

Kultur: Fundament und Folge des menschlichen Handelns

Felix C. Brodbeck

- 2.1 Kultur: Begriffe und Definitionen – 35
- 2.2 Kulturdefinitionen zur Untersuchung interkultureller und globaler Führung – 36
- 2.3 Der besondere Wert von Kultur als Denkkonzept – 39
- 2.4 Anthropologische Kulturindikatoren – 40
- 2.5 Die Funktion von Kultur für den Menschen – 41
- 2.6 Das 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein – 42
- Literatur – 44

Eines der erfolgreichsten Managementbücher der letzten drei Jahrzehnte ist der Bericht von Womack, Jones und Roos über ihre MIT-Studie japanischer Automobilhersteller mit dem Titel *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* [1]. Die auf dem damaligen Weltmarkt außerordentlich erfolgreiche japanische Produktionsorganisation, die die Autoren in den 1980er-Jahren analysierten, unterschied sich grundlegend von jener, die zur gleichen Zeit in den USA und in Europa dominierte und zunehmend weniger Erfolge zu verbuchen hatte. Japanische Ingenieure hatten einige Jahre zuvor, in den 1970er-Jahren, nordamerikanische und europäische Produktionsstätten besucht, viele Fragen gestellt und die Antworten notiert. Das Entscheidende war, dass sie die Antworten, die sie bekamen, auch ernst genommen haben und sie auf konsequente Art und Weise mit einfachsten Mitteln bei sich zu Hause umsetzten.

Von da an beherrschte nicht nur das japanische Begriffsvokabular die Welt der Produktionsprozesse, wie beispielsweise Kaizen (kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP), Poka Yoke (Total Quality Management, TQM) oder Jidoka (automatisierte Steuerung von Fertigungsprozessen), sondern auch die damit verbundene Arbeits- und Organisationskultur, bestehend aus bestimmten Normen, Werten und Grundüberzeugungen. Auf der ganzen Welt änderte sich innerhalb weniger Jahre nicht nur die Kultur der Automobilherstellung, sondern generell die Arbeitskultur, die mit Produktionssystemen in Verbindung stand. Denn nicht die modernste Technologie, wie sie damals bei deutschen und US-amerikanischen Automobilherstellern, wie VW und Ford, bereits existierte, gab den Ausschlag für große Erfolge am Weltmarkt, sondern die robuste, wenig komplizierte Automatisierungstechnik mit hoher Prozesssicherheit und Verfügbarkeit, die von den Japanern um Kulturelemente ergänzt wurde, die zwar seit vielen Jahren schon in Europa und Nordamerika erprobt, aber nicht wirklich ernst genommen wurden: z. B. das Konzept der Gruppenfabrikation (von Hellpach in den 1920er-Jahren bei Daimler-Benz erprobt) oder das Denken in soziotechnischen Systemen, was in der teilautonomen Gruppenarbeit (entwickelt am Tavistock Institute in London) seinen Niederschlag fand, sowie Jobrotation und multifunktional geschulte Mitarbeiter, die gleichzeitig über hohe soziale Kompetenzen verfügen. Dies alles sorgte für bessere Produkte in größerer Vielfalt, bei geringeren Kosten und besseren Arbeitsbedingungen.

Die strikte Einhaltung vorgegebener Zykluszeiten für Just-in-time-Produktion wurde als eines der Kernelemente dieser Revolution betrachtet, was in der Folge als schlanke Produktion (*lean production*) bezeichnet wurde und sich auch auf andere Bereiche übertrug (z. B. *lean administration*, *lean management*, *lean maintenance*). Die dahinterstehende Organisationsphilosophie ist eine des „bis ins kleinste Weglassens aller überflüssigen Arbeitsgänge“ [2]. Diese Kultur des schlanken Organisierens menschlicher Arbeit erfuhr im Zuge der rasanten Entwicklungen in der Informations- und Vernetzungstechnologie der 1990er- und 2000er-Jahre bis heute mehrere Weiterentwicklungen. Inzwischen regt sich eine zunehmende Kritik an der Philosophie des „Immer-schlanker-werden-Müssens“, z. B. werden menschenunwürdige Arbeitsbedingungen, mangelnde Work-Life-Balance, (psychisch) krankmachende Arbeitsplätze angeprangert und der „Lean“-Philosophie angelastet.

Vor fast hundert Jahren war die „moderne“ Arbeitswelt schon einmal an einem ähnlichen Scheidepunkt, nämlich als die Auswüchse des Taylorismus (*scientific management*) zum Auslöser für die Erprobung von selbstständiger Gruppenfabrikation, für die Human-Relations-Bewegung, für das Denken in soziotechnischen Systemen und für das Ausprobieren teilautonomer Arbeitsgruppen wurde.

