

## INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT

### INTERCULTURAL COOPERATION KÜLTÜRLERARASI İŞBİRLİĞİ

**Doç.Dr. Recep AKAY**

Sakarya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Alman Dili ve Edebiyatı Bölüm Başkan Yrd.  
akay@sakarya.edu.tr

#### Summary

The World has become a battleground of the people and various groups. Among the reasons of this the different thoughts, beliefs and self-interest in relationships lay. However the problems of people are boundaries and become soon common. These problems can be counted as economy, infectious disease, minatory problems and ecology. To solve all of these problems we need international - and intercultural cooperations. The most important part of the ensuring cooperation can be possible with that the individuals encourage a common cultural thoughts and co-operation mechanisms. In this article the informations about how the intercultural cooperations can be provided, are given.

**Key Words:** Culture, Norm, Anthropology, National Culture, Battle

#### Özet

Dünya insanlar ve çeşitli grupların çatışma alanı haline gelmiştir. Bunun nedenleri arasında, farklı düşünce, inanç ve menfaat ilişkileri yatmaktadır. Halbuki, insanların sorunları artık sınırları aşarak, ortak sorunlar haline almıştır. Bu sorunlar arasında; ekonomi, bulaşıcı hastalıklar, azınlık sorunları ve ekoloji olarak sayabiliriz. Bütün bu sorunları çözmek için ise uluslararası ve kültürlerarası işbirliğine gerek duyulmaktadır. Bu işbirliğini sağlamanın en önemli kısmı, bireylerin ortak kültürel düşünce ve işbirliği mekanizmaları geliştirmesiyle mümkündür. Bu makalede kültürlerarası işbirliğinin nasıl sağlanacağı konusunda bilgiler verilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Norm, Antropoloji, Milli Kültür, Çatışma

*II. Geschworener (erhebt sich) „Verzeihung, in der Diskussion...“*

*10. Geschworener (unterbricht und imitiert ihn) „Verzeihung. Was sind Sie denn so verdammt höflich?“*

*11. Geschworener (sieht den 10. Geschworenen direkt an) „Aus dem gleichen Grund, aus dem Sie es nicht sind. Ich bin so erzogen“*

*Sidney Lumet, Die zwölf-Geschworenen*

### Einleitung

"Die zwölf Geschworenen" ist ein amerikanisches Theaterstück, das in einer Verfilmung mit Henry Fonda in der Hauptrolle berühmt wurde. Das Stück wurde im Jahr 1955 geschrieben. Es spielt im Geschworenenzimmer eines Gerichts in New York. Zwölf Geschworene, die einander nie zuvor gesehen haben, müssen in einstimmiges Urteil über Schuld oder Unschuld eines des Mordes angeklagtem Jungen aus einem Slumgebiet abgeben. Obiges Zitat stammt aus dem zweiten und letzten Akt, als die Emotionen den Siedepunkte erreichen. Es handelt sich um eine Auseinandersetzung zwischen dem zehnten Geschworenen, dem Besitzer einer Autowerkstatt, und dem elften Geschworenen, einem gebürtigen Europäer, wahrscheinlich Österreicher, einem Uhrmacher. Der zehnte Geschworene ist verärgert über die in seinen Augen übertrieben höfliche Art des anderen. Doch der Uhrmacher kann sich nicht anders verhalten. Nach vielen Jahren in seinem Heimatland verhält er sich noch immer seiner Erziehung entsprechend. Er trägt in seinem Innern ein unauslöschliches Verhaltensmuster.

### Verschiedene Denkweisen, gemeinsame Probleme

Die Welt steckt voller Konfrontationen zwischen Menschen, Gruppen und Völkern, die unterschiedlich denken, fühlen und handeln. Gleichzeitig stehen diese Menschen, Gruppen und Völker, genau wie unsere zwölf zornigen Männer, gemeinsamen Problemen gegenüber, deren Lösung eine Zusammenarbeit erfordert. Ökologische, wirtschaftliche, militärische, hygienische und meteorologische Entwicklungen machen nicht an nationalen oder regionalen Grenzen halt. Der Umgang mit Bedrohungen mit Atomkrieg, saurem Regen, Meeresverschmutzung, Ausrottung von Tierarten, Aids oder einer weltweiten Rezession erfordert die Zusammenarbeit maßgebender Persönlichkeiten aus vielen Ländern. Diese wiederum brauchen die Unterstützung einer breiten Anhängerschaft, um die getroffenen Entscheidungen umzusetzen.

Das Verständnis der Unterschiede in der Art und Weise, wie diese führenden Persönlichkeiten und deren Anhänger denken, fühlen und handeln ist eine Voraussetzung dafür, dass weltweite und praktikable Lösungen gefunden werden. Fragen einer Zusammenarbeit in den Bereichen Wirtschaft, Technik, Medizin oder Biologie wurden nur zu oft unter dem rein fachlichen Aspekt betrachtet.

