiefrage hinaus, wenn auch Termini immer – metaphorisch ausgedrückt – wie die Spitze von Eisbergen als Signale der dahinterstehenden, umfassenderen Konzeptualisierungstraditionen fungieren können.

In welcher Weise sollten dann eventuelle – falls vorhanden – landeskulturelle Unterschiede in den Konzeptualisierungstraditionen kommunikationstheoretisch verstanden werden? In diesem Zusammenhang hat Dahl (2001) den Begriff des kulturellen Filters in das interkulturelle Kommunikationsverständnis eingebettet:



Legende: intendert mening = intendierte Bedeutung, avsendt melding = gesandte Mitteilung, mottatt mening = empfangene Bedeutung, innbyrdes relasjonjer = gegenseitige Beziehungen, verbalt tegn = sprachliches Zeichen, nonverbalt tegn = nonverbales Zeichen, avsenderens kulturfilter = Kulturfilter des Senders, mottakerens kulturfilter = Kulturfilter des Empfängers, kontekst = Kontext.

Abb. 2: Das Kulturfiltermodell (Dahl 2001: 66).

Die in Abb. 2 dargestellten punktierten Linien (Quadrat und Dreieck) symbolisieren jeweils die für Emittenten und Rezipienten eigenen Verstehens-Voraussetzungen von Kommunikaten. Letztere sind in ihrer verbalen und nonverbalen Eigenschaft als Textgrundlage (mündlich wie schriftlich bzw. digital) Teil des Verstehens-Prozesses. Unter interkultureller Perspektive kann

nicht davon ausgegangen werden, dass die Kontexte, die zu den jeweiligen kulturspezifischen Verstehens-Voraussetzungen als Kulturfilter führen, identisch wären. Im Bereich der Hochschulausbildung hängt dies u.a. damit zusammen, dass Verständnis prägende Konzeptualisierungen von den jeweiligen kulturspezifischen Traditionen im Herausbilden relevanter Fachgrundlagen abhängig sein können. Da diese wiederum mit den zwischenmenschlichen Handlungsgewohnheiten in der Gesellschaft in Interrelation stehen, sind kultursensible Konzeptualisierungen auch im Bereich der Hochschul-ausbildung nicht auszuschließen.

Auf den Bereich der Organisationstheorie angewandt, entsteht hier die Frage, ob unterschiedliche nationalkulturelle Hochschul-Traditionen auch zu unterschiedlichen Konzeptualisierungs-Traditionen in so zentralen Bereichen der Organisationstheorie wie Mitarbeiterführung, Arbeitsorganisation und Arbeitskoordination, Hierarchieverständnis, Führungsfragen, Art der Arbeitsteilung u.v.a.m. führen können. Diese komplexe Frage ist umso wichtiger in einer Zeit, wo die Globalisierung im Handlungsbereich der Wirtschaft zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Je selbstverständlicher jedoch etwas in ungeprüfter Weise als gegeben hingenommen wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass unerwartete Probleme entstehen können.

#### **4 Die kulturkontrastive Analyse deutscher und schwedischer Organisationstheorie**

Daher soll im weiteren Verlauf auf der Basis einer umfassenden Studie aufgezeigt werden, ob – und wenn ja, in welcher Weise – organisationstheoretische Größen auf konzeptueller Ebene kulturell konditioniert sein könnten. Es werden im Folgenden die Ergebnisse aus der Analyse deutscher und schwedischer Organisationstheorie aus mehreren Jahrzehnten dargestellt, die die mentalen Modelle zu folgenden Aspekten untersucht hat:

- Organisation als Ganzes
- Art der Zusammenarbeit
- Abstimmungsverhältnisse zwischen den Abteilungen/Bereichen
- Führungsfragen
- Hierarchieverständnis
- Prozesse im Arbeitsablauf
- Rolle des Individuums in der Organisation
- Fragen der Arbeitsteilung