Im vorliegenden Kapitel geht es um Kultur und Kulturentwicklung. Und deshalb soll die gerade geschilderte Entwicklungsgeschichte produktionstechnischer Automatisierung in Begriffen der Kulturwissenschaften kurz nacherzählt werden: Mitglieder der japanischen Gesellschaftskultur kamen in die USA und Europa, um etwas über die Normen, Werte und Grundüberzeugungen der westlichen Arbeits- und Produktionskultur zu lernen. Sie nahmen das, was ihnen erzählt wurde, sehr ernst und kombinierten es mit noch älteren kulturellen Errungenschaften der westlichen Arbeitswelt, über die sie wahrscheinlich gelesen hatten. Daraufhin importierten sie die verschiedenen Elemente der westlichen Arbeitskultur und entwickelten diese im Kontext ihrer eigenen Gesellschafts-, Arbeits- und Organisationskultur weiter. Sie hatten so viel wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg damit, dass nun Vertreter der westlichen Gesellschaftskulturen neugierig wurden und die vormalig aus ihrem Kulturkreis durch die Japaner importierten und weiterentwickelten arbeitskulturellen Normen, Werte und Grundüberzeugungen in ihre westliche Welt „reimportierten“ und natürlich auch weiterentwickelten – übrigens ebenfalls mit großem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg.

2.1 Kultur: Begriffe und Definitionen

Das deutsche Wort „Kultur“ und das englische Wort *culture* gehen beide auf den lateinischen Begriff *cultura* zurück, eine Ableitung aus dem lateinischen Verb *colere*. Es bedeutet: den Acker bestellen, wohnen, pflegen, ausbilden. Im Deutschen seit Ende des 17. Jahrhunderts belegt, verweist der Begriff „Kultur“ sowohl auf die Pflege materieller Güter, insbesondere im landwirtschaftlichen Bereich, als auch auf die Pflege geistiger Güter. Im Englischen ist das Wort *culture* seit Anfang des 16. Jahrhunderts als landwirtschaftlicher Begriff belegt, erst ab dem frühen 19. Jahrhundert finden sich auch Belege für seine Verwendung im geistigen Sinne, nämlich die Pflege bzw. Bildung des Geistes, von Fähigkeiten, Umgangsformen, Manieren und Anstand [3].

Der britische Anthropologe und Begründer der Kulturanthropologie Edward Burnett Tylor (1832–1917) beginnt sein Hauptwerk mit der von ihm stammenden, damals sehr populären Kulturdefinition:

- » Kultur ist das komplexe Ganze, das Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Brauch und alle übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten umfasst, die sich der Mensch als Mitglied der Gesellschaft angeeignet hat [4].

Diese Definition war späteren Gelehrten zu ungenau, denn sie vermengt geistige bzw. psychologische Kulturmerkmale (z. B. Überzeugungen, Werte, moralische Vorstellungen) mit materiellen Kulturmerkmalen, die außerhalb des menschlichen Geistes bestehen (z. B. Architektur, Kunstwerke, Gesetze). Bronisław Malinowski (1884–1942) greift diese Kritik auf und formuliert eine fundamentale Unterscheidung in den Kulturwissenschaften: „Kultur ist eine wohlorganisierte Einheit, die in zwei grundlegende Aspekte unterteilt ist – ein Bestand an Artefakten (d. i. vom Menschen Geschaffenes) und ein System von Gebräuchen“ [5]. Die Unterscheidung zwischen Geschaffenem (*artefact*) und Gebräuchen (*custom*) findet in der Kulturforschung bis heute Verwendung.

- **Kulturdefinitionen beziehen sich zum einen auf das von Menschenhand Geschaffene (Pflanzungen, Werkzeuge, Bauwerke, Kunstwerke, Schriften, Gesetze etc.; engl. *artefacts*) und zum anderen auf das dem Menschen Gebräuchliche (gewohntes Erleben, Denken, Empfinden, Verhalten, Arbeiten, Organisieren, Zusammenleben etc.; engl. *customs*).**

Unter den auch heute noch weithin zitierten Klassikern der Kulturforschung findet man Vertreter beider Positionen, der materiellen und der ideell-psychologischen. Beispielsweise neigt Melville J. Herskovits (1895–1963) einer materiellen Kulturdefinition zu und hebt die außerhalb des menschlichen Geistes bestehenden Kulturmerkmale hervor („Kultur ist der vom Menschen gemachte Teil der Umwelt“) [6]. Margaret Mead hingegen ist als Vertreterin der ideellen oder psychologischen Kulturperspektive zu sehen, indem sie die vom gemeinsamen menschlichen Erleben und Denken geprägten Verhaltensweisen als Kulturmerkmale betont und Kultur als „das gesamte geteilte, erlernte Verhalten einer Gesellschaft oder einer Subgruppe“ betrachtet [7]. Geert Hofstede, einer der ersten Organisationswissenschaftler, die sich mit der Messung von landeskulturellen Unterschieden in Organisationen befassten, geht ebenfalls von einer psychologischen Kulturdefinition aus. Kultur ist für ihn eine Art „software of the mind“ (dt. „Software des Geistes“) [8].