Einer der Gründe, weshalb so viele Lösungen nicht funktionieren oder nicht umgesetzt werden können, besteht darin, dass Unterschiede in der Denkweise bei

den Partnern nicht berücksichtigt wurden. Das Verständnis derartiger Unterschiede ist mindestens ebenso wesentlich wie das Verständnis fachlicher Faktoren.

### **Kultur als Mentale Programmierung**

Jeder Mensch trägt in seinem Innern Muster des Denkens, Fühlens und potentiellen Handelns, die er ein Leben lang erlernt hat. Ein Großteil davon wurde in der frühen Kindheit erworben, denn in dieser Zeit ist der Mensch am empfänglichsten für Lehr- und Assimilationsprozesse. Sobald sich bestimmte Denk-, Fühl- und Handlungsmuster im Kopf eines Menschen gefestigt haben, muss er diese erst ablegen, bevor er in der Lage ist, etwas anderes zu lernen; und etwas abzulegen ist schwieriger als es zum ersten Mal zu lernen.

Das Verhalten eines Menschen ist nur zum Teil durch seine mentalen Programme vorbestimmt: er hat grundsätzlich die Möglichkeit, vor ihnen abzuweichen und auf eine neue, kreative, destruktive oder unerwartete Weise zu reagieren. Die Quellen unserer mentalen Programme liegen im sozialen Umfeld, in dem wir aufgewachsen sind und unsere Lebenserfahrungen gesammelt haben. Die Programmierung beginnt in der Familie und setzt sich fort in der Nachbarschaft, in der Schule, in Jugendgruppen, am Arbeitsplatz und in der Partnerschaft. Der europäischer Uhrmacher aus dem Zitat am Anfang dieses Kapitels stammte aus einem Land und einer sozialen Klasse, wo höfliches Verhalten noch heute hoch im Kurs steht. Die meisten Menschen in diesem Umfeld würden genauso reagieren wie er. Der amerikanische Autowerkstattbesitzer, der sich aus den Slums hochgearbeitet hat, hat ganz andere mentale Programme erworben. Mentale Programme unterscheiden sich genauso stark voneinander wie das jeweilige soziale Umfeld, in dem sie erworben wurden.

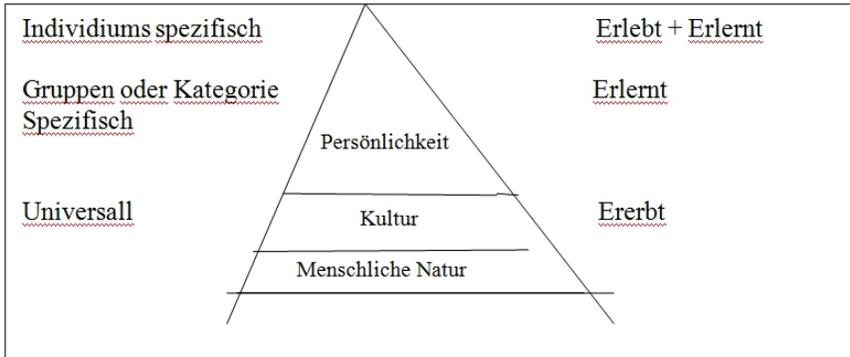
Ein gängiger Begriff für eine solche mentale Software ist Kultur. Dieses Wort hat mehrere Bedeutungen, sie sind alle aus seinem lateinischen Ursprung abgeleitet, der das Bestellen des Bodens bezeichnet. In den meisten westlichen Sprachen bedeutet „Kultur“ gemeinhin „Zivilisation“ oder „Verfeinerung des Geistes“ und insbesondere die Ergebnisse dieser Verfeinerung, wie Bildung, Kunst und Literatur. Das ist „Kultur“ im engeren Sinne, die sich manchmal auch als „Kultur Eins“ bezeichnet. Kultur als mentale Software bezieht sich jedoch auf eine viel weiter gefasste, unter Sozialanthropologen übliche Bedeutung des Wortes: das ist „Kultur Zwei“.

Politiker und Journalisten verwechseln gelegentlich Kultur Eins und Kultur Zwei, ohne sich dessen bewusst zu sein. Anpassungsprobleme von Einwanderern in ihrem Aufnahmeland werden auf der Ebene der Förderung von Folkloregruppen diskutiert. Kultur zwei bezieht sich jedoch auf wesentlich grundlegendere menschliche Prozesse als Kultur Eins, sie betrifft, die verletzten.

Kultur (Zwei) ist immer ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Sie ist die kollektive Programmierung des

Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.

Dabei versteht man unter einer Gruppe eine Anzahl von Menschen, die Kontakt zueinander haben. Eine Kategorie besteht aus Menschen, die etwas gemeinsam haben, aber nicht unbedingt miteinander in Kontakt stehen müssen, z.B. alle weiblichen Führungskräfte oder alle vor 1940 Geborenen.



Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen

### Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen

Dieses Konzept einer kollektiven Programmierung des Geistes kommt dem von dem französischen Soziologen Pierre Bourdieu entwickelten Konzept des ‚Habitus‘ nahe: „Bestimmte Daseinszustände erzeugen einen Habitus, ein System permanenter und übertragbarer Dispositionen. Ein Habitus ... dient als Basis für Praktiken und Vorstellungen ..., die sich ohne eigentlichen Dirigenten orchestrieren lassen.“<sup>1</sup>

Kultur ist erlernt, und nicht ererbt. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, nicht aus unseren Genen. Man sollte die Kultur unterscheiden von der menschlichen Natur einerseits und von der Persönlichkeit eines Individuums andererseits, doch wo genau die Grenzen zwischen Natur und Kultur bzw. zwischen Kultur und Persönlichkeit liegen, ist unter Sozialwissenschaftlern umstritten.

Die menschliche Natur ist das, was allen Menschen gemeinsam ist, vom türkischen Professor bis zum australischen Eingeborenen: sie stellt die universelle Ebene in unserer mentalen Software dar. Wir haben sie mit unseren Genen geerbt; in Analogie zum Computer entspricht sie dem ‚Betriebssystem‘, das unsere physische – und in den Grundzügen- auch andere psychische – und in den Grundzügen – auch andere psychische Funktionsweise festlegen. Die menschliche Fähigkeit, Angst, Zorn, Liebe, Freude oder Traurigkeit zu empfinden, das Verlangen nach Gemeinschaft mit anderen, nach Spiel und Bewegung, die Fä-

<sup>1</sup> Pierre Bourdieu: Wie die Kultur zum Bauern kommt. Hamburg. 2001.S.56

higkeit, die Umgebung zu beobachten und mit anderen zu sprechen, all das gehört zu dieser Ebene mentaler Programmierung. Was man allerdings mit diesen Gefühlen macht, wie man Angst, Freude, Beobachtungen etc. ausdrückt, wird durch die Kultur bestimmt.<sup>2</sup> Demgegenüber ist die Persönlichkeit eines Individuums dessen einzigartige persönliche Kombination mentaler Programme, die es mit keinem anderen Mensch teilt. Sie gründet sich auf Charakterzüge, die teilweise durch die einmalige Kombination von Genen dieses Individuums ererbt und teilweise erlernt sind. „Erlern“ bedeutet: gestaltet durch den Einfluss kollektiver Programmierung (Kultur) und einzigartiger persönlicher Erfahrungen.

Kulturelle Charakterzüge wurden häufig der Vererbung zugeschrieben, da Philosophen und andere Gelehrte in der Vergangenheit nicht wussten, wie sie die bemerkenswerte Konstanz in den Unterschieden bei kulturellen Mustern zwischen Gruppen von Menschen anders hätten erklären können. Sie unterschätzten den Einfluss des Lernens von früheren Generationen und des Weitergebens von selbst Erlernen an eine folgende Generation.

Eine übermäßige Bedeutung wird der Vererbung in Pseudotheorien der Rasse beigemessen, die unter anderem für den Holocaust der Nazis im 2. Weltkrieg verantwortlich waren.

Rassen- und ethnische Konflikte werden häufig mit nicht haltbaren Argumenten kultureller Über- und Unterlegenheit gerechtfertigt.

### **Kultureller Relativismus**

Wenn man kulturelle Zusammenhänge untersucht, findet man Gruppen und Kategorien von Menschen, die unterschiedlich Denken, fühlen und handeln, aber es gibt keine wissenschaftliche Normen, anhand derer man eine Gruppe als an sich einer anderen Gruppe überlegen oder unterlegen einstufen konnte. Die Untersuchung kultureller Unterschiede zwischen Gruppen und Gesellschaften setzt eine auf dem Kulturrelativismus basierende Einstellung voraus.

Alan Bloom aus den USA warnt in diesem Zusammenhang vor einem kulturellen Relativismus an amerikanischen Universitäten, den er als Nihilismus bezeichnet. Allerdings verwendet er das Wort Kultur im Sinne vor Kultur. Eins<sup>3</sup> Claude-Levi-Strauss, drückte dies folgendermaßen aus: „Kulturrelativismus begnügt sich mit der Behauptung, dass keine Spur über irgendein absolutes Kriterium verfügt, das sie ermächtigte, diese Unterscheidung auf die Hervorbringung einer anderen Kultur anzuwenden. Umgekehrt kann und muss das jede Kultur, insoweit es sich um sie selbst handelt, denn ihre Mitglieder sind sowohl Beobachter als auch Agierende“<sup>4</sup>

Kulturrelativismus bedeutet weder das Fehlen von Normen für einen selbst, noch für die eigene Gesellschaft. Er fordert jedoch den Verzicht auf vorschnelle Urtei-

<sup>2</sup> Edward Wilson: Sociobiology and Human Nature. San Francisco. 1978

<sup>3</sup> Allan Bloom: The Closing of the American Mind. London. 1988

<sup>4</sup> Claude Levi-Strauss: Das Nahe und das Ferne Paris. 1989 s.45.

le, wenn man mit Gruppen oder Gesellschaften zu tun hat, die sich von der eigenen unterscheiden. Man darf nicht so ohne weiteres die Normen einer Person, Gruppe oder Gesellschaft auf eine andere übertragen. Vor jeder Beurteilung oder Handlung sollte man sich über die Art der kulturellen Unterschiede zwischen Gesellschaften, sowie über ihre Ursprünge und Folgen informieren.

