

Systemische Kultur-Erkundung in Organisationen – Inspirationen aus der Kulturforschung in Organisationen nutzen

Eva Kaiser-Nolden

Zusammenfassung

Dieser Artikel stellt verschiedene Definitionen und Dimensionen vor, die Forscher vorrangig in der Untersuchung nationaler Kulturen beschrieben haben, und wendet diese auf Teams, Organisationen und Institutionen an. Diese verschiedenen Zugänge zu und Blickwinkel auf kulturelle Wirklichkeiten werden jeweils für die Anwendung in Teamcoaching oder Organisationsentwicklung in Frageform aufbereitet. Abschließend werden einige Vorgehensweisen beschrieben, mit denen gerade die unsichtbaren Kulturanteile erkundet werden können.

Systemiker richten ihre Aufmerksamkeit und die ihrer Klienten gerne auf kulturelle Phänomene, mit denen sich Teams, Organisationen und andere soziale Systeme selbst organisieren. Aber welche Kategorien können Unterschiede markieren, die für Organisations-Systeme und für Bewusstseins-Systeme, die sich mit Organisationen beschäftigen, einen Unterschied machen und damit neue Information erzeugen können? Worauf kann ein systemischer Teamcoach oder Organisationsentwickler in Beobachtung, Beschreibung, Bewertung und Erklärung von Phänomenen die kollektive Aufmerksamkeit und die Kommunikation im Beratungssystem zu lenken versuchen?

Im Folgenden sollen kulturelle Dimensionsbeschreibungen aus dem Kontext der Kulturforschung genutzt werden, um den systemischen Werkzeugkasten zur Kulturerkundung anzureichern.

Zuvor aber einige Definitionsversuche. Wie kann der Begriff Kultur mit Bedeutung gefüllt werden?

Was „ist“ eigentlich Kultur?

Hofstede (1991) beschreibt Kultur wie folgt: Jede Person trägt Muster des Denkens, Fühlens und des potenziellen Handelns in sich, die über ihre Lebensspanne gelernt wurden. Kultur ist immer ein kollektives Phänomen, weil es zumindest teilweise mit Personen geteilt wird, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, in dem diese gelernt wurde. Es ist die

kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder der einen Gruppe oder Kategorie von Mitgliedern der anderen Gruppe oder Kategorie unterscheidet. Kulturelle Unterschiede zeigen sich auf verschiedene Arten:

- Symbole sind Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine spezifische Bedeutung transportieren, die nur von denen verstanden werden kann, die diese Kultur teilen (Beispiel: Markennamen, Flaggen, Statussymbole).
- Helden sind Personen, lebend oder verstorben, real oder imaginativ, die über Eigenschaften verfügen, die einen hohen Wert in einer Kultur haben und daher als Vorbild für Verhalten dienen (Beispiel: Batman/Snoopy für die USA, Asterix für Frankreich).
- Rituale sind kollektive Verhaltensweisen, die entbehrlich für das Erreichen der angestrebten Ziele sind, die aber in einer Kultur als sozial essenziell angesehen werden: Sie werden daher um ihrer selbst willen ausgeführt (Beispiel: Wie man sich grüßt oder sich gegenseitig Respekt zollt, soziale oder religiöse Zeremonien).

Symbole, Helden und Rituale werden als Praktiken verstanden und sind als solche sichtbar für einen externen Beobachter. Ihre kulturelle Bedeutung ist dagegen unsichtbar und liegt exakt und nur in der Art, wie diese Praktiken von Insidern interpretiert werden. (Hofstede, 1991, S. 4-9 aus dem Englischen übersetzt durch die Verfasserin).

Thomas (1999) umschreibt: „Wenn man davon spricht, dass Menschen Kultur entwickelt haben und ihre Kultur weiterentwickeln, dann ist damit gemeint, dass sie ein gemeinsames, für alle verbindliches System von bedeutungshaltigen Zeichen entwickeln, das es ihnen erlaubt, die Welt und sich selbst in einer bestimmten Art und Weise wahrzunehmen, zu interpretieren und zu behandeln und zwar in der Art, wie es die eigene soziale Gemeinschaft akzeptiert und versteht. Sozialisation und Enkulturation als ein lebenslanger Prozess beinhaltet das Bemühen, die sozial (kulturell) relevanten Normen, Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen zu erlernen, die ein Leben in der Gemeinschaft ermöglichen, in die man hineingeboren worden ist. Wer hierin hohe Fähigkeiten erworben, also ein hohes Maß an sozialer Kompetenz entwickelt hat, kann auch relativ konfliktfrei in dieser eigenen Gemeinschaft leben und produktiv mit ihr umgehen. Probleme entstehen für ihn erst dann, wenn er in eine fremde soziale Gemeinschaft (Nation, Kultur, aber auch Organisation und Gruppe) gerät, die andere, ihm nicht vertraute Symbole zur gegenseitigen Verständigung und Weltinterpretation nutzt oder die ihm durchaus vertrauten Symbole anders bewertet, ihnen also andere Bedeutungen zuweist oder sie in ihm unvertrauten Kontexten anwendet.“ (Thomas, 1999, zit. nach von Schlippe, El Hachimi, Jürgens, 2004, S. 28)

Mit der folgenden Definition grenzt Schein (1990) verschiedene Merkmale klar voneinander ab: „Kultur kann definiert werden als

- (a) ein Muster grundlegender Annahmen,
- (b) das erfunden, entdeckt oder entwickelt wird von einer bestimmten Gruppe,
- (c) während diese lernt ihre Probleme der externen Anpassung und der internen Integration zu bewältigen,
- (d) das gut genug funktioniert hat, um als gültig angesehen zu werden und
- (e) daher neuen Mitgliedern vermittelt wird als
- (f) korrekte Art und Weise, wahrzunehmen, zu denken und zu fühlen in Bezug auf diese Probleme.“ (Schein, 1990, aus dem Englischen übersetzt durch d. V.).

