

Lernstation 7: Person, Gruppe und Aufgabe

Modul 7A: Ich und Wir – Individualismus und Kollektivismus Beispiele aus Brasilien und China

Ziele des Kompetenzerwerbs

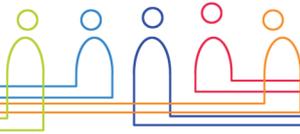
Sie

- wissen, welche unterschiedlichen Einstellungen Menschen verschiedener Kulturen im Hinblick auf Gruppeninteressen einerseits und individuelle Interessen andererseits zeigen
- können verschiedene, diesbezügliche Verhaltensweisen kulturspezifisch erklären und einordnen
- können in missverständlichen Situationen ein geeignetes lösungsorientiertes Verhalten finden

Inhalt

Seite

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. Einstellungen zum „Ich“ und zum „Wir“ | 2 |
| 2. Individualismus und Kollektivismus | 3 |
| 2.1 Hintergrunderläuterungen | 4 |
| 2.2 Individualistisches und kollektivistisches Verhalten im Arbeitsbereich | 5 |
| 3. Individuelle und kollektive Verantwortung | 5 |
| 4. Zusammenfassung | 6 |
| 5. Reflexionsfragen | 7 |
| 6. Aufgabe | 7 |
| 7. Lösungsvorschläge | 8 |
| 8. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise | 9 |



1. Einstellungen zum „Ich“ und zum „Wir“

Die Einstellung von Menschen zu ihren Mitmenschen, die Beziehung zueinander und ihre Bedeutung im Leben ist in manchen Kulturen eher individualistisch, d. h. auf sich selbst und die eigenen Interessen ausgerichtet, und in anderen eher kollektivistisch, also auf die Interessen einer Gruppe bzw. Gemeinschaft bezogen. Im Berufsleben kommt es häufig zu Irritationen, weil Menschen unterschiedliche Prioritäten hinsichtlich der eigenen Person und eigener Werte wie z. B. individueller Entwicklung und beruflichem Aufstieg einerseits und Beziehungen zwischen Menschen und Gruppeninteressen andererseits setzen. Eine Ursache hierfür kann in einer diesbezüglich unterschiedlich kulturellen Prägung begründet sein, die auf eine stärker personenorientierte und kollektivistische Orientierung einerseits bzw. auf eine eher sachorientierte und individualistische Werterhaltung andererseits zurückgeht (Hofstede 2011, Kap. 3). Entscheidend ist dabei die Frage: Wem gibt die Person Vorrang - den Mitmenschen und der Rolle in der jeweiligen Gruppe oder sich selbst als Individuum?

Fallbeispiel 1

(In Anlehnung an: Hofstede et al. 2002, S. 26.)

Die fähige Dolmetscherin

Amanda aus Brasilien ist durch ihren deutschen Mann in Deutschland ansässig geworden. Sie sucht eine adäquate Tätigkeit und findet einen Job zur Probe als Dolmetscherin/Übersetzerin in einer großen Import-Export-Firma.

Nach einiger Zeit bemerkt ihr Chef, dass die neue Mitarbeiterin sehr fähig ist. Bis jetzt hat

sie ihn auf Geschäftsreisen als Dolmetscherin begleitet und in der Abteilung Briefe ins Spanische und Portugiesische übersetzt. Sie ist loyal, kann gut organisieren und macht sich vielfach in der Firma nützlich. Der Chef bittet sie daher zu sich und schlägt ihr eine Fortbildung zum Thema Organisationsmanagement vor, mit der sie in der Firma aufsteigen und sich um eine bessere Position bewerben kann. Gute Leute mit Fremdsprachenkenntnissen braucht die Firma immer.

Die Dolmetscherin schweigt zu alledem, und der Chef fährt fort, sie möge sich interessante Fortbildungsmaßnahmen herausuchen und ihm in zwei Wochen dazu Rückmeldung geben. Sie stimmt zu, zeigt aber in der Folgezeit keinerlei diesbezügliche Aktivitäten. Als ihr Chef sie gelegentlich darauf anspricht, antwortet sie zunächst ausweichend und sagt schließlich, ihr gegenwärtiger Job würde ihr gefallen.