Methodisch konzentrierte sich die Studie (Schmidt 2010) auf Original-Publikationen aus dem deutschen und schwedischen Fachbereich zur Organisationstheorie. Weder Übersetzungen noch darstellende Übersichten zu Forschungen in diesem Bereich, die sich auf Publikationen aus anderen Sprachgebieten bezogen, wurden berücksichtigt. Damit konnte eine weitgehend landeskulturell zu verortende Materialbasis jeweils in der deutschen und schwedischen Forschungstradition eingegrenzt werden. Da in beiden Kulturräumen die Publikationsdichte recht unterschiedlich ist, d.h. weitaus weniger Publikationen pro Jahr in Schweden erscheinen, erstreckten sich die Zeiträume jeweils etwas unterschiedlich, um eine mengenmäßige Anpassung vom Umfang her zu erreichen. Im Einzelnen wurden daher einschlägige Publikationen für den deutschen Sprachbereich aus den Jahren 1985-2007 und für den schwedischen Sprachbereich aus den Jahren 1967-2000 untersucht.<sup>2</sup>

Im deutschsprachigen Material ist die Gesamtsicht von Organisation durch eine vertikale Logik geprägt, die keinen Selbstzweck verfolgt, sondern Vertikalität fungiert hier als organisatorisches Prinzip des Aufteilens von Organisationszielen und Verantwortungsbereichen in schrittweise untergeordnete Instanzen:

- 1) „Es ist immer eine gute Idee, vor einer Entscheidung seine Ziele in eine hierarchische Ordnung zu bringen. Löst man ein Ziel in Unterziele auf, so erklären die Unterziele in ihrer Gesamtheit das Oberziel.“ (Eisenführ 2000: 19f.)

Somit ist Vertikalität als bild-schematischer Frame eng mit dem Konzept des Auseinanderstrebens der Teile, des Aufteilens von Zielen und Verantwortlichkeiten als eine Voraussetzung für das Erreichen von gemeinsamen ganzheitlichen Zielen verstanden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu betonen, dass die konzeptuelle Logik des zentrifugalen Aufteilens von Verantwortlichkeiten auf schrittweise tiefer liegende Hierarchie-Ebenen als eine Grundvoraussetzung zum Erreichen gemeinsamer Zielvorgaben fungiert. Es ist die Operationalisierung der koordinierten Arbeitsweise nach der konzeptuellen Logik in der deutschen Fachliteratur:

- 2) „Die Beziehung der Ziele zueinander sowie ihr unterschiedliches Gewicht sollte klar definiert sein. Insbesondere ist die Einordnung der Ziele in eine Hierarchie über-, unter- und gleichgeordneter Ziele und die Festlegung von Prioritäten zu fordern.“ (Schierenbeck 1989: 66)
- 3) „Organisationen gliedern die zur Erreichung ihrer Ziele notwendigen Aktivitäten auf und verteilen sie auf die einzelnen Mitglieder. In der Organisationslehre nennt man dieses strukturelle Organisationsprinzip Arbeitsteilung. Diese Form der Arbeitsteilung, bei der Teilaufgaben unterschiedlicher Art entstehen, bezeichnet man als Spezialisierung.“ (Pirntke 2007: 22)

---

<sup>2</sup> Für eine genaue Darstellung der empirischen Materialgrundlage vgl. Schmidt 2010: 153 ff.

Arbeitsteilung als Terminus ist somit nicht lediglich ein Begriff unter anderen, sondern hat im Rahmen der organisationstheoretischen Konzeptualisierungstradition eine zentrale Funktion für die Ausprägung der herrschenden Frame-Logik in diesem Bereich:

- 4) „Es geht auf der einen Seite darum, die Systemaufgaben bzw. ein System als Ganzes zur effizienten Aufgabenerfüllung in Teilaufgaben und –prozesse bzw. Subsysteme zu gliedern (**Subsystembildung**). Dadurch wird Arbeitsteilung und Spezialisierung organisiert. Zugleich muss das Zusammenwirken dieser Teile und Teilaufgaben sichergestellt werden, also Koordination und Integration (**Subsystemintegration**). In einem dritten Schritt ist auch regelmäßig die Zuordnung der (Teil-)Aufgaben auf Aufgabenträger zu organisieren.“ (Krüger 2001: 129; Hervorhebungen im Original)

Symptomatisch in diesem Zusammenhang ist, dass ein Koordinieren der Arbeitsaufgaben als ein Prozess gesehen wird, der dem anfänglichen zentrifugalen Aufteilen auf verschiedene Hierarchie-Ebenen nachgeordnet ist (vgl. Zitat 4 oben). Bild-schematisch betrachtet wird das gesamte Organisationsmodell durch den durchgehenden Frame des vektorialen Zuteilens von (Teil-)Aufgaben auf einzelne Verantwortungsträger verstanden. Arbeitsteilung ist in diesem Kontext folglich auch die Zuweisung und Überprüfbarkeit von verantwortlichen Zuständigkeiten in der Organisation.