Dabei betont Schein, dass Kultur eine gemeinsame Geschichte über die Zeit und einer gewissen Stabilität ihrer Mitglieder bedarf, um überhaupt entstehen zu können (S. 112).

Storti (1999) fokussiert auf die Kommunikation-ermöglichende Funktion von Kultur: „Kultur sind die gemeinsam geteilten Annahmen, Werte und Glaubenssätze einer Gruppe von Menschen, die sich in charakteristischem Verhalten äußern. Wenn Menschen, die aus einer gemeinsamen Kultur stammen, einem Verhalten Bedeutung zuschreiben, dann schreiben sie wahrscheinlich dieselbe Bedeutung zu, was eine erfolgreiche Kommunikation ermöglicht.“ (Storti, 1999, S. 5-10, aus dem Englischen übersetzt durch d. V.).

Da nach Hofstede zwar der sichtbare Teil einer Kultur von außen zugänglich ist, der wesentlichere, unsichtbare Teil der kollektiven Bedeutungsgebung aber nur von Mitgliedern der Kultur beobachtbar und beschreibbar ist, stellt sich die Frage, wie ein Teamcoach oder Organisationsentwickler Zugang zum kulturellen Rahmen eines Teams, eines Fachbereichs, einer Institution oder auch einer Berufsgruppe bekommt. Wie arbeiten Ethnographen oder Anthropologen, Wissenschaftler, die unterschiedliche Völker oder Kulturen erforschen? In Anlehnung an Spradley (1980) fokussieren sie sich auf die Routinen des alltäglichen Lebens der Menschen. Sie begeben sich in die Rolle des „naiven, unwissenden und nicht wertenden Beobachters“, der alles hinterfragt und neugierig anzweifelt. Ihr Ziel ist es, die sich regelmäßig wiederholenden und damit eher vorhersagbaren Denk- und Verhaltensmuster zu beschreiben. Sie suchen nach „Immer wenn...“, dann...-Mustern“. Dabei versuchen sie, die Bedeutungen und Regeln für die in der Kultur beheimateten Mitglieder aufzudecken. Sie richten ihre Aufmerksamkeit einerseits auf Materielles, d. h. auf beobachtbares Verhalten und Objekte. Hierzu zählt ...

- Raum: Wie wird der physische Raum oder die Räume gestaltet und genutzt?
- Akteure: Welche Personen sind beteiligt?
- Verhalten: Welche einzelnen Verhaltensweisen zeigen einzelne Akteure?

- Interaktionen: Welches Set aufeinander bezogener Verhaltensweisen ist beobachtbar?
- Objekte: Welche Dinge sind physisch präsent?
- Ereignis: Welche Veränderungen im Kontext sind beobachtbar?
- Zeit: Welche Abfolge von Interaktionen (Akteure) oder Ereignissen (Kontext) zeigt sich?

Und sie untersuchen Ideelles, d. h. ...

- Normen: Was wird als „richtig“ und was als „falsch“ bewertet?
- Werte: Welche Bewertungskategorien und Glaubenssätze organisieren das Miteinander?
- Annahmen: Was ist das gemeinsame, meist implizite Verständnis darüber, wie die Welt, das Leben und das Miteinander funktioniert?
- Deutungsmuster: Wie werden Verhalten, Interaktionen, Objekte und Ereignisse interpretiert?
- Absichten: Was versuchen die Akteure zu erreichen? (Was soll überlebt/gelöst werden?)
- Gefühle: Welche Gefühle werden empfunden und kommuniziert (non-verbal/verbal)?

Gerade das „Ideelle“ macht klar, dass diese Erforschung nur durch Kommunikation mit den Mitgliedern einer Kultur gelingen kann.

In diesem Artikel soll Kultur verstanden werden als ein spezifisches Muster des Denkens und Handelns, das gelernt und geteilt wird von Mitgliedern einer sozialen Gruppe, die miteinander über einen Zeitraum interagieren, und das neuen Mitgliedern vermittelt wird. Kultur kann beobachtet und beschrieben werden als die spezifische Verwendung von Sprache und Symbolen, Helden und Ritualen mit den jeweils transportierten Bedeutungen, in Form gegenseitiger Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen (sogenannte Normen) sowie in geteilten Annahmen darüber, wie die Welt, das Leben und das Miteinander funktioniert.

Hall (1966, 1976, 1983), Schein (1990), Storti (1999) und Hofstede (1991) haben verschiedene Kulturdimensionen beschrieben. Diese sollen im Folgenden skizziert werden, um sie für die Erkundung von Team- und Organisationskulturen nutzbar zu machen.