Wenn sich der außenstehende Beobachter informiert hat, wird er vermutlich noch immer bestimmte Eigenarten der anderen Gesellschaften missbilligen. Hat er beruflich mit dieser anderen Gesellschaft zu tun, z.B. als Delegierter einer Firma in Ausland oder als Experte in der Entwicklungshilfe, so kann es durchaus sein, dass er Änderungen herbeiführen will.

Zu Kolonialzeiten hatten Ausländer häufig absolute Macht in anderen Gesellschaften, und sie konnten ihnen ihre Regeln aufzwingen. In unserer heutigen postkolonialen Zeit müssen Ausländer, die in einer anderen Gesellschaft etwas ändern wollen, über ein Eingreifen verhandeln. Verhandlungen wiederum sind dann erfolversprechender, wenn die Beteiligten die Gründe für die Unterschiede in den jeweiligen Standpunkten verstehen.

### **Symbole, Helden, Rituale und Werte**

Kulturelle Unterschiede manifestieren sich auf verschiedene Weise. Unter den vielen begriffen, mit denen man Manifestationen der Kultur beschreibt, decken die vier folgenden zusammengenommen den Gesamtzusammenhang recht gut ab: Symbole, Helden, Rituale und Werte.

Symbole sind Worte, Gesten, Bilder oder Objekte, die eine bestimmte Bedeutung haben, welche nur von denjenigen als solche erkannt wird, die der gleichen Kultur angehören. Die Worte einer Sprache oder Fachsprache gehören zu dieser Kategorie, ebenso wie Kleidung, Haartracht, Coca-Cola, Flaggen und Statussymbole. Neue Symbole entwickeln sich rasch und alt verschwinden, Symbole einer kulturellen Gruppe werden regelmäßig von anderen nachgeahmt.

Helden sind Personen, tot oder lebend, echt oder fiktiv, die Eigenschaften besitzen, welche in einer Kultur hoch angesehen sind. Sie dienen daher als Verhaltensbilder.

Rituale sind kollektive Tätigkeiten, die für das Erreichen der angestrebten Ziele eigentlich überflüssig sind, innerhalb einer Kultur aber als sozial notwendig gelten: sie werden daher um ihrer selbst willen ausgeübt. Formen des Grüßens und der Ehrerbietung anderen gegenüber, soziale und religiöse Zeremonie sind Beispiele hierfür. Geschäftliche und politische Zusammenkünfte, die aus scheinbar rationalen Gründen organisiert werden, dienen häufig vor allem rituellen Zwecken, beispielsweise um den führenden Persönlichkeiten Gelegenheit zur Selbstbehauptung zu geben.

Werte gehören zu den ersten Dingen, das ein Kind lernt nicht bewusst, sondern implizit. Entwicklungspsychologen glauben, dass das Grundwertesystem bei den meisten Kindern im Alter von 10 Jahren fest verankert ist und Änderungen nach diesem Alter schwierig sind. Viele der eigenen Werte sind dem betreffenden

Menschen nicht bewusst, weil er sie so früh im Leben erworben hat. Man kann daher nicht über sie diskutieren, und für Außenstehende sind sie nicht direkt wahrnehmbar. Man kann lediglich aus der Art und Weise, wie Menschen unter verschiedenen Umständen handeln, auf sie schließen.

### **Kulturebenen**

Da fast jeder Mensch gleichzeitig einer ganzen Reihe von verschiedenen Gruppen und Kategorien von Menschen angehört, trägt man zwangsläufig verschiedene Ebenen mentaler Programmierung in sich. Zum Beispiel:

- Eine nationale Ebene, entsprechen dem jeweiligen Land (oder Länder im Falle von Menschen, die im Laufe ihres Lebens ein- oder ausgewandert sind)
- Eine Ebene regionaler und/oder ethnischer und/oder religiöser und/oder sprachlicher Zugehörigkeit, da in den meisten Ländern kulturell unterschiedliche Regionen und/oder ethnische und/oder religiöse und/oder sprachliche Gruppen existieren.
- Eine Ebene des Geschlechts, je nachdem ob eine Person als Mädchen oder als Junge geboren wurde.
- Eine Ebene der Generationen, die Großeltern von Eltern und von Kindern unterscheidet.
- Eine Ebene der sozialen Klasse, in Verbindung mit Bildungsmöglichkeiten sowie mit der Arbeit oder dem Beruf einer Person.
- Im Falle von Beschäftigten eine Ebene der Organisation oder Firma, nach der Art, wie die Beschäftigten durch ihre Arbeitsorganisation sozialisiert werden.

Diese Liste ließe sich leicht verändern. Die diesen verschiedenen Ebenen entsprechenden mentalen Programme stehen nicht unbedingt miteinander in Einklang. In unserer modernen Gesellschaft stehen sie häufig teilweise in Gegensatz zueinander: so können beispielsweise religiöse Werte gegen Generationenwerte stehen oder Werte des Geschlechts gegen Praktiken der Organisation.