Unabhängig von der Betonung materieller oder mentaler Aspekte der Kultur ist allen ernsthaften Kulturdefinitionen gemeinsam, dass sie Kultur als etwas charakterisieren, das unter Mitgliedern eines sozialen Kollektivs weithin geteilt und sozial übertragen wird, beispielsweise durch Unterweisung und Lernen. Welche „geteilten“ Merkmale als kennzeichnend für Kultur(en) gelten und welche Arten von „Übertragung“ als eine soziale Form der Weitergabe von Kulturelementen zu bewerten sind und welche nicht, das ist im jeweils interessierenden Untersuchungskontext genauer zu klären [9] (s. Exkurs: Historische Bedeutung kultureller Merkmale mit biologischer Übertragung).

Exkurs: Historische Bedeutung kultureller Merkmale mit biologischer Übertragung

Krankheitserreger können als geteiltes Merkmal der Mitglieder einer Gesellschaft betrachtet werden, das diese von anderen Gesellschaften unterscheidet. Sie können jedoch nicht als ein *sozial* (durch Kommunikation, Unterweisung und Lernen) übertragenes Kulturmerkmal gelten, denn sie werden biologisch übertragen. In der globalen Kulturgeschichte gibt es Beispiele, die zeigen, dass kulturgeprägte Verhaltensweisen, vermittelt über biologische Übertragung, Jahrtausende später die Kulturgeschichte entscheidend beeinflusst haben. Zum Beispiel sorgte die mit dem Ackerbau und der Sesshaftigkeit bestimmter Völker einhergehende Tradition der Domestizierung von Haustieren dafür, dass Mensch und Tier in bestimmten Regionen dauerhaft koexistierten. Das ging mit einer kollektiven Immunisierung gegen bestimmte, durch Haustiere übertragene Krankheitserreger einher. In der Kolonialzeit des letzten Jahrtausends zeigte sich, dass es häufig nicht etwa die kulturbedingt attraktiveren Gesellschaftsformen, Religionen oder überlegeneren Waffentechnologien waren, die den Ausschlag für die Dominanz europäischer Nationen über die Völker Nord- und Südamerikas und der pazifischen Region (z. B. Hawaii) gab, sondern vielmehr deren Krankheitserreger. Nach dem Erstkontakt mit Europäern starb ein Großteil der betroffenen Bevölkerungen an den eingeschleppten Krankheiten. Während die europäischen Völker über viele Jahrtausende und Generationen hinweg den Tribut für eine gestärkte, kollektive Immunabwehr entrichtet hatten, verblieb den Völkern der neuen Welten nicht genügend Zeit zur (biologischen) Entwicklung ihrer eigenen kollektiven Immunabwehr gegen die von den Europäern eingeschleppten Krankheitserreger.

2.2 Kulturdefinitionen zur Untersuchung interkultureller und globaler Führung

Im vorliegenden Buch betonen wir einen psychologischen Kulturbegriff, ohne jedoch die materiellen Merkmale von Kultur zu vernachlässigen. Eine psychologische Kulturdefinition ist für die empirische Untersuchung interkultureller und globaler Führung von Vorteil. In ► Kap. 1 wurde personale Führung als universelles sozial- und organisationspsychologisches Phäno-

men definiert, das am Individuum ansetzt, an den Führenden und Geführten sowie an deren sozialer Interaktion in der Führenden-Geführten-Beziehung. Eine psychologische Kulturdefinition setzt ebenfalls am Individuum an und begreift es als Träger und Übermittler von Kulturmerkmalen. Diese beiden psychologischen Definitionen der Führung und der Kultur sind miteinander kompatibel, da beide das Individuum und die Beziehungen zwischen Individuen (z. B. der Führenden-Geführten-Beziehung) als Bezugspunkt nehmen. Damit lässt sich das Ausmaß der kulturellen Prägung individuellen Denkens, Erlebens und Handelns in direktem Zusammenhang mit Faktoren und Merkmalen des Führungsgeschehens und der Führungseffektivität wissenschaftlich untersuchen. Und es wird auf empirischer Grundlage einschätzbar, wie stark und auf welche Art und Weise bestimmte Kulturprägungen von Führenden und Geführten auf das Führungsgeschehen und verschiedene Merkmale der Führungseffektivität Einfluss nehmen.