Kulturdimensionen nach Hall: Bedeutung von Raum, Kontext und Zeit

Der Kulturwissenschaftler Edward T. Hall (1914–2009) hat verschiedene Kulturdimensionen sukzessive entwickelt:

Raumverständnis (Hall, 1966): Das Raumverständnis beschreibt die kulturabhängig verschieden großen räumlichen Abstände, die Menschen zulassen bzw. gegen Eindringlinge auf verschiedene Weisen zu schützen versuchen. Hier lassen sich verschiedene Räume

unterscheiden: Die intime, die persönliche, die soziale und die öffentliche Distanzzone. Sowohl ein Unterschreiten als auch ein Überschreiten der in einer Kultur üblichen Distanzonen kann zu unterschiedlichen Bewertungen führen und z. B. als zudringlich oder misstrauisch interpretiert werden. In diese Dimension fallen auch Regeln rund um Körperberührungen.

Mit Blick auf ein Team oder eine Organisation/Institution lässt sich fragen ...

- Wie stark nähert man sich Team-/Organisationsfremden, z. B. bei Begrüßung und Kennenlernen, wie stark nähert man sich befreundeten Kollegen? Welche Unterschiede sind beobachtbar?
- Wie müssten sich Team-/Organisationsmitglieder oder Externe verhalten, welche Distanzen müssten sie über- oder unterschreiten, welche Form von Körperkontakt müssten sie suchen oder vermeiden, um Irritationen auszulösen?
- Sind in den Distanzonen Unterschiede zwischen verschiedenen Kommunikationsformaten und -inhalten zu beobachten, z. B. zwischen formellen Besprechungen und informellen Gesprächen, zwischen Gruppen- oder Vieraugen-Interaktionen oder wenn die Bürotür geschlossen wird?
- Wie unterscheiden sich Körperhaltungen, -abstände und -positionen zueinander je nach räumlichem Kontext, z. B. im Eingangsbereich, in der Kantine, in Besprechungsräumen, Großraum-/Einzelbüros, im Freien bzw. außerhalb des Firmengeländes oder auf privaten Veranstaltungen?

High bzw. low context (Hall, 1976): „In einer Low context-Kultur werden Botschaften explizit über die Sprache vermittelt. In einer High context-Kultur trägt der Kontext, in dem die Kommunikation stattfindet, wesentlich zur Bedeutung bei“ (Kaiser-Nolden, 2008). Die Dimension high bzw. low context beschreibt demnach, wie stark die Kommunikation auf den Kontext, in dem sie stattfindet, zurückgreift. In Kulturen mit hohem Kontextbezug spielen nicht-sprachliche Informationsträger eine große Rolle, wie z. B. die Mimik, Anspielungen, Vorkenntnisse, die Umstände der Begegnung und andere, den Beteiligten bekannte und von ihnen berücksichtigte Rahmenbedingungen. Dagegen erwartet man in Kulturen mit schwachem Kontextbezug nicht, dass Informationen bekannt sind oder implizit verstanden werden, sondern man macht möglichst präzise und detaillierte sprachliche Angaben.

Mit Blick auf ein Team oder eine Organisation/Institution lässt sich fragen ...

- Wie stark erschließt man Bedeutungen indirekt, deutet an oder impliziert etwas, anstatt Dinge direkt anzusprechen? Wie groß ist die Möglichkeit, Botschaften mitzuteilen, ohne viel zu sagen?
- Wie ausgeprägt ist das intuitive Verständnis untereinander ohne viele Worte, das teilweise auf gemeinsamen Erfahrungen basiert? Wie stark dient die Kommunikation der Stärkung der Beziehungsebene?
- Wie gut oder schlecht sind Nicht-Mitglieder in der Lage, der Kommunikation zu folgen? Wenn man die Kommunikation aufnehmen, transkribieren und einem Externen vorlegen würde: Was würde dieser verstehen, was nicht?
- Was (Zeit, Erklärung, Erfahrung etc.) benötigen neue System-Mitglieder, um sich an Kommunikations- und Entscheidungsprozessen verstehend und/oder mitteilend beteiligen zu können?
- Wie stark sind nicht-sprachliche Kommunikationsbeiträge (Mimik, Gestik, Haltung, Auslassungen/das Ungesagte, Unterlassungen/das Nicht-Tun, räumliche, zeitliche oder soziale Kontextfaktoren etc.) wesentliche Bedeutungsträger in der Kommunikation?

Monochrones bzw. polychrones Zeitverständnis (Hall, 1983): Der Umgang mit Zeit kann einerseits auf die Einhaltung von Zeitplänen, d. h. einem Nacheinander von Arbeitsschritten, fokussiert sein (monochron) oder andererseits mehrere Handlungen nebeneinander mit nur orientierenden, eher flexiblen Zeitplänen vorsehen (polychron). In monochronen Kulturen wird dabei die Erledigung von Aufgaben der Pflege persönlicher Beziehungen übergeordnet, während umgekehrt in polychronen Kulturen die Priorität auf die persönlichen Beziehungen zu Lasten der Erledigung einer Aufgabe gelegt wird.

Mit Blick auf ein Team oder eine Organisation/Institution lässt sich fragen ...