### **Unterschiede in der nationalen Kultur**

Menschliche Gesellschaften gibt es seit mindestens 10.000 Jahren, vielleicht schon wesentlich länger. Nach vielen tausend Jahren ließen sich einige von ihnen als Bauern nieder. Allmählich entwickelten sich manche Bauergemeinschaften zu größeren Siedlungen.

Unterschiedliche menschliche Gesellschaften folgten dieser Entwicklung in unterschiedlichem Masse, so dass selbst heute noch Menschen als Jäger und Sammler leben. Als sich die Welt immer dichter bevölkerte, entwickelte sich eine erstaunliche Vielfalt von Antworten auf die grundsätzliche Frage, wie Menschen zusammenleben und eine Art strukturierter Gesellschaft bilden können. In fruchtbaren Gebieten der Welt wurden bereits vor mehreren tausend Jahren große Reiche geschaffen, meist weil es den Herrschern eines Teilgebietes gelang, andere Teile zu erobern. Das älteste heute noch existierende Reich ist China. Andere reiche zerfielen: im östlichen Mittelmeerraum und im südwestlichen Teil

Asiens entstanden Reiche, durchlebten eine Blütezeit und gingen wieder unter, um wiederum anderen Platz zu machen: die Staaten der Sumerer, Babylonier, Ägypten, Perser, Römer und Türken, um nur einig zu nennen.

Neben und häufig auch innerhalb des Territoriums dieser größeren Reiche überlebten kleinere Einheiten in Form von Stämmen und unabhängigen kleinen Königreichen.

Ein junges Phänomen in der Menschheitsgeschichte stellt die Erfindung von Nationen dar, also politischen Einheiten, in die die gesamte Welt aufgeteilt ist und zu einer vor denen theoretisch jeder Mensch gehört-was durch seinen Pass zum Ausdruck kommt. Vorher gab es zwar Staaten, aber nicht jeder Mensch gehört einem an oder identifizierte sich mit einem.

National Staaten sollten daher nicht mit Gesellschaften gleichgesetzt werden. Gesellschaften haben sich als historische und organische Formen einer sozialen Organisation entwickelt, und das Konzept einer gemeinsamen Kultur gilt genau genommen eher für Gesellschaften als für Staaten. Dennoch bilden viele Staaten ein historisch entwickeltes Ganzes, selbst wenn sie aus sehr unterschiedlichen Gruppen bestehen, und auch wenn sie weniger integrierte Minderheiten mit umfassen.

Innerhalb von Staaten oder Ländern, die seit einiger Zeit bestehen, gilt es starke Kräfte hin zu einer weiteren Integration: eine dominante Landessprache, gemeinsame Massenmedien, ein nationales Bildungssystem, nationale Streitkräfte, ein nationales politisches System, eine nationale Vertretung bei Sportveranstaltungen mit starken symbolischen und emotionalen Charakter, eine nationalen Markt für bestimmte Fertigkeiten, Produkte und Leistungen.

Manche Länder sind kulturell weniger stark integriert als andere z.B. Belgien oder Malaysia. Andererseits besteht auch bei ethnischen, sprachlichen und religiösen Gruppen weiterhin eine Tendenz, um Anerkennung ihrer eigenen Identität zu kämpfen, wenn nicht gar um nationale Unabhängigkeit, diese Neigung hat in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhundert eher zu als abgenommen. Beispiele, die baskische in Spanien und ethnische Gruppen in der ehemaligen Sowjetunion.

Bei der Untersuchung kultureller Unterschiede ist deshalb die Staatsangehöriger der jeweilige Pass- mit Vorsicht zu verwenden. Häufig ist sie aber das einzige brauchbare Kriterium für eine Klassifizierung. Zu recht oder in unrecht werden den Bürgern bestimmter Länder kollektive Eigenschaften zugeschrieben, man spricht von typisch deutschem oder typischen japanischen Verhalten. Die Verwendung der Staatsangehörigkeit als für organische, homogene Gesellschaften. Staaten als politische Gebilde stellen Statistiken verschiedenster Art über ihre Bevölkerung zur Verfügung. Daten aus Erhebungen, d.h. die von den Menschen auf schriftlichen Fragebögen zu ihrer Kultur gegebenen Antworten, werden ebenfalls meist durch nationale Organisationen gesammelt. Wo es aber doch möglich ist, Ergebnisse nach Region, ethnischer oder sprachlicher Gruppe zu unterscheiden, sollte man dies auch tun.

## Dimensionen nationaler Kulturen

In den ersten Hälften des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelte man in der Sozialanthropologie die These, dass alle Gesellschaften, gleich ob modern oder traditionell, mit den gleichen Grundproblemen konfrontiert sind; lediglich die Antworten sind unterschiedlich. Amerikanische Wissenschaftler, insbesondere Ruth Benedict (1887-1948) und Margaret Mead (1901-1978) spielten eine bedeutende Rolle in dem Bemühen, diese Aussage einem breiten Publikum nahezubringen.