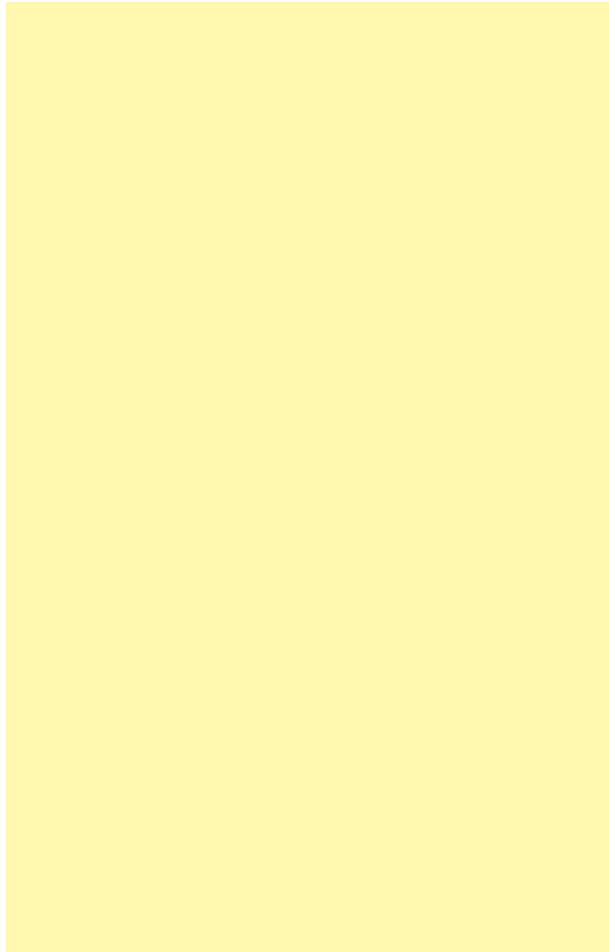
Der Chef reagiert befremdet, hat er sich doch für die junge Frau eingesetzt und sie zum Aufstieg ermutigt. So eine Chance kann man doch nicht ausschlagen! Seine gute Meinung über Amanda wird getrübt, er beachtet sie in Zukunft nicht mehr besonders.

Warum schlägt die junge, talentierte Frau diese Chance aus?





Überlegen Sie, warum Amanda so reagiert hat. Notieren Sie bitte mögliche Gründe:



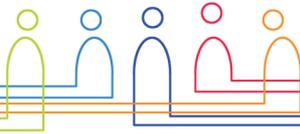
Amanda fühlt sich in ihrer jetzigen Position gebraucht, sie hat Kontakt zu Menschen, kann ihrem Chef helfen, ist für ihn und die Abteilung da, setzt sich ein. Sie hat ihren Platz in der Gruppe und möchte dort bleiben, die Zugehörigkeit ist ihr wichtig. Wenn nämlich die menschlichen Beziehungen stimmen, tut man unabhängig von Arbeitsvertrag oder -aufgaben alles für die anderen. Die junge Frau fühlt sich wohl und engagiert sich daher sehr. Dass der Chef sie nun dazu ermutigt, sich aus der Abteilung wegzubewerben, ist für die junge Frau vollkommen unverständlich; sie sieht es wahrscheinlich als ein Zeichen dafür an, dass der Chef sie entweder nicht mag oder mit ihr unzufrieden ist. Sie hat sich in das Team

integriert, das ihr Sicherheit gibt, und möchte dort nicht weg. Die Initiative ihres - nach westlich europäischen Maßstäben wohlmeinenden - Chefs kann sie daher nicht positiv aufnehmen. Die hohe Meinung, die offenbar der Chef ihr gegenüber hat, kann sie nicht erkennen, weil er ja - in ihren Augen - möchte, dass sie ihn und die Gruppe verlässt. Zudem war der Chef anscheinend sehr direkt in seiner Kommunikation. Daher kann Amanda das Ansinnen des offensichtlich stärker individualistisch und sachorientierten Chefs nicht gut einordnen, ja fühlt sich dadurch wahrscheinlich brüskiert und verunsichert (s. a. Brökelmann u. a. 2005).