- Was ist das schlimmere Vergehen: Eine Aufgabe nicht zu erledigen oder eine (Arbeits-) Beziehung zu vernachlässigen?
- Bei der Betrachtung einzelner Arbeitsplätze oder bei der Beobachtung von Besprechungen: Ist eine sequenzielle Abarbeitung von einzelnen Themen/Entscheidungen erkennbar oder werden verschiedene Themen parallel bearbeitet bzw. diskutiert?
- Wie werden Zeitpläne verstanden: Als grobe Orientierung, die je nach Verlauf korrigiert werden kann, oder als verbindliche „Deadline“?

- Welcher Wert wird den persönlichen Beziehungen zwischen den System-Mitgliedern zugeschrieben?

Kulturdimensionen nach Schein: Sieben Themen menschlichen Verstehens

Schein (1990, aus dem Englischen übersetzt durch d.V.) unterscheidet insgesamt sieben Dimensionen:

1. Die Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt: Nimmt sich die Organisation als überlegen, als unterlegen, im Einklang oder nach einer Nische suchend wahr?
2. Die Natur menschlichen Verhaltens: Ist „korrektes“ menschliches Verhalten dominant, proaktiv, ausgleichend oder passiv/fatalistisch?
3. Das Verständnis von Realität und Wahrheit: Was wird als wahr/unwahr definiert und wie wird Wahrheit sowohl in der physischen als auch in der sozialen Welt nachgewiesen? Durch pragmatisches Testen, indem man sich auf Weisheit verlässt, oder durch sozialen Konsens?
4. Das Verständnis von Zeit: Was ist die grundlegende Orientierung bezüglich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und welche Zeiteinheiten sind am relevantesten für die alltäglichen Angelegenheiten?
5. Das Verständnis der menschlichen Natur: Sind Menschen grundsätzlich gut, neutral oder schlecht und ist die menschliche Natur entwickelbar oder fix?
6. Das Verständnis menschlicher Beziehungen: Wie sollten Menschen miteinander, mit der Verteilung von Macht und mit Gefühlen umgehen? Ist das Leben eher ein Wettbewerb oder eine Kooperation? Sollte sich eine Gruppe auf der Basis von Individualismus oder von Kollektivismus organisieren? Sollten Entscheidungsprozesse autokratisch/paternalistisch oder kollegial/partizipativ sein?
7. Homogenität vs. Heterogenität: Macht die Vielfalt oder die Gemeinsamkeit einer Gruppe ihre besondere Stärke aus? Sollten Mitglieder einer Gruppe eher ermuntert werden, innovativ zu sein oder konform zu gehen?

Diese Fragen können direkt als Beobachtungskategorien dienen. Möchte ein Teamcoach oder Organisationsentwickler als teilnehmender Beobachter die eigene Aufmerksamkeit auf kulturrelevante Phänomene richten, dann lassen sich regelmäßige Besprechungen,

Telefonkonferenzen oder Mails auf die von Schein beschriebenen Unterschiede hin untersuchen.

Kulturdimensionen nach Storti: Konzepte des Selbst, der Verantwortlichkeit, der Zeit und der Kontrollüberzeugung

Storti (1999, aus dem Englischen übersetzt durch d.V.) beschreibt, z.T. in Anlehnung an Hall, die folgenden Bausteine von Kulturen:

1. Das Konzept des Selbst

Individualismus

Die kleinste Überlebenseinheit ist das Individuum. Die Identität eines Menschen basiert auf der eigenen Person, nicht auf einer Funktion, Mitgliedschaft oder Rolle in einer Gruppe. Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Selbstständigkeit sind hohe Werte.

Dimension

Kollektivismus

Die Primärgruppe, üblicherweise die Familie, ist die kleinste Überlebenseinheit. Die Identität ist eine Funktion der Mitgliedschaft und Rolle in der Primärgruppe. Harmonie, gegenseitiges Vertrauen, Verlässlichkeit und Anerkennung durch die Gruppe sind hohe Werte.

2. Konzept der Verantwortlichkeit

Universalismus (Logik des Kopfes)

Was richtig ist, ist immer richtig. Es gibt Absolutheiten. Vor dem Gesetz sind alle gleich und es sollte keine Ausnahmen geben. Konsistenz ist wichtig. Fairness bedeutet, dass jeder gleich behandelt wird. Vetternwirtschaft ist verpönt. Menschen sollten ihre Gefühle nicht in professionelle Entscheidungen einfließen lassen. Freunde erwarten keine Freundschaftsdienste. Erfolgreich wird man aufgrund von Leistungen, nicht aufgrund von Beziehungen.

Dimension

Partikularismus (Logik des Herzens)

Es gibt keine Absolutheiten. Was richtig ist, hängt von den Umständen ab und es muss immer Ausnahmen (für Nahestehende) geben. Konsistenz ist unmöglich. Fairness bedeutet, jeden individuell zu behandeln. Vetternwirtschaft ist normal. Man sorgt für die eignen Leute. Beziehungen sind wichtiger als Leistung. Freunde erwarten und gewähren eine Sonderbehandlung. Man kann und sollte die eigenen Gefühle nicht aus professionellen Angelegenheiten herauslassen.