Als logischerweise nächster Schritt versuchten Sozialwissenschaftler herauszufinden, welche Probleme allen Gesellschaften gemeinsam waren und zwar durch konzeptionelle Überlegungen um die Auswertungen von Fehlerfahrungen sowie durch statistische Untersuchungen. Im Jahr 1990 veröffentlichten zwar Amerikaner, der Soziologe Alex Inkeles um der Psychologe Daniel Levinson, eine ausführlicher Untersuchung zum Thema „Nationale Kultur“. Sie waren der Ansicht, dass die folgende Punkte als weltweit gemeinsame Grundprobleme in Frage kommen; Probleme, die Folgen für das Funktionieren von Gesellschaften, von Gruppen innerhalb dieser Gesellschaften und von Individuen innerhalb der Gruppen haben:

1. Verhältnis zur Autorität
2. Selbstverständnis ins besondere
  - Die Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft , und
  - Die Vorstellung des Individuums von Maskulinität und Femenität
3. Die Art und Weise, mit Konflikten um zu gehen, einschließlich der Kontrolle von Aggression und Ausdrückens von Gefühlen.<sup>5</sup>

Zehn Jahre später hatte man Gelegenheit eine aus Erhebung gewonnene umfangreiche Datenmenge in der die Werte von Menschen in über fünfzig Ländern auf der ganzen Welt zu untersuchen.

Eine statistische Auswertung der Antworten auf Fragen zu dem Werten vergleichbarer in verschiedenen Ländern brachte gemeinsame Probleme zu Tage, aber von Land zu Land unterschiedliche Lösungen und zwar in den folgenden Bereichen:

1. Sozial Ungleichheit, Einschließlich des Verhältnisses zur Autorität
2. Die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe
3. Vorstellungen von Maskulinität und Femenität, die sozialen Auswirkungen als Junge oder Mädchen geboren zu sein.
4. Die Art und Weise, mit Ungewissheit um zu gehen, und zwar in Bezug auf die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen.

<sup>5</sup> Alex Inkeles und Daniel J. Levinson, National Character Reading. 2 (Ausgabe) 1998, s.447, New York

Diese empirischen Ergebnisse deckten sich erstaunlich genau mit den Bereichen, die Inkeles und Levinson zehn Jahren zuvor vor ausgesagt hatten. Die Entdeckung ihrer Vorhersage stelle eine große Stütze für die theoretische Bedeutung der empirischen Erkenntnisse dar. Probleme, die für alle menschlichen Gesellschaften grundlegend sind, mussten sich in verschiedenen Untersuchung zeigen und zwar unabhängig von den jeweils verwendeten ansetzen. Die Studie von Inkeles und Levinson ist nicht die einzige, deren Folgerungen sich mit den anderen überschneiden, aber sie nahm andere Ergebnisse am deutlichsten vorweg.<sup>6</sup>

Die vier Grundproblembereiche, die von Inkeles und Levinson definiert, und aus den Daten empirisch erschlossen worden, stellen Dimensionen von Kulturen dar. Eine Dimension ist ein Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lässt. Die Grundproblembereiche sind folgender Dimensionen: Machtdistanz (von gering bis groß), Kollektivismus gegenüber Individualismus, Feminität gegenüber Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung (von Schwach bis Stark) kürzlich konnte man eine fünfte Dimension von Unterscheiden zwischen nationalen Kulturen ausmachen, bei der eine Langfristige Orientierung eine kurzfristige Orientierung im Leben gegenüber steht. Das man nicht schon früher auf sie stößt, liegt wohl an einer kulturellen Einseitigkeit im Kopf der verschiedenen mit der Untersuchung von Kultur befassten Wissenschaftler, zu denen man auch zählt. Die neue Dimension wurde entdeckt, als Michael Herris Bond, ein Kanadier, der seit langen in Fernost lebte, die Werte von Menschen auf der ganzen Welt untersuchte und hier für einen Fragebogen einsetzte, der von östlichen; in diesem Falle chinesische Köpfen entworfen war. Bonds Arbeit brachte nicht nur diese höchst bedeutsame neue Dimension, sondern zeigte auch die alles durchdringende Wirkung der Kultur: Selbst der Geist der sie untersuchenden Wissenschaftler ist nach deren eigen spezifischen kulturellen Rahmen programmwert.

Die Punkweise eines jeden Landes für eine Dimension lassen sich als Punkte auf einer Linie darstellen. Für jeweils zwei Dimensionen werden sie Punkten in einem Diagramm. Bei drei Dimensionen kann man sie sich mit etwas Phantasie als Punkte im Raum vorstellen. Bei vier oder fünf Dimensionen wird die Vorstellung etwas schwierig: das ist ein Nachteil des dimensionalen Modells. Eine andere Möglichkeit der Darstellung von Unterscheiden zwischen Ländern bieten Typologien anstelle von Dimensionen. Eine Typologie beschreibt eine Reihe von Idealtypen, die alle leicht vorstellbar sind. Die Abteilerung von Ländern die erste, zweite und die Dritte Welt ist eine solche Typologie.<sup>7</sup>

Typologien lassen sich zwar einfache fassen als Dimensionen, doch bereiten sie bei empirischen Untersuchungen Probleme. Nur selten entsprechen reale Fälle von einem einzigen Idealtypus. Bei den meisten Fällen handelte es sich um

<sup>6</sup> Erste Untersuchungen in 14 Ländern: Siehe Hofstade, *Culture's Consequences*, 2005: *Dimension of National Cultures in fifty countries and tree Regions*". Swetz und Zeithagen s.335- 375

<sup>7</sup> Emmanuel Todd. *The Explanation of Ideology*. In *Famile und Social Systeme*: Oxford 2004

Mischformen, die sich nur mit willkürlichen Regeln einem Typus zu ordnen lassen. Bei einem Dimensionenmodell hingegen lassen sich die Fälle im eindeutig bewerten.