Inwiefern materielle, außerhalb des menschlichen Geistes bestehende Kulturmerkmale für den Führungsprozess von Bedeutung sind, lässt sich mit psychologisch definierten Kulturmerkmalen ebenfalls ermitteln. Dabei wird von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, materielle bzw. externe Indikatoren kultureller Unterschiede, etwa zwischen verschiedenen Ländern (z. B. durchschnittliche Sparquote, Zahl der Kinder, Lebenserwartung pro Land) mit vermutet gleichbedeutenden, psychologischen Indikatoren kultureller Unterschiede zwischen denselben Ländern (z. B. Sicherheitsbedürfnis, Familienorientierung, Gesundheitsbewusstsein) zu triangulieren. Durch Triangulation wird das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen bestimmten materiellen und psychologischen Kulturindikatoren gemessen. Darüber hinaus erhält man damit eine auf den individuellen Wahrnehmungen und Bewertungen der Kulturträger beruhende Einschätzung der sozial geteilten Bedeutung bestimmter materieller und verhaltensbasierter Kulturindikatoren. Denn ein oft übersehener Nachteil der als objektiv erachteten, externen Kulturindikatoren ist ihre prinzipielle „Bedeutungsarmut“. Die Bedeutung externer Kulturindikatoren kann vom forschenden Subjekt (oder vom Praktiker) zunächst nur unterstellt, vermutet oder theoretisch postuliert werden. Der Wahrheitsgehalt solcher Bedeutungsvermutungen lässt sich unter ausschließlicher Verwendung rein externer Kulturindikatoren nur sehr schwer empirisch überprüfen. Geht es um vergangene Kulturen, wie in der historischen Kulturanthropologie, bleibt einem keine andere Wahl. Bei kontemporär existierenden Kulturen, seien es kleine Gruppen, größere Organisationen oder ganze Gesellschaften, sind hingegen empirische Messungen des individuellen Wahrnehmens, Erlebens und Denkens von Kulturmitgliedern in Bezug auf die fraglichen externen Kulturmerkmale, deren Bedeutungen und deren Relevanz für das individuelle Verhalten möglich. Dies wird in der kulturvergleichenden, empirischen Psychologie auch vielfach praktiziert. Auf dieser Basis lassen sich Rückschlüsse auf spezifische Bedeutungen bestimmter materieller Erzeugnisse und extern beobachtbarer Verhaltensphänomene für die Mitglieder einer Kultur ziehen und auch darauf, ob und inwieweit diese Bedeutungen innerhalb einer Kultur geteilt und sozial vermittelt werden.

Eine recht handliche psychologische Definition von Kultur haben Kluckhohn und Leighton präsentiert. Danach umfasst Kultur „gewohnte und althergebrachte Arten und Weisen des Denkens, Fühlens und Reagierens, die charakterisieren, wie eine bestimmte Gesellschaft ihren Problemen zu einem bestimmten Zeitpunkt begegnet“ [10]. Eine weitere psychologische Definition von Kultur, die heute weithin Verwendung findet, stammt von Edgar Schein, der in den USA und in Europa als einer der Begründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung gilt. Schein hat seine Kulturdefinition 1985 erstmalig publiziert, und sie blieb bis heute unverändert.

- 2 ➤ **Kulturdefinition nach Edgar Schein:** „Kultur [...] ist ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich gut genug bewährt hat, um als gültig betrachtet zu werden, und das daher an neue Mitglieder als die richtige Art der Betrachtung, des Denkens und des Fühlens im Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ [11]

Die Kulturdefinition von Edgar Schein wird häufig als eine Definition der *Organisationskultur* zitiert, wiewohl sie von Schein selbst nicht ausschließlich in dieser engen Bedeutung verwendet wird. Er spricht in seiner Definition von „Gruppen“ und meint damit sowohl Gesellschaften als auch Organisationen, Kleingruppen oder Teams. Kulturanthropologen verwenden ihre Kulturdefinitionen hingegen in der Regel nur für die Kennzeichnung von Gesellschaften oder Völkern, und mögen diese, gemessen an der Anzahl der Mitglieder, noch so klein sein, manchmal sogar kleiner als große Organisationen. Aus kulturpsychologischer Perspektive ist es nicht die Größe eines Kollektivs, an der sich die Unterscheidung zwischen Gesellschaften auf der einen Seite und Organisationen oder Gruppen auf der anderen Seite festmachen lässt. Vielmehr geht es darum, ob kulturelle Einflüsse auf das Individuum auszumachen sind, und falls ja, wie umfassend und welcher Art sie sind. Bereits in Kleingruppen sind nach kurzer Zeit kulturelle Unterschiede feststellbar, die als Folge sozialer Einflüsse unter den Gruppenmitgliedern zu sehen sind. Die betreffenden Kulturmerkmale werden sozial geteilt und sozial vermittelt, und sie erlauben es, zwischen verschiedenen Gruppen kulturelle Unterschiede auszumachen. Für ganze Organisationen gilt dies ebenfalls. Allerdings sind die kulturellen Einflüsse von Gruppen und Organisationen weniger stark ausgeprägt, weniger tiefgreifend und betreffen weniger Lebensbereiche der Kulturmitglieder als jene kulturellen Einflüsse, die von großen Gesellschaften oder kleinen, isolierten Völkern auf ihre Mitglieder ausgehen. Diese wirken bereits ab der frühen Kindheit, und zwar umfassend. Die kulturprägenden Wirkungen von Organisationen auf ihre Mitglieder können erst mit Beginn der Mitgliedschaft in einer Organisation, in der Regel ab dem Erwachsenenalter, einsetzen. Bis dahin ist in der Individualentwicklung bereits ein Großteil der kulturellen Prägung vollzogen.