3. Konzept der Zeit

**Monochron
(Eins nach dem anderen)**

Zeit ist eine begrenzte Ressource, der sich die menschlichen Bedürfnisse unterordnen. Fristen und Termine sind heilig, Pläne sind schwierig zu verändern. Menschen sind ggf. zu beschäftigt, um sich zu treffen, und leben nach der (äußeren) Uhr. Man macht eins nach dem anderen, schließt eine Sache ab, bevor man eine andere beginnt, und erwartet ungeteilte Aufmerksamkeit. Sich zu verspäten oder jemanden warten zu lassen gilt als unhöflich, Unterbrechungen werden vermieden. Man stellt sich beim Warten hinten an und versucht Termine einzuhalten.

Dimension

**Polychron
(Mehreres parallel)**

Zeit ist unerschöpflich und passt sich den Bedürfnissen der Menschen an. Fristen und Termine werden schnell verändert und Pläne sind im Fluss. Menschen haben immer genug Zeit, sich zu sehen, und leben nach einer (inneren) Uhr. Man macht verschiedene Dinge parallel und teilt die eigene Aufmerksamkeit zwischen verschiedenen Personen/Aufgaben auf. Spät zu sein oder jemanden warten zu lassen ist akzeptiert, Unterbrechungen gehören zum Leben. Man stellt sich beim Warten nicht an und versucht das Leben zu genießen.

4. Kontrollüberzeugung

Internal

Die Kontrollüberzeugung ist internal. Schicksal hat kaum Bedeutung. Es gibt nur wenige Gelegenheiten im Leben, die unabänderlich sind und akzeptiert werden müssen. Wo ein Wille ist, da ist ein Weg. Jeder ist seines Glückes Schmied, und Unglück ist selbst verschuldet. Menschen sind optimistisch, das Leben ist, was man daraus macht.

Dimension

External

Die Kontrollüberzeugung ist external. Schicksal hat eine große Bedeutung. Viele Dinge im Leben müssen akzeptiert werden und sind unabänderlich. Menschen sehen nur begrenzte Kontrolle über Schicksal/externe Ereignisse. Erfolg und Misserfolg sind z. T. Ergebnis von Glück oder Pech. Man ist fatalistisch, das Leben ist, was einem passiert.

Diese Dimensionen lassen sich von einem Teamcoach oder Organisationsentwickler zur Befragung von Mitgliedern eines sozialen Systems über die wahrgenommenen Regeln dieser Bezugsgruppe oder auch im Rahmen der eigenen teilnehmenden Beobachtung oder Hypothesenbildung nutzen:

1. Überwiegt die persönliche, individuelle oder die gemeinsame, kollektive Identität? Verlässt man sich eher auf sich selbst oder auf das gegenseitige Geben und Nehmen in der Gruppe?
2. Wie verbindlich gelten Regeln für alle Personen und Situationen oder werden individuelle Umstände berücksichtigt und Ausnahmen gemacht? Wie stark fließen persönliche Gefühle und Beziehungen in professionelle Entscheidungen ein? Wie stark erwarten und gewähren Freunde auch im Geschäftskontext eine Sonderbehandlung?
3. Wie verbindlich und unveränderbar bzw. flexibel und fließend gelten Fristen, Termine und Pläne? Richten sich Bedürfnisse nach der (äußeren) Uhr oder die (innere) Uhr nach den Bedürfnissen? Wie werden Aufgaben und Kontakte in der Zeit organisiert? Eins nach dem anderen mit ungeteilter/ungestörter Aufmerksamkeit oder vieles gleichzeitig mit geteilter/störbarer Aufmerksamkeit?
4. Wie werden Ereignisse gedeutet und auf Ursachen zurückgeführt? Eher auf die Person(en) und ihre Motive/Anstrengungen oder eher auf Schicksal, Glück oder Pech als externe Faktoren?

Kulturdimensionen nach Hofstede: Machtdistanz, Individualismus-Kollektivismus, Maskulinität-Feminität, Unsicherheitsvermeidung

Hofstede untersuchte in den 1960er und 1970er Jahren einen multinationalen Computerkonzern mit mehr als 100.000 Mitarbeitenden in mehr als 70 Ländern (Hofstede, 1991; aus dem Englischen übersetzt durch d.V.). Er fand vier Kulturdimensionen: Machtdistanz, Individualismus-Kollektivismus, Maskulinität-Feminität und Unsicherheitsvermeidung.

Machtdistanz: Gleicher als andere

„Power Distance beschreibt die Akzeptanz von ungleich verteilter Macht in einer Kultur. Sie ist hoch, wenn ungleiche Machtverhältnisse von denjenigen Mitgliedern akzeptiert werden, die den geringsten Einfluss haben“ (Kaiser-Nolden, 2008). Die Machtdistanz beschreibt demnach, in welchem Maße die Ungleichheit zwischen Menschen in einer Kultur akzeptiert und damit auch ungleicher Zugang zu Macht und Status toleriert bzw. gewünscht wird.

Hofstede fragte die Arbeitnehmer, 1. wie häufig sie es erleben, dass ein Mitarbeiter Angst hat, eine Meinungsverschiedenheit mit dem Vorgesetzten kundzutun, 2. inwieweit Untergebene den Entscheidungsstil ihres Vorgesetzten als autokratisch/paternalistisch wahrnehmen und 3. welchen Entscheidungsstil sie bevorzugen. Bei geringer Machtdistanz ist der ideale Vorgesetzte der „einfallsreiche Demokrat“, bei großer Machtdistanz der „wohlwollende Autokrat oder gütige Vater“ (von Schlippe et al., 2004, S. 34). Die Machtdistanz beschreibt somit, inwieweit ungleich verteilte Macht in einer Kultur abgelehnt und reduziert (von unten durch Eigeninitiative, von oben durch Beteiligung) oder erwartet und gefördert (von unten durch Gehorsam, von oben durch Autorität) wird.