In der Praxis können Typologen um dimensionale Modelle als zu ein andere komplementär eingesehen werden. Für die Forschung sind dimensionale Modelle vorzuziehen, während sich Lehrzwecke Typologen besser eignen.<sup>8</sup>

### **Kulturelle Unterschiede hinsichtlich Region, Religion, Geschlecht, Generation und Klasse**

Regionale, ethnische und Religiöse Kulturen machen Unterschiede innerhalb von Ländern aus: Ethnische und religiöse Gruppen existieren häufig über politischen über politischen Staatsgrenzen hinweg. Derartige Gruppen bilden Minderheiten an den Schnittpunkten zwischen der dominanten Kultur des Landes und ihrer eigenen traditionellen Gruppenkultur. Manche passen sich der Haupttrichtung an, obwohl dies eine Generation lange dauern kann, während andere weiterhin an ihren eigen Arten fest halten. Die USA als das weltweit bekannteste Beispiel eines aus Einwanderern bestehenden Volkes bietet Beispiele sowohl für Assimilation als auch für die Beibehaltung der Gruppen Identität über Generation hinweg.

Religiöse Zugehörigkeit an sich als kulturell weniger Relevant als häufig angenommen. Wenn wir die religiöse Geschichte eines Landes zu verfolgen d.h. welche Religion und welche Spielart dieser Religion eine bestimmte Bevölkerung annahm, so scheint dies ebenso ein Ergebnis bereit zuvor bestehender kultureller Wertmuster zu sein, wie ein Grund für kulturelle Unterschiede. Alle großen Weltreligionen haben irgendwann in ihrer Geschichte tief sehende Spaltungen erfahren. Zwischen der römisch Katholischen, der östlich Orthodoxen und verschiedene Protestantischen Richtungen in Christentum, zwischen Sunna und Schia im Islam, zwischen liberalen und verschiedenen fundamentalsten Gruppen im Judentum, zwischen Hinajana und Mohajana im Buddhismus, kulturelle Unterschiede zwischen Religionsgruppen spielten bei dieser Spaltungen immer eine bedeutender Rolle.

Geschlechtsunterschiede werden zwar üblicher Weise nicht kulturell umschrieben, doch kann eine solche Umschreibung auch aufschlussreich sein. Wenn man anerkennt, dass es innerhalb einer jeden Gesellschaft eine Kultur des Mannes gibt, die sich von einer Kultur der Frauen unterscheidet, so erklärt dies z.T. weshalb es so schwierig ist, traditionelle Männerberufe zu ergreifen, weil sie fachlich nicht in der Lage werden, solche Berufe auszuüben, sondern weil Frauen nicht die Symbole tragen, nicht die Werte hegen die in der Kultur des Mannes vorherrschen um umgekehrt.

<sup>8</sup> Hofstede, Culture's 2005 – 2006 zeigen in Klumpen bei den ersten untersuchten Länder und der spätere erscheinende Artikel in Expiscations in Crossculturell Psychology auf 336 erweitert diese auf 13 Gruppen bei 50 Ländern und 3 Regionen

Gefühle und Ängste bezüglich der Verfahrensweisen des anderen Geschlechts haben eine ähnliche Intensität wie Reaktionen von Menschen, die fremden Kulturen ausgesetzt sind.

Generationsunterschiede bei Symbolen, Helden, Ritualen und Werten sind den meisten Menschen geläufig. Sie werden häufig überschätzt. Klagen über die Jugend die den Respekt vor dem Werten der älteren Generationen verloren haben. Viele Unterschiede zwischen den Praktiken und Werten der Generationen sind wohl einfach normale Begleiterscheinungen des Alters, die sich bei jedem aufeinander folgenden Paar von Generationen wiederholen. Historische Ereignisse beeinflussen allerdings manche Generationen tatsächlich in besonderer Weise; Chinesen, die zurzeit der Kulturrevolution im Studentenalter waren, können dies bezeugen. Auch der technische Fortschritt führt zu einem einzigen Artigen Unterschied zwischen Generationen. Aber nicht alle Werte und Praktiken in einer Gesellschaft werden durch die Technik oder deren Produkte beeinflusst. Wenn junge Türken Coca Cola trinken hat das nicht unbedingt einen Einfluss auf ihre Einstellung zur Autorität. Junge Türken unterscheiden sich in mancherlei Hinsicht von alten Türken genauso wie sich junge Amerikaner von alten Amerikaner unterscheiden. Solche Unterschiede betreffen häufig relativ oberflächliche Bereiche von Symbolen und Helden, von Mode und Konsum. Im Bereich der Werte d.h. der Grundsätzlich Einstellungen zum Leben und gegenüber anderen Menschen unterscheiden. Auch junge Türken von jungen Amerikanern genauso stark wie alle Türken von allen Amerikanern. Es gibt kein Indiz dafür dass sich die Kulturen häutige Generationen aus unterschiedlichen Ländern an andere annähern.