- **Kultur und Kulturentwicklung ist in allen sinnvoll abgrenzbaren, sozialen Aggregaten (z. B. Gesellschaften [Länder, Völker], Organisationen, Teams) gegeben und anhand geteilter (engl. *shared*) und mitgeteilter (engl. *socially transmitted*) Werte, Normen und Grundüberzeugungen empirisch messbar.**

Edgar Scheins Kulturdefinition unterscheidet sich von vielen, in der praktischen Managementlehre gebräuchlichen Definitionen in zwei grundlegenden Punkten. Er nimmt eine *evolutionäre Perspektive* auf Kultur ein und postuliert *soziales Lernen* als den zentralen Mechanismus der Kulturentwicklung. Aus der evolutionären Perspektive betrachtet, hängt es nicht von der Kultur alleine ab, ob diese gut oder schlecht, funktional oder dysfunktional, effektiv oder ineffektiv ist, sondern von der Qualität der Beziehung zwischen einer Kultur und ihrer Umwelt. Die Annahme, dass Kulturentwicklung ein Produkt des sozialen Lernens ist, greift den Umstand auf, dass Kultur *geteilt* (*culture is shared*) und *sozial mitgeteilt* wird (*culture is socially transmitted*). Diese Kulturauffassung Edgar Scheins stimmt mit der vieler Anthropologen, Sozial- und Organisationspsychologen überein.

Das GLOBE-Projekt orientiert sich an den beschriebenen zentralen Elementen einer Kulturdefinition und definiert Kultur als „geteilte Motive, Werte, Überzeugungen, Identitäten und Interpretationen oder Bedeutungen von signifikanten Ereignissen, die aus der gemeinsamen

Erfahrung der Mitglieder eines Kollektivs resultieren und über Generationen hinweg vermittelt werden“ [12]. Während die Kulturdefinition von Edgar Schein im Einklang mit anthropologischen und psychologischen Kulturdefinitionen vor allem die Funktionen der externen Anpassung und internen Integration von Kulturentwicklung für das jeweilige Kollektiv fokussiert, besteht die Hauptfunktion der Kulturdefinition von GLOBE darin, eine methodisch anspruchsvolle Messung von Gesellschafts- und Organisationskulturen in der weltweiten Untersuchung von Phänomenen personaler Führung in Organisationen optimal zu unterstützen. Darüber hinaus verfolgte GLOBE das Ziel, sowohl Gesellschaftskulturen als auch Organisationskulturen anhand vergleichbarer Kulturdimensionen empirisch zu messen. Edgar Scheins Kulturdefinition kommt diesem Ziel entgegen, da sie für verschiedenen Kollektive, seien es Gesellschaften, Organisationen oder Gruppen, gleichermaßen gültig ist. Dementsprechend wurden in den weltweiten Untersuchungen von GLOBE sowohl Organisationskulturen als auch Gesellschaftskulturen mit den gleichen Kulturdimensionen gemessen. Das hat viele Vorteile bei der weltweiten Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Kultur und personaler Führung in Organisationen, z. B. jenen, dass die Wirkungen von Organisationskultur und Gesellschaftskultur auf Basis empirischer Messungen voneinander unterschieden werden können (s. ► Kap. 3 und 5). Am Rande sei noch notiert, dass die GLOBE-Definition von Kultur einen hohen Konsens unter den GLOBE-Wissenschaftlern aus über 60 Ländern fand, ebenso wie die in ► Kap. 1 präsentierte GLOBE-Definition personaler Führung in Organisationen.

2.3 Der besondere Wert von Kultur als Denkkonzept

Der besondere Wert von Kultur als Denkkonzept besteht darin, dass es uns auf die weniger offensichtlichen Phänomene des menschlichen Erlebens, Denkens und Handelns in Gruppen, Organisationen und Gesellschaften hinweist. Obwohl wenig sichtbar und meist unbewusst, sind Kernelemente von Kulturen in ihrer Wirkung auf das Verhalten der Kulturmitglieder dennoch stark und umfassend. In gewisser Hinsicht ist das Konzept Kultur für das Verstehen des Verhaltens in einem Kollektiv das, was das Konzept Persönlichkeit für das Verstehen des Verhaltens von Individuen ist. So wie unsere Persönlichkeit unser Verhalten und unsere Reaktionen auf die Umwelt prägt und teilweise auch einschränkt, so reguliert und beschränkt auch Kultur die Reaktionen von Mitgliedern einer Gruppe, einer Organisation oder Gesellschaft – und zwar, auf das jeweilige soziale Aggregat bezogen, in gleichsinniger (engl. *shared*) Art und Weise. Das individuelle Verhalten der Mitglieder eines Kollektivs wird durch jene geteilten Normen, Werte und Grundüberzeugungen geprägt, die sich während der historischen Auseinandersetzung des jeweiligen Kollektivs mit seiner spezifischen Umwelt als effektiv und funktional erwiesen haben. Sie werden deshalb als Grundlagen des „richtigen“ Umgangs mit der Umwelt empfunden und an nachkommende Mitglieder als für richtig erachtete Annahmen über die Umwelt weitergegeben.