Mit Blick auf ein Team oder eine Organisation/Institution lässt sich fragen ...

- Welche sichtbaren Markierungen für Hierarchieunterschiede in Form von Privilegien und Statussymbolen (Bürogröße/-ausstattung, Dienstwagen, Kleidung, Redewendungen, Körpersprache, formelle/informelle Befugnisse etc.) gibt es?
- Wie stark wird Ungleichheit in der Machtausübung (Anweisungen geben/erhalten/befolgen) erwartet und erwünscht? Wie populär sind sichtbare Privilegien und Statussymbole der Macht?
- Wie stark erwarten Mitarbeiter, in Entscheidungen einbezogen zu werden? In welchem Ausmaß behandeln Vorgesetzte ihre Mitarbeiter gleichberechtigt, delegieren oder teilen ihre Befugnisse?
- Wie stark werden Macht-/Verantwortlichkeitsunterschiede betont, „von oben“ und „von unten“?
- Wie stark werden Untergebene gelenkt/überwacht, wie stark sollen sie eigeninitiativ agieren?
- Wie viele Personen sind an einer Entscheidung beteiligt? Wie werden Entscheidungen von wem vorbereitet, abgewogen, gegebenfalls diskutiert und getroffen?
- Wenn man Mitarbeitende danach fragt, an welcher Form der Entscheidungsfindung sie einen „guten Vorgesetzten“ erkennen würden, was würden sie antworten?

Individualismus vs. Kollektivismus: Ich, wir und die

„Während in individualistischen Kulturen die Selbstverwirklichung und persönliche Identität jedes Einzelnen im Vordergrund steht, betonen kollektivistische Kulturen die Gruppenzugehörigkeit, Loyalität und Harmonie“ (Kaiser-Nolden, 2008). Die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus bildet demnach ab, in welcher Beziehung das Individuum zur Bezugsgruppe steht: Sind die Verbindungen zu anderen Mitgliedern eher lose oder ist der Einzelne in engen Beziehungen mit anderen eingebunden? Individualistische Kulturen achten in der Arbeitswelt auf genügend Zeit für Privates und die Familie, auf ausreichende Freiheitsgrade in der Art der Aufgabenerledigung und auf eine herausfordernde Arbeit, in der persönliche Erfolgserlebnisse möglich sind, und betonen damit die Unabhängigkeit des Arbeitnehmers von der Organisation. Kollektivistische Kulturen legen dagegen Wert darauf, in der Arbeit Lernmöglichkeiten zu haben, gute Arbeitsbedingungen vorzufinden und die eigenen Fähigkeiten und Stärken voll in die Arbeit einbringen zu können, und betonen damit eher die Verbindung vom Arbeitnehmer zur Organisation. Insgesamt stellen die Mitglieder kollektivistischer Kulturen die eigene Bezugsgruppe (Großfamilie, Firma) über die individuellen Ziele und erhalten im Gegenzug Unterstützung und Schutz. Dagegen stellen Mitglieder individualistischer Kulturen die eigenen Ziele über die der Bezugsgruppe und erhalten im Gegenzug Autonomie und Unabhängigkeit.

Mit Blick auf ein Team oder eine Organisation/Institution lässt sich fragen ...

- Wie wird Privates von Beruflichem abgegrenzt: klar, diffus oder rigide? Wodurch wird beobachtbar, ob es sich um eine private oder berufliche Interaktion handelt?
- Welche Ziele stellen Arbeitnehmer oben an: Die eigenen oder die der Organisation?
- Wie stark werden die Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern erlebt, als eher eng oder lose?
- Wodurch sind Mitarbeiter eher motivierbar: Durch Freizeit, Freiheitsgrade und individuell zu meisternde Herausforderungen oder durch Lernmöglichkeiten, gute Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit, die individuellen Fähigkeiten voll einbringen zu können?

Maskulinität vs. Femininität: Er, sie oder beides

Die Dimension Maskulinität vs. Femininität bildet ab, inwieweit in einer Kultur eher maskuline Werte wie Verdienst- und Karrieremöglichkeiten, Bestätigung und Durchsetzungsvermögen oder eher feminine Werte wie Kooperation, Fürsorglichkeit und Warmherzigkeit

dominieren. Zudem unterscheiden sich maskuline von femininen Kulturen durch eine klare Verteilung und Abgrenzung der Geschlechterrollen zwischen Männern und Frauen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass diese Dimension von Hofstede die deutlichste Kritik erfuhr, nicht zuletzt aufgrund der durch sie transportierten und von vielen als veraltet wahrgenommenen Geschlechter-Stereotype. Sie wird hier dennoch im Sinne der Vollständigkeit und als Anregung für interessante Beobachtungsperspektiven aufgeführt.

Mit Blick auf ein Team oder eine Organisation/Institution lässt sich fragen ...