Innerhalb der Konzeptualisierungstradition im Bereich der deutschen Organisationstheorie haben sich im Laufe der Zeit prototypisch fungierende Fachtermini verfestigt, die verschiedene Aspekte der zentrifugalen bild-schematischen Logik als Wissenshintergrund in vielfacher Form zum Ausdruck bringen (Schmidt 2010). Die konzeptuellen (bild-schematischen) Frames der Vertikalität von Instanzenaufteilung in Kombination mit ihrer vektorialen Zuordnung zu Teilzielen wird auch immer wieder nonverbal durch Infografiken zum Ausdruck gebracht:

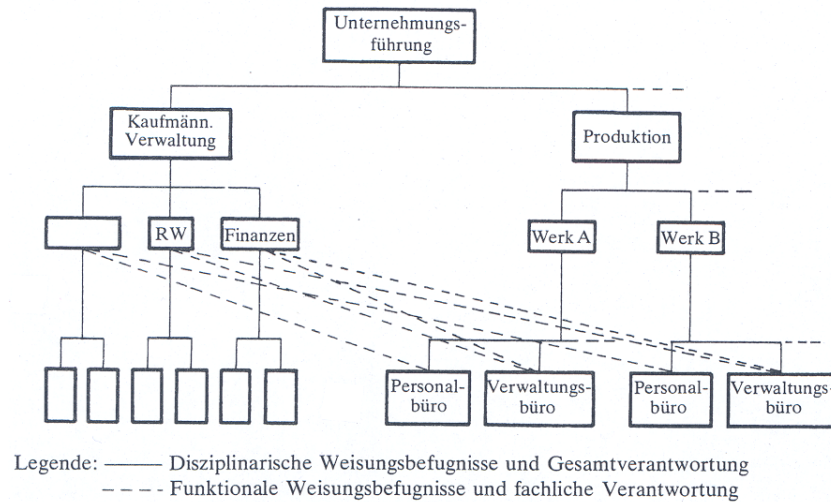


Abb.3: Einlinien- und Mehrliniensystem (Schierenbeck 1989: 95).

Innerhalb der konzeptuellen Tradition des vertikal ausgerichteten Zentrifugalmodells haben dann auch andere Termini wie Einlinien-, Mehrliniensystem, Dienstwege, Weisungsbefugnisse, Gesamtverantwortung, fachliche Verantwortung (vgl. Abb. 3 oben) u.v.a.m. einen wohl definierten funktionalen Platz zur Verfestigung des bild-schematischen Gesamtframes der vertikalen Zentrifugalität. So werden auch Einlinien- und Mehrliniensysteme lediglich als Bestandteile einer vertikal und zentrifugal ausgerichteten Bild-Schematik dargestellt:

- 5) „Das Einliniensystem ist in der Realität sehr häufig anzutreffen. ... Im Rahmen des Systems führen eindeutige Linien von oben nach unten und umgekehrt. Dieser Dienstweg muß bei der Kommunikation eingehalten werden. ... Das Mehrliniensystem ... sieht vor, daß die Weisungsbefugnis in sachlicher und personeller Hinsicht geteilt wird.“ (Bernecker 1999: 40f.)

Symptomatisch für die prototypische Ausrichtung des Zentrifugalitäts-Frames in der deutschen Tradition ist die Tatsache, dass die obige Abbildung 3 ohne weiteres anhand der verbalen Fließtexterklärung aus einem anderen Jahrzehnt und einer anderen Quelle expliziert werden kann (vgl. z. B. die Inhalte von Abb. 3 und Zitat 5 oben miteinander).