Kultur als Denkkonzept ist natürlich eine Abstraktion, in etwa so wie Persönlichkeit als Denkkonzept eine Abstraktion ist. Jedoch erlauben es uns beide Abstraktionen, durch Beobachtung des Verhaltens unseres Gegenübers, als Individuum und als Mitglied einer bestimmten Gruppe, Organisation oder Gesellschaft, Vorstellungen über dessen Wesen und Prognosen über dessen zukünftiges Verhalten zu machen.

- **Abstrakte Konzepte wie Kultur und Persönlichkeit helfen uns dabei, unsere soziale Umwelt zu verstehen, das Verhalten der anderen in gewissem Maße vorherzusehen und darauf entsprechend zu reagieren.**

Ein abstraktes Kulturkonzept ist nur dann von Vorteil für unser Denken und Handeln, wenn es auf beobachtbaren Tatsachen und beobachtbarem Verhalten beruht und dabei unser Verständnis einer Klasse von Ereignissen erhöht, die uns andernfalls unverständlich bleiben oder uns als Mysterium erscheinen würden. Wir sollten deshalb oberflächliche Kulturmodelle vermeiden und uns den tieferen und komplexeren anthropologischen Modellen zuwenden, denn diese wurden auf Basis umfangreicher und detaillierter Beobachtungen menschlichen Sozialverhaltens in Gruppen, Organisationen und Gesellschaften gewonnen, und sie verweisen auf die dahinterliegenden sozial geteilten Bedeutungen und handlungsleitenden Kollektivkräfte, die in verschiedenen Kulturen wirksam sind und das individuelle Sozialverhalten des Menschen nach Maßgabe der jeweils geltenden Normen, Werte und Grundüberzeugungen regulieren.

2.4 Anthropologische Kulturindikatoren

Anthropologische Merkmale von Kultur basieren auf beobachtbaren Ereignissen, messbaren psychologischen Phänomenen und Merkmalen materieller Artefakte, die auf kulturelle Grundüberzeugungen, Normen und Werte in Gruppen, Organisationen und Gesellschaften hinweisen und das menschliche Denken, Erleben und Handeln prägen. So beschreiben die Anthropologen Kluckhohn und Strodtbeck [13] eine ganze Reihe kultureller Artefakte in Gesellschaften, ohne die Variabilität individueller Orientierungen und Verhaltensweisen innerhalb von Gesellschaften aus den Augen zu verlieren. Dabei verweisen sie auf die prinzipiell begrenzte Anzahl von menschlichen Problemen, auf die jede Gesellschaftskultur Antworten finden muss, wie etwa eine Sprache zur Kommunikation und bestimmte Bräuche, Sitten und Rituale, die relevante Lebensereignisse (z. B. Geburt, Wohnen, Ernährung, Lernen, Erwachsenwerden, partnerschaftliche Verbindung, Arbeiten, Führen und Geführtwerden, Trennung, Sterben) eines jeden Kulturmitglieds betreffen.

Die jeweiligen Antworten auf diese grundsätzlichen menschlichen Problemlagen unterscheiden sich zwischen verschiedenen Gesellschaftskulturen, wobei es wiederum nur ein begrenztes Spektrum an Variation unter den kulturgeprägten Antworten geben kann. Menschen wohnen z. B. in Zelten, Höhlen, Iglus, Hütten, Einfamilienhäusern, Wohnungen in Mehrfamilienhäusern oder Wolkenkratzern; in jedem Fall aber benötigen sie, um zu überleben, einen ortsgebundenen Schutz vor natürlichen Gefahren, wie Kälte, Nässe, Sturm oder Feinden. Dabei hängt es von der jeweiligen kulturellen Entwicklung im Zusammenspiel mit den jeweiligen Umweltbedingungen ab, welche Formen sie zu präferieren gelernt haben, um diese Funktionen zu erfüllen. Jede Kultur muss also herausfinden, wie das Spektrum der für ihre Umwelt relevanten, menschlichen Problemlagen zu einem gegebenen Zeitpunkt im sozialen Raum am besten gehandhabt werden kann. In Gesellschaften führt dies zur Ausbildung bestimmter Systeme der Kommunikation, des Umgangs mit Fragen der Gerechtigkeit, der Erziehung und Bildung, der Gesundheit, der Ernährung, der historischen Überlieferung etc.; bis hin zur Ausbildung politischer Systeme, die die jeweiligen Gesellschaften als Ganzes zur kollektiven Zielbildung und nachhaltigen Zielverfolgung befähigen.