Soziale Klassen tragen unterschiedliche Klassenkulturen. Die soziale Klasse hat mit Bildungschancen und mit der Arbeit oder den Beruf eines Menschen zu tun; das gilt auch für Länder, deren Regierungen sich als sozialistische bezeichnen und eine Klassenlose Gesellschaft predigen. Bildung und Beruf an sich sind, mächtige Quellen kultureller Lernens. Es gibt keine Standarddefinition der Sozialklasse, die für alle Länder gelten würde und Menschen in verschiedenen Ländern unterscheiden zwischen verschiedenen Arten und an Zahlen von Klassen. Die Kriterien für die Zuordnung eines Menschen zu einer Klasse sind häufig kultureller Art: Symbole spielen dabei eine wichtige Rolle, ebenso wie Akzente in der Landessprache, das verwenden oder nicht verwenden bestimmter Wörter, so wie Umgangsformen. Die Auseinandersetzung zwischen dem beiden Geschworenen in die zwölf Geschworenen beinhaltet auch eine Klassen Komponente.

Geschlechts-, Generations- und Klassenkulturen lassen sich nur zum Teil mit den vier für Nationale Kulturen ermittelnden Dimensionen kalifizieren, weil sich dabei nicht um Gruppen, sondern um Kategorien von Menschen handeln. Länder sind integrierte Soziale Systeme, die vier Dimensionen beziehen sich auf die Grundprobleme derartiger Systeme. Kategorien wie Geschlechts, Generation oder Klasse stellen nur Teile sozialer Systeme dar, so dass nicht alle Dimensionen auf sie zutreffen. Geschlechts-, Generation- und Klassenkulturen sollte man mit deren spezifischen Begriffen beschreiben. Die auf der Grundlage besonderer Untersuchungen derartiger Kulturen festgelegt werden mussten.

## Zusammenfassung

Organisations- oder Unternehmenskulturen sind seit Anfang der 90er Jahre ein Modethema. In der Managementliteratur wurde damals die These populäre. Die Qualität eines Unternehmens liege in der Art und Weise, wie dessen Mitarbeiter zu denken, fühlen und handeln gelernt haben. Unternehmenskultur ist ein weiches ganzheitliches Konzept von dem man allerdings harte Auswirkungen erwartet. Man nannte es einmal, das Physiologische Vermögen eines Unternehmens, mit dessen Hilfe sich vorher sagen lässt, was in fünf Jahren mit dem finanziellen Vermögen dieses Unternehmens geschieht. Durch die Verwendung des Begriffes „Kultur“ für die gemeinsame Mentale Software der Menschen in einem Unternehmen lassen sich die soziologischen Ansichten ohne weiteres wie der populär machen. Aber Unternehmens-, Kulturen sind ein Phänomen ganz eigener Art, sie unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von Nationalen Kulturen. Ein Unternehmen stellt ein soziales System anderer Art dar als ein Land- und wenn der unterschied nur darin besteht, die Mitglieder eines Unternehmens normalerweise einen gewissen Einfluss auf ihre Entscheidungen hatten, sich ihn anzuschließen, das sie nur während der Arbeitszeit mit ihm zu tun haben und es eines Tages wieder verlassen können. Forschungsergebnisse über nationale Kulturen und deren Dimensionen erwiesen sich nur teilweise als nützlich für das Verständnis von Unternehmenskultur.

## LITERATUR

- Bloom, A. (1988). *The Closing of the American Mind*. London
- Bourdieu, P. (1989). *Wie die Kultur zum Bauern Kommt*. Hamburg.
- Bond, H.M. (2005). *Blinde Flecken in der Wahrnehmungen des anderen*. Berlin
- Benedict, R. (1955). *Urformen der Kultur*, rowohlts deutsche enzyklopädie, Reinbek,
- Claude-Levi, S. (1988). *Das Nahe und das Ferne*. Paris.
- Emmanuel Todd. (2004). *The Explanation of Ideology*. In *Famile und Social Systeme*: Oxford
- Hofstede, A. (2005-2006). *Culture Consequenzen*. Frankfurt
- Inkeles, A. und Daniel J. Lewinson. (1998). *National Chrakter*. Reading. 2 (Ausgabe) s. 447, New York
- Lumet, S. (1955). *Die Zwölf Geschworenen*. New York.
- Mead, M. (1992). *Das Verhältnis der Geschlechter in einer sich wandelnden Welt*. Ullstein, Frankfurt/M.
- Wilson, E. (1998). *Sociobiology und Human Nature*. Berlin.