Betrachtet man die Fachtermini der deutschen Organisationstheorie, so haben sich im Laufe der Zeit ganz bestimmte Termini autorenübergreifend verselbständigt. Dies ist keine Zufälligkeit, sondern kann vor allem durch die den Termini

zu Grunde liegenden konzeptuellen Frames (in dieser Studie in Form von Bild-Schemata) deutlich gemacht werden. Innerhalb dieser prototypischen Fachtermini lassen sich in der deutschen Organisationstheorie unter anderem folgende Begriffe mit zentralen verständnisleitenden Funktionen im Sinne einer **zentrifugal ausgerichteten Vertikalität** verorten: Ablauforganisation, Aufbauorganisation, Arbeitsteilung, Teilaufgaben, über-/untergeordnete Ziele, Einliniensystem, Mehrliniensystem, Weisungsbefugnis, fachliche Verantwortung.

Sucht man im schwedischen Korpus zur Organisationstheorie nach den zentralen Fachtermini, wird man merken, dass obige Termini weitestgehend fehlen. Dies hat seinen erklärlichen Grund in einer anders ausgerichteten Konzeptualisierungstradition in der schwedischen Organisationstheorie. Die damit einhergehende andersartige Verfestigung von konzeptuellen Frames führt logischerweise auch zu anderen Fachtermini. Diese sind jedoch nicht im zufälligen luftleeren Raum entstanden, sondern bilden eine ausdrucks sprachliche Konsequenz aus der kulturspezifischen Etablierung verständnisfördernder Frames in diesem Bereich in der schwedischen Theorienbildung.

Auffällig im schwedischen Korpus ist eine konzeptuelle Orientierung anhand einer **zentripetalen** Grundlogik des Organisierens, die sich in ihrer konzeptuellen Logik als der deutschen Tradition entgegengesetzt erweist. Management, Führungsverhalten, arbeitstechnische Organisation, Verantwortlichkeits-Zuordnungen, formale Organisationsstrukturen, Kooperations- und Kommunikationsprozesse etc. sind durchgängig vom konzeptuellen Prinzip des Zusammenführens einzelner Teilaufgaben, Mitarbeiterbeteiligungen und Arbeitsweisen auf eine konzentrische Mitte hin geprägt. Dies ist im schwedischen Korpus in seiner autorenübergreifenden Form ebenso auffällig wie zeitüberdauernd über die untersuchten Jahrzehnte hinweg. Hier liegt das konzentrische Zusammenführen der individuellen Arbeitsleistungen der Mitarbeiter im Zentrum des Führungsverhaltens:<sup>3</sup>

- 6) „Man kan se en organisation som ett redskap för att samordna ett antal människors ansträngningar att nå ett visst mål.” (Andersson 1994: 11)  
[Man kann eine Organisation als ein Mittel zum Zusammenordnen [Koordinieren] der Anstrengungen einer Anzahl von Menschen zum Erreichen eines bestimmten Ziels verstehen.]
- 7) „Själva *idén* med organisation och organiserade handlingar är att vissa mål kan uppnås effektivare genom samarbete än genom individuella ansträngningar. Slagkraften och effektiviteten hos individer förenade i en organisation kan bli betydligt större än summan av samma individers individuella ansträngningar.“ (Bruzelius et al. 1995: 15; Herv. im Orig.)

---

3 Die schwedischen Zitate werden jeweils mit einer deutschen Übersetzung aufgeführt, welche sich in der Konstruktionsweise am schwedischen Ursprungstext orientiert, um die im Zitat vorkommende originalsprachliche konzeptuelle Logik nachvollziehbar zu machen.

[Die eigentliche *Idee* der Organisation und organisierenden Tätigkeiten ist, dass gewisse Ziele effektiver durch Zusammenarbeit als durch individuelle Anstrengungen erreicht werden können. Die Schlagkraft und Effektivität der Individuen in einer Organisation kann in ihrer vereinigten Form erheblich größer als die Summe der einzelnen Anstrengungen dieser gleichen Individuen werden.]