Als weitere zentrale Kulturindikatoren sind Normen und Werte des menschlichen Zusammenlebens und -arbeitens (z. B. über einen fairen Austausch von Ressourcen und Risiken) zu nennen sowie Handlungsideologien und Philosophien für bestimmte Umstände (z. B. „Keiner wird zurückgelassen“, „Frauen und Kinder zuerst“, „Shareholder Value“, „Kundenorientierung“), formale Gesetze mit ausgewiesenen Sanktionen bei Fehlverhalten sowie implizite Regeln (z. B. „Wir machen die Dinge hier so und nicht anders“), die es zu beachten gilt, da man andernfalls

mit unmittelbaren Sanktionen durch die anderen Mitglieder zu rechnen hat. Kulturtragend sind auch Fertigkeiten und Fähigkeiten, die in besonderem Maße in einer Kultur wertgeschätzt werden (z. B. Rücksichtnahme, Höflichkeit, Weisheit, ökonomische, sportliche, geistige oder soziale Leistungen), sowie auch Denkgewohnheiten, mentale Modelle und sprachlich fixierte Paradigmen („ $1 + 1 = 2$ “, „Einmal ist keinmal“, „Der frühe Vogel fängt den Wurm“, „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“), die unsere soziale Wahrnehmung und unser Denken auf bestimmte Aspekte der Umwelt richten, unser Handeln lenken und auch Gegenstand der Unterweisung in verschiedenen Phasen der menschlichen Sozialisation sind. Weiterhin prägen uns grundlegende kulturelle Metaphern, die häufig in Architektur, Kunst und Religion Ausdruck finden und identitätsbildende, emotionale und ästhetische Resonanz im Individuum erzeugen (z. B. Kirchen, Moscheen, Tempel, Museen, Denkmale, Gemälde, Skulpturen, Musikstücke, Fernsehtürme, Brücken, Staudämme, Grenzmauern, Stadien, Sportstätten, Parlamentsgebäude, Regierungssitze, höchste Wolkenkratzer, Marktplätze, ganze Geschäftsviertel, repräsentative Firmenhauptsitze, Bankgebäude). Hingegen führen Normen, Werte und Lebensphilosophien eher zu kognitiver, evaluativer und motivationaler Resonanz im Individuum.

Das gerade über Kultur und Kulturentwicklung Beschriebene gilt für alle abgrenzbaren sozialen Kollektive, die geteilte Ziele verfolgen, seien es Gesellschaften oder Organisationen oder Kleingruppen. Allerdings hat das Spektrum der im jeweiligen sozialen Aggregat zu kultivierenden, menschlichen Lebensbereiche eine unterschiedliche Spannweite – in Organisationen ist es weit geringer als in Gesellschaften. Es bleibt in Organisationen weitgehend auf Arbeit beschränkt, und in Kleingruppen, außerhalb der Arbeit, bleibt es auf Freizeit, Freundeskreis oder Familiäres begrenzt. Die kulturelle Prägung des Individuums ist durch Organisationen insgesamt weniger breit ausgelegt und weniger tiefgreifend, auch in emotionaler Hinsicht, als es durch Gesellschaftskulturen der Fall ist.

Für Organisationen, die in mindestens einer Gesellschaft existieren oder ihren Anfang nahmen, bilden die sie umgebenden Gesellschaftskulturen den durch Grundüberzeugungen, Normen und Werte geprägten Rahmen, innerhalb dessen ihre Kulturentwicklung erfolgen kann. Aber nicht nur dieser kulturelle Rahmen ist für die Kulturentwicklung einer Organisation relevant, sondern auch die spezifischen Merkmale jener Umwelten, in denen sie sich bewähren muss, um ihre Ziele (z. B. Profitabilität) zu erreichen, sind von Bedeutung. So ist es eine umfassende Aufgabe der Organisationskultur, nicht nur relevante landeskulturelle Gegebenheiten, sondern auch politische, gesetzliche, geografische und ökonomische Gegebenheiten auf lokaler und globaler Ebene angemessen zu reflektieren.