- Wie klar unterscheiden oder ähneln sich die Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen von und an Männer und Frauen in den verschiedenen Rollen der Organisation?
- Was wird in der Organisation als eher erstrebenswert angesehen: Karriere und Durchsetzungsvermögen oder Kooperation und Fürsorglichkeit? Gilt dies für Männer und Frauen einerseits und für Führungs- und Sachbearbeiter-Funktionen andererseits gleichermaßen?
- Gibt es eher Sympathie mit den Schwachen oder eher mit den Starken in der Organisation? Gilt eher das Motto „wir arbeiten, um zu leben“ oder „wir leben, um zu arbeiten“?

Unsicherheitsvermeidung: Was anders ist, ist gefährlich

„Uncertainty avoidance beschreibt das Ausmaß, in dem sich Mitglieder einer Kultur durch unsichere oder unbekannte Situationen bedroht fühlen“ (Kaiser-Nolden, 2008). Die Unsicherheitsvermeidung bildet somit das Maß ab, in dem die Unvorhersehbarkeit der Zukunft als bedrohlich erlebt wird. Hofstede fragte Arbeitnehmer, 1. wie oft sie sich in der Arbeit nervös oder angespannt fühlen, 2. inwieweit Unternehmens-Regeln, auch in guter Absicht, nicht gebrochen werden sollten und 3. wie lange sie beim aktuellen Arbeitgeber angestellt bleiben wollten. Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung versuchen, den Unwägbarkeiten des menschlichen Zusammenlebens durch verbindliche Regeln und einem möglichst langfristigen Beschäftigungsverhältnis zu begegnen.

Mit Blick auf ein Team oder eine Organisation/Institution lässt sich fragen ...

- Wie stark wird die Ungewissheit der Zukunft in der betrieblichen und/oder persönlichen Kommunikation beobachtet, beschrieben und bewertet? Gibt es Vorkehrungen, diese Ungewissheit zu reduzieren z. B. durch Verträge, Betriebsvereinbarungen, Regelungen, Prozesse?

- Wie lange sind die durchschnittlichen Dienstzugehörigkeiten? Wie hoch ist die Fluktuation? Ist eher eine lange oder eine kurze Verweildauer ein erklärungsbedürftiges Phänomen?
- Wie stark wird auf die Einhaltung von formellen und informellen Regeln in der Organisation Wert gelegt? Wie wird mit einem Regelverstoß „aus ehrenwerten Gründen“ umgegangen?
- Wie werden Ambivalenzen, Widersprüche und Dilemmata zwischen Risikobereitschaft und Sicherheitsbedürfnis, zwischen Innovation und Tradition, zwischen Kreativität/Beweglichkeit und Routine/Stabilität balanciert bzw. bewältigt?

Instrumente zur Erkundung der „unsichtbaren“ Kultur-Anteile

Alle Kulturforschenden sind sich einig darin, dass sich Kultur im Wesentlichen durch die kollektiven impliziten Annahmen, Regeln, Erwartungs-Erwartungen und Deutungsmuster formt, ausdrückt und unter den Mitgliedern von Generation zu Generation weitergegeben wird. Aber wie können diese wirksamen Kulturanteile in die Kommunikation (z. B. zwischen Kultur-Internen und -Externen) Einzug halten und damit für Nicht-Kulturmitglieder zugänglich werden?

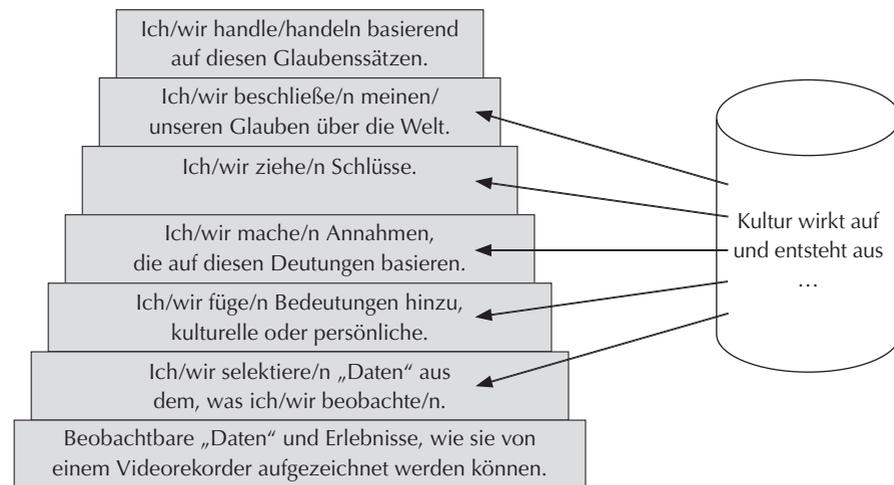
Satir (Satir et al., 1991, S. 124-129, aus dem Englischen übersetzt durch d. V.) beschreibt und erfragt verschiedene Schritte in Interaktionen:

1. Was sehe und höre ich? Auswählen aus dem, was ist: Worte, Gesichtsausdruck, Körperhaltung, Muskeltonus, Hautverfärbung, Geruch, Atmung, Stimmlage/-melodie, Sprechgeschwindigkeit, Bewegungen etc.
2. Wie deute ich, was ich sehe und höre? Welche Bedeutung, welchen Sinn schreibe ich zu basierend auf meinem bisherigen Lernen, Erfahrungen und meinem aktuellen Selbstwert?
3. Welche Gefühle bekomme ich durch die Deutung, die ich mache?
4. Welche Gefühle bekomme ich bezüglich dieser Gefühle? Welche Überlebensregeln werden bei mir aktiviert?
5. Welche Verteidigung nutze ich basierend auf meinem bisherigen Lernen und Erfahrung? Projektion, Abwehr oder Ignorieren?