Die Rolle des Vorgesetzten bzw. Geschäftsführers liegt folglich auch darin, die unterschiedlichen individuell geprägten Kompetenzen der einzelnen Unterbenen auf eine konzentrische Mitte hin als avisiertes Handlungsziel von Organisationen oder ihrer Einheiten zu steuern. Hier erhält das Konzept des ‚kollektiven Handelns‘ eine ganz andere Stellung als in der deutschsprachigen Tradition und fungiert framelogisch systembildend für die schwedische Konzeptualisierungstradition:

- 8) „Det föreligger åtminstone ett ytterligare starkt skäl ... till att företagsledare behövs på en mer kontinuerlig basis i organisationer. De behövs också för att bidra till organiseringen av ett i huvudsak kollektivt, hyggligt samordnat handlande (inklusive ett underhåll av detsamma). Företagsledning förväntas m.a.o. verka för att organisationer skall kunna uppfylla sin unika funktion, nämligen *kapaciteten att handla kollektivt*.“ (Sjöstrand 2000: 30; Herv. Im Orig.)

[Es gibt zumindest eine weitere wichtige Ursache ... dafür, dass Führungskräfte auf einer mehr kontinuierlichen Basis in Organisationen gebraucht werden. Sie werden auch für ein hauptsächlich kollektives, zusammengeordnetes/-geführtes Handeln gebraucht (inklusive dessen Unterhalt). Man erwartet, dass die Unternehmensleitungen mit anderen Worten dafür sorgen, dass die Organisationen ihre einzigartige Funktion erfüllen, nämlich *die Kapazität, kollektiv zu handeln*.]

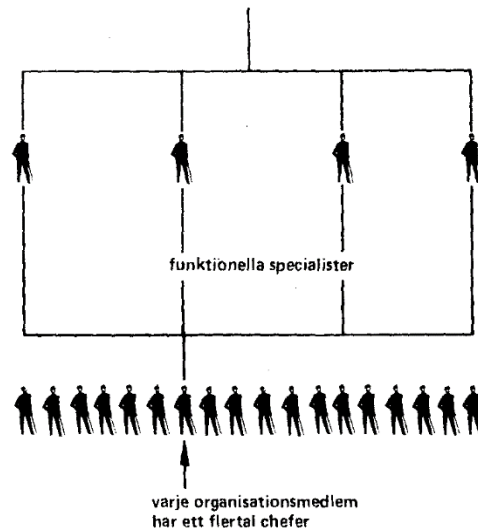
Dies hat dann auch Konsequenzen für das Selbstbild von Vorgesetzten in der schwedischen Tradition. Anstelle der vertikalen Logik tritt eine durchgehend horizontal geprägte Logik, indem der Vorgesetzte als ‚primus inter pares‘ die treibende Kraft für das **zentripetale Zusammenstreben** unterschiedlicher Kompetenzen ist. Das Zusammenspiel der einzelnen Mitarbeiter kann dann auch am besten unter Vernachlässigung vertikaler Aufteilungsstrukturen zu Gunsten von horizontaler Organisations-Logik umgesetzt werden:

- 9) „De horisontella kommunikationsprocesserna är av vital betydelse för organisationens sätt att fungera. De är samtidigt komplicerade eftersom de ofta skär tvärsöver relativt oberoende eller åtminstone starkt differentierade enheter. Kommunikationerna skall då verka sammanhållande, dvs den skall inriktas på att förhindra en upplösning av organisationen.“ (Sjöstrand 1991: 218)

[Die horizontalen Kommunikationsprozesse sind von vitaler Bedeutung für das Funktionieren der Organisation. Sie sind gleichzeitig kompliziert, weil sie oft quer über relativ unabhängige oder zumindest stark differenzierte Einheiten schneiden. Die Kommunikation soll dann zusammenhaltend wirken, d.h. sie soll darauf ausgerichtet sein, eine Auflösung der Organisation zu verhindern.]

- 10) „Det finns i det svenska sättet att utöva ledarskap en preferens för teamwork med chefen som ‚primus inter pares‘.“ (Edström/Jönsson 2000: 157)  
 [Es gibt in der schwedischen Art, Führungstätigkeiten auszuführen, eine Präferenz für Gruppenarbeit mit dem Chef als ‚primus inter pares‘.]