2.5 Die Funktion von Kultur für den Menschen

Anthropologische und psychologische Indikatoren bilden Kulturmerkmale insofern ab, als diese von Mitgliedern einer Kultur geteilt und mitgeteilt werden, d. h. gemeinsam in ähnlicher Art und Weise wahrgenommen, gedacht, mit Bedeutung versehen, im Verhalten gehandhabt, anderen vermittelt und von allen Kulturmitgliedern in der Regel auch erwartet werden. Mit dem abstrakten Konzept der Kultur als „integriertem Ganzen“ werden die vielfältigen, kulturellen Facetten des menschlichen Denkens und Handelns in sozialen Gruppen mit dem individuellen Grundbedürfnis nach Stabilität, Konsistenz und Bedeutung in Beziehung gebracht. Man kann sagen, jede Kultur, ob in Gruppen, Organisationen oder Gesellschaften, hat die Funktion, ihren Mitgliedern ein kohärentes, ordnungsbildendes, Sicherheit gebendes, integriertes Abbild der jeweiligen sozialen Umwelt zu bieten.

Die Stabilität, Konsistenz und Bedeutung gebende Funktion von Kultur und die damit verbundene, tiefgreifende Prägung des Menschen durch die „eigene“ Kultur wird einem erst dann richtig bewusst, wenn man sich in einer fremden Kultur zurechtfinden muss. Die eigenen, im altbekannten Kulturraum in der Regel nicht hinterfragten Grundüberzeugungen sind plötzlich kein Garant mehr für reibungsloses Navigieren in einem andersartigen sozialen System. Die fremde Kultur kommt einem irgendwie „komisch“ vor, manchmal unbegreiflich oder mysteriös, ein andermal wiederum interessant und seltsam aufregend.

➤ **Gesellschaftskulturen verschaffen dem Menschen strukturelle Stabilität, ein Erleben von Sicherheit, Tiefe und Bedeutung, was die gesamte Breite der menschlichen Lebenserfahrung betrifft.**

So beinhaltet Kultur letztendlich alle Facetten der beiden von Edgar Schein [11] beschriebenen Primäraufgaben, die von Gruppen, Organisationen und Gesellschaften zu bewältigen sind, nämlich:

1. die Anpassung an die Umwelt, um das Überleben und die Fortentwicklung des sozialen Kollektivs als Ganzem zu sichern, und
2. die interne Integration, um das für die externe Anpassung erforderliche tägliche Funktionieren, Adaptieren und soziale Lernen innerhalb des sozialen Kollektivs zu gewährleisten.

Nun kennt jeder von uns Kulturen mit Grundüberzeugungen, Normen und Werten, die anderen zuwiderlaufen, was zu Konflikten und Ambiguitäten führt, nicht nur zwischen Kulturen, sondern häufig auch innerhalb von Kulturen (sogenannte fragmentierte Kulturen). Aber die Tatsache, dass kulturelle Entwicklungen nie abgeschlossen sind, dass Kulturen unfertige Gebilde sind, manchmal nur sehr schwach ausgeprägt, von Widersprüchen durchdrungen und in Auseinandersetzungen befangen, zeitweise sogar im Chaos versinkend, bedeutet nicht, dass es Kultur nicht gibt oder dass ihr keine elementaren Funktionen im menschlichen Zusammenleben zukommt. Vielmehr ist Kultur als kontinuierlicher Entwicklungsprozess zu sehen, der der Anpassung sozialer Aggregate an eine sich verändernde Umwelt dient und der durch das Streben eines jeden einzelnen Menschen nach Stabilität, Bedeutung und Integration im sozialen Kontext getragen wird.

2.6 Das 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein

Kulturen lassen sich auf verschiedenen Ebenen analysieren. Kulturmerkmale auf der obersten Ebene sind von Außenstehenden und Kulturmitgliedern gleichermaßen beobachtbar und greifbar (z. B. Artefakte, Verhalten, Ereignisse). Das bringt jedoch eine gewisse Bedeutungsarmut für Außenstehende mit sich, denn die mit beobachtbaren Kulturmerkmalen verbundenen Normen, Werte und Grundüberzeugungen sind für Fremde nicht ohne Weiteres erkennbar. Auf der untersten Ebene sind die tiefgehenden, in der Regel unbewussten, kulturellen Grundüberzeugungen (als „richtig“ erachtete Annahmen über die Umwelt) lokalisiert. Edgar Schein zufolge machen diese die Essenz von Kultur aus, denn sie werden von den Kulturmitgliedern als gegeben, selbstverständlich bzw. „bewiesen“ erachtet; sie werden nicht hinterfragt und sind nicht verhandelbar. Zwischen der obersten und der tiefsten Ebene von Kultur sind verschiedene Normen und Werte lokalisierbar (z. B. Regeln, Ziele, Hoffnungen, Ideale), die von Mitgliedern einer Kultur dazu verwendet werden, um sich gegenseitig, und auch Fremden gegenüber, über

Internationale Führung

Das GLOBE-Brevier in der Praxis

Brodbeck, F.C. - Brodbeck, F.C.; Kirchler, E.; Woschée,

R. (Hrsg.)

2016, VI, 265 S. 59 Abb. in Farbe.,

ISBN: 978-3-662-43361-4