6. Welche Regeln nutze ich zur Kommentierung? Welche Regeln, Rollen und Erwartungen gibt es darüber, was ich sehen und hören sollte, wie ich fühlen und was ich sagen sollte?

Diese Schritte können auch zur Kulturerkundung in Teams und Organisationen genutzt werden. Je nach kulturellen Werten der Organisation kann dabei auch zwischen „Beschreibung, Erklärung und Bewertung von Phänomenen“ (Simon, 2015, S. 72) unterschieden werden, falls der Begriff „Gefühle“ z. B. in einer universalen, monochronistischen Organisationskultur wenig anschlussfähig erscheint.

Auch die „Leiter der Folgerungen“ (Senge et al., 1994, S. 242, aus dem Englischen übersetzt durch d. V.) kann zur Kulturerkundung genutzt werden.



Diese Leiter bezieht sich auf einen entweder individuellen oder kollektiven Beobachtungs-, Deutungs-, Bewertungs-, Erklärungs- und Handlungsprozess und beschreibt von unten nach oben sieben verschiedene Stufen, von denen nur die erste und die letzte der sinnlichen Wahrnehmung zugänglich ist. In Teamcoaching und Organisationsentwicklung lassen sich diese Stufen leicht in Workshops vermitteln und mit den Kulturmitgliedern zur Aufdeckung der kollektiven Muster nutzen.

Nicht zuletzt schlägt Hofstede (1991, S. 185) selbst folgende Fragen für erkundende Interviews vor:

- Zu organisationalen Symbolen: Was sind die Spezialbegriffe hier, die nur Insider verstehen?
- Zu organisationalen Helden: Welche Typen werden höchst wahrscheinlich hier schnell Karriere machen? Wen halten Sie für besonders bedeutungsvolle Personen für diese Organisation?
- Zu organisationalen Ritualen: An welchen regelmäßigen Besprechungen nehmen Sie teil? Welche Ereignisse werden in dieser Organisation gefeiert?
- Zu organisationalen Werten: Welche Dinge sehen die Leute hier sehr gerne passieren? Was ist der größte Fehler, den jemand machen kann? Welche Arbeitsprobleme können Sie vom Nachtschlaf abhalten?

Fazit

Zur Definition und Erkundung von Team- und Organisationskulturen bieten verschiedene Kulturforscher wertvolle Modelle, Beobachtungs- und Beschreibungsdimensionen an. Obwohl diese ursprünglich aus dem Kontext der nationalen Kulturunterschiede stammen, lassen sich auch soziale Systeme, die sich arbeitsteilig um das Erreichen professioneller Ziele organisieren, mithilfe dieser Kategorien untersuchen. Worauf konkret ein Teamcoach oder Organisationsentwickler nun die eigene Aufmerksamkeit und die der Kultur-Mitglieder richtet, welche Dimensionen einen Unterschied markieren, der für die Selbsterkenntnis, wirksame Nutzung und behutsame Weiterentwicklung eines spezifischen organisationskulturellen Rahmens einen Unterschied macht: Das bleiben wichtige Beobachtungs- und Interventionsentscheidungen des jeweiligen Beraters einerseits und autopoietische Selektionsentscheidungen des Klientensystems andererseits.

Literatur

- Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. New York: Garden City.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Garden City.
- Hall, E. T. (1983). *The Other Dimension of Time*. New York: Garden City.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the mind*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Kaiser-Nolden, E. (2008). *Diversity Management im internationalen Vergleich*. In: Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration. Berlin: Ergo Unternehmenskommunikation/Kopp.
- Satir, V., Banmen, J., Gerber, J., Gomori, M. (1991). *The Satir Model. Family Therapy and Beyond*. Palo Alto: Science and Behavior Books.

- Schein E. H. (1990). Organizational Culture. In: American Psychologist, 45, S. 109-119.
- Schlippe, A. v., El Hachimi, M., Jürgens, G. (2004). Multikulturelle systemische Praxis. Ein Reiseführer für Beratung, Therapie und Supervision. Heidelberg: Carl-Auer.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. (1994). The fifth discipline fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization. New York: Doubleday.
- Simon, F. B. (2015). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer.
- Spradley, J. P. (1980). Participant Observation. Fort Worth: Harcourt Brace.
- Storti, C. (1999). Figuring Foreigners Out. A Practical Guide. Boston: InterCultural Press.

Eva Kaiser-Nolden, Diplom-Psychologin, Systemische Beraterin und Supervisorin (SG), Lehrender Coach (SG/DGSF). Lehrende des IF Weinheim und an anderen universitären und systemischen Instituten. Langjährige Erfahrungen in der Personal- und Organisationsentwicklung eines amerikanischen, global agierenden Automobilherstellers, auch in leitender Funktion. Seit 2006 selbstständig als Supervisorin, Führungskräfteentwicklerin, Prozessbegleiterin und Coach in Verwaltung, Wirtschaftsunternehmen und Institutionen der Sozialwirtschaft.