Die horizontal ausgerichtete konzeptuelle Logik des ‚primus inter pares‘ als Funktionsweise der Leitungstätigkeit kommt ebenso nonverbal zum Ausdruck, wie z. B. in der folgenden Graphik, wo der Geschäftsführer eben nicht mehr als der organisationalen Hierarchiespitze zugehörig visualisiert wird. Vorgesetzte erfüllen ihre zentripetale Funktion auf jeweils unteren Stufen der Hierarchie; grafisch dadurch verdeutlicht, dass der Vorgesetzte nicht an oberster Spitze aufgeführt wird, sondern sich auf den jeweils unteren Ebenen befindet:



Legende: Funktionella specialister = funktionelle Spezialisten. Varje organisationsmedlem har ett flertal chefer = Jedes organisationsmitglied hat mehrere Vorgesetzte.

Abb. 4: Funktionale Organisation (Sjöstrand 1991: 158).

Das im Vergleich zur deutschen Tradition anders geartete Organisationsverständnis der schwedischen Tradition wird durch konzeptuelle Frames getragen, die durch eine anders geartete konzeptuelle Frame-Logik als im deutschen Korpus geprägt sind. So ist die zentripetale Grundlogik im schwedischen Korpus durch die Betonung horizontal ausgerichteter Arbeits- und Kommunikationsprozesse



geprägt, die in ihrer systembildenden Funktion im Bereich der schwedischen Organisationstheorie auch zu anderen gearteten Fachtermini geführt hat. Zusammenfassend kann das organisationstheoretische Fachverständnis in der schwedischen Tradition durch den konzeptuellen Haupt-Frame der **horizontal ausgerichteten Zentripetalität** bezeichnet werden, das in dieser Form in vielerlei Hinsicht eine diametral entgegengesetzte Logik im Vergleich zur deutschen Organisationstheorie bildet (vgl. oben sowie auch in Schmidt 2010).

Nicht nur werden die meisten deutschen Fachtermini in der schwedischen Tradition dieses Fachbereichs nicht verwendet, sondern es haben sich im Laufe der Zeit aufgrund der gegensätzlichen Konzeptualisierungstradition auch zum Teil ganz andere Fachtermini gebildet. Zur besseren Veranschaulichung werden die gängigsten hier aufgelistet. Die folgenden aus der schwedischen Organisations-tradition stammenden Begriffe werden dabei im wörtlichen Verfahren übersetzt, um die zentripetale Logik der jeweiligen dahinter stehenden konzeptuellen Frames für den deutschsprachigen Leser einsichtig zu machen, da es auch z.T. keine tradierten deutschen Übersetzungen gibt:

*samspel* (Zusammenspiel), *samverkan* (Zusammenwirken), *samarbete* (Zusammenarbeit), *kollektiva resurser* (kollektive Ressourcen), *kollektiv kapacitet* (kollektive Kapazität), *samordning* (Zusammenordnung), *gemensamt mål* (gemeinsames Ziel), *samspelsystem* (System des Zusammenspiels), *heterarki* (Heterarchie), *jämka krav mot varandra* (verschiedene Forderungen in bezug aufeinander ausgleichen), *koordinering av handlingar* (Koordination von Handlungsweisen), *horisontell arbetsfördelning* (horizontale Arbeitsverteilung), *sidoordnad personal* (seitengeordnetes Personal), etc. (vgl. zur Gesamtübersicht in Schmidt 2010: Kap. 8).

## 5 Schlussbetrachtung

Betrachtet man die Ergebnisse dieser Studie insgesamt, so wird deutlich, dass die deutsche und schwedische Organisationstheorie sowohl durch anders geartete Konzeptualisierungstraditionen geprägt sind, als auch als Konsequenz hieraus in der Wissensvermittlung unterschiedliche Fachtermini verwenden. Diese Termini sind in ihrer jeweiligen landeskulturellen Prägung umso wichtiger als sie implizites Fachwissen aktualisieren. Konzeptuell getragen werden diese Begriffe in landeskulturell unterschiedlichen mentalen Modellen; im Fall der deutschen Organisationstheorie durch das **Zentrifugal**-Modell und in der schwedischen Organisationstheorie durch das **Zentripetal**-Modell.

Für die Ausbildung von zukünftigen Führungskräften stellt sich hier die Frage, inwieweit generell landeskulturelles Fachwissen unterschiedlich geprägt

sein kann. Dass sich durch unterschiedliche Frames als Erfahrungswissen im Umgang mit Sachfragen auch unterschiedliche Auffassungen des Organisierens im Arbeitsalltag ergeben können, liegt auf der Hand. Dass diese Unterschiede aber schon während der Studienzeit im Rahmen einer Hochschultradition auch landeskulturell geprägt sein können, macht deutlich, wie wichtig es sein kann, auch der Frage landeskultureller Wissensprägung im Bereich der kognitiven Verarbeitung impliziten Fach-Wissens nachzugehen.

Wie unterschiedlich fachliche Konzeptualisierungstraditionen als Fach-Kulturen ausfallen können, wurde in diesem Beitrag durch die Beispiele in der Organisationstheorie gezeigt. Der auch für die Praxis der Wirtschaft sich ergebende Erkenntnismehrwert ist im vorliegenden Beitrag anhand eines kognitionslinguistisch ausgerichteten Methodenansatzes gezeigt worden.

Die sich aus diesem Methodenansatz ergebenden erkenntnistheoretischen Implikationen für fachliche Interaktionssituationen über Sprach- und Kultur-grenzen hinweg sind noch weitgehend unerforscht. Die Erkenntnisse der kognitiven Linguistik bieten in Kombination mit einem weiten text- und kommunikationstheoretischen Verständnis Möglichkeiten, aktuelle Herausforderungen im Handlungsbereich der (internationalen) Wirtschaft näher zu beleuchten. Wie der Beitrag zu zeigen versuchte, ist die Voraussetzung hierfür ein interkulturell bzw. kulturvergleichend zugängliches Methodenverständnis. In diesem Sinne können auch Fachtermini letztlich immer entstehungs-geschichtlich in vorgelagertes Weltwissen als Teilbereiche kulturdependenter Frames verankert sein. So gesehen fungieren Fachtexte als Artefakte zur Steuerung zweckrationalen Handelns (hier in Organisationen) einer Technik der Kommunikation, die in ihrer terminologischen Ausprägung landeskulturell konditioniert sein kann.

## Literatur

- Andersson, Curt (1994): Organisationsteori. Lund: Studentlitteratur.  
Beck, Heinrich (1969): Philosophie der Technik. Trier: Spee.  
Bernecker, Michael (1999): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. München/ Wien: Oldenbourg.  
Bolten, Jürgen (2015): Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.  
Bruzelius, Lars H./Skärvad, Per-Hugo (1995): Integrerad organisationslära. 7. Aufl. Lund: Studentlitteratur.  
Busse, Dietrich (2008): Linguistische Epistemologie – Zur Konvergenz von kognitiver und kulturwissenschaftlicher Semantik am Beispiel von Begriffsgeschichte, Diskursanalyse und Frame-Semantik.  
Busse, Dietrich (2009): Semantik. Paderborn: Fink.  
Busse, Dietrich (2012): Frame-Semantik. Ein Kompendium. De Gruyter, Berlin u.a.  
Dahl, Øyvind (2001): Møter mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon. Oslo: Gyldendal.

- Drozdz, Lubomir/Seibicke, Wilfried (1973): Deutsche Fach- und Wissenschaftssprache. Bestandsaufnahme, Theorie, Geschichte. Wiesbaden: Brandstätter.
- Edström, Anders/Jönsson, Sten (2000): Svenskt ledarskap. In: Czarniawska, Barbara (Hrsg.): Organisationsteori på svenska. Malmö: Liber, 149-171.
- Eisenführ, Franz (2000): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag (Sammlung Poeschel 157).
- Frese, Erich (1992): Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven. 2., überarb. und wesentl. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Golas, Heinz G./Stern, Martin/Voß, Peter (1990): Betriebswirtschaftslehre für die Aus- und Weiterbildung im Beruf. 3. Aufl. Rinteln: Merkur.
- Grunwald, Armin (2011): Einführung: ‚Technik und Leben – zur neuen philosophischen Aktualität eines klassischen Themas‘. In: Gethmann, Carl Friedrich (Hrsg.): Lebenswelt und Wissenschaft. Hamburg: Felix Meiner, 113-122.
- Gutmann, Mathias (2011): Leben und Technik. In: Gethmann, Carl Friedrich (Hrsg.): Lebenswelt und Wissenschaft. Hamburg: Felix Meiner, 123-145.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Hofstede, Geert (1988): Culture's Consequences. International differences in work-related values. Newbury Park u.a.: Sage.
- Janich, Peter (2001): Logisch-pragmatische Propädeutik. Ein Grundkurs im philosophischen Reflektieren. Weilerswirt: Velbrück Wissenschaft.
- Johnson, Mark (1987): The body in the mind. The bodily basis of meaning, imagination, and reason. Chicago/London: UP Chicago.
- Kluckhohn, Clyde (1951): The Study of Culture. In: Daniel Lerner/ Harold D. Lasswell (Hrsg.): The Policy Sciences. Recent developments in scope and method. Stanford: Stanford University Press, S. 86-101.
- Knapp, Karlfried/ Knapp-Potthoff, Annelie (1990): Interkulturelle Kommunikation. In: Zeitschrift für Fremdsprachenforschung, 1, 62-93.
- Knittler, Friedrich (2005): Techniken, künstlerische. In: Barck, Karlheinz/ Fontius, Martin/ Schlenstedt, Dieter/ Steinwachs, Burkhard/ Wolfzettel, Friedrich (Hrsg.): Ästhetische Grundbegriffe. Band 6. Stuttgart und Weimar: Metzler, 15-23.
- Krüger, Wilfried (2001): Organisation. In: Bea, Franz X./Dichtl, Erwin/ Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung. 8., neubearb. Und erw. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius, 127-216.
- Lakoff, George (1993): The contemporary theory of metaphor. In: Ortony, Andrew (Hrsg.): Metaphor and thought. 2. Aufl. Cambridge: University Press, 202-251.
- Lewis, Richard D. (1999): When Cultures Collide: Managing successfully across cultures. London: Brealey.
- Pätzold, Detlev (2003): Die Technik – *techne* und *poiesis*. In: Sandkühler, Hans Jörg/ Pätzold, Detlev (Hrsg.): Kultur und Symbol. Ein Handbuch zur Philosophie Ernst Cassirers. Stuttgart/Weimar: Metzler, 211-219.
- Pimtke, Gunter (2007): Moderne Organisationslehre. Aktuelle Konzepte und Instrumente. Mit Aufgaben und Lösungen. Renningen: Expert.
- Schein, Edgar H. (2010): Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schierenbeck, Henner (1989): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl. München: Oldenbourg.
- Schmidt, Christopher M. (2001): Abstraktionsgrad als Fachsprachenparameter? Die methodologische Relevanz eines kognitionslinguistisch fundierten Fachsprachen-Begriffs aus interkultureller Perspektive. In: Zeitschrift für Angewandte Linguistik 34, 83-104.

- Schmidt, Christopher M. (2010): Kognitive Modelle in der Wirtschaftskommunikation. Eine kognitionslinguistische Fundierung kulturbedingter Konzeptionalisierung. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1991): Organisationsteori. 3. Aufl. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand, Sven-Erik (2000): „Företagsledning“. In: Barbara Czarniawska (Hg.): Organisationsteori på svenska. Malmö: Liber, 12-42.
- Thomas, Alexander (1994): Kulturelle Divergenzen in der deutsch-deutschen Wirtschaftskommunikation. In: Bungarten, Theo (Hrsg.): Deutsch-deutsche Kommunikation in der Wirtschaft. Tostedt: Attikon, 69-89.
- Ward, Colleen/ Bochner, Stephen/ Furnham, Adrian (2001): The Psychology of Culture Shock. London/ New York: Routledge.
- Ziem, Alexander (2008): Frames und sprachliches Wissen. Kognitive Aspekte der semantischen Kompetenz. Berlin: de Gruyter
- Ziem, Alexander (2012): Werbekommunikation semantisch. In: Janich, Nina (Hrsg.): Handbuch Werbekommunikation. Sprachwissenschaftliche und interdisziplinäre Zugänge. Tübingen: Francke, 65-87.