Der Chef hingegen sieht wahrscheinlich einerseits das Wohl der Firma und andererseits das Potenzial der jungen Frau, die sich seiner Meinung nach mit einer weiteren Qualifikation „hocharbeiten“ und der Firma auf einer ihr noch besser entsprechenden Stelle auch noch besser dienen und ihre Talente einbringen könnte - und wohl nach Meinung des Chefs auch zufriedener wäre: eine „Win-win-Situation“.

2. Individualismus und Kollektivismus

Die bisher bekannten und untersuchten Kulturen werden in traditionellen Forschungsansätzen der *individualistischen* Kulturdimension einerseits oder der *kollektivistischen* Kulturdimension andererseits zugeordnet. Diese gelten als zwei Pole oder Extreme, die in der Realität in unterschiedlicher Ausprägung gelebt werden. Die Einteilung ist also etwas schematisch, dient aber als Orientierung und Erklärungsmuster für unterschiedliche Verhaltensweisen (s. Hofstede 2001, Schroll-Machl 2002 und Trompenaars/Hampden-Turner 1997).



2.1 Hintergrunderläuterungen

Der Ingenieur und spätere Forscher auf dem Gebiet der Organisationskulturen Geert Hofstede geht davon aus, dass die Grundhaltung zu individualistischer oder kollektivistischer Denk- und Handlungsweise schon in der Kindheit gelegt wird.

In kollektivistischen Kulturen spielen die Traditionen der Großfamilie und des Familienverbundes eine zentrale Rolle für das Leben der Menschen. In Kulturen mit Großfamilien hat das Kind immer mehrere Menschen (Bezugspersonen) um sich, ist selten oder nie allein, gewöhnt sich früh an ein Gruppenleben, der Familienzusammenhalt ist sehr stark. Das Kind lernt z. B., dass (Groß-)Familie eine Art Eigengruppe, eine *ingroup* ist, etwas Privates und Inoffizielles, ein geschützter Raum, in dem viele Menschen zusammen leben, arbeiten, beratschlagen, streiten, sich gegenseitig helfen, füreinander einstehen etc. Geschwister und Cousinsen, Tanten, Onkel, Großeltern und andere Familienmitglieder gehören zum engeren Zirkel. Das Kind einer kollektivistischen Kultur wird also früh daran gewöhnt, in der Gruppe zu agieren, Hilfe zu geben und zu nehmen, für andere da zu sein, sich mit anderen zu beschäftigen und sich auch mit ihnen zu arrangieren. Diese Erziehung fördert ein Denken und Handeln als Teil einer Gruppe, als Kollektiv. Ein „Wir“-Gefühl mit einer relativ hohen Toleranz der *ingroup* gegenüber prägt sich aus.

Später kann die „Wir“-Gruppe auf Nachbarn, Freunde und weitere Bezugspersonen ausgedehnt werden, das „Wir“ steht im Vordergrund und rangiert weit über dem „Ich“.

Das „Wir“-Gefühl kann in manchen Kulturen so weit gehen, dass ein Familienmitglied nicht allein reisen würde, die Bedürfnisse der anderen über die eigenen stellt, Besitz teilt bzw.

als „unseren“ ansieht und uneingeschränkt loyal ist. Harmonie und *Gesichtswahrung* der Gruppe nach außen sind von großer Bedeutung. Die Regeln der Gruppe sind verinnerlicht, jede Einzelperson ist ein Teil der Gruppe und hat ihren Platz und ihre Aufgabe in ihr.

Diese starke Ausrichtung auf die Eigengruppe kann im Extremfall eine Kehrseite in starker Ablehnung gegenüber all denen haben, die nicht „dazugehören“ oder denen, die die Regeln der Gruppe verletzen.

Die Kulturen Südamerikas werden in der interkulturellen Forschung in unterschiedlicher Ausprägung zu den kollektivistischen und personenorientierten Kulturen gezählt, während in Deutschland das Verhalten der meisten Menschen stärker individualistisch geprägt ist (Heringer 2004, S. 150).

Kinder aus individualistischen Kulturen, zu denen auch die deutsche/n - allgemein gesprochen westdeutsche mehr, ostdeutsche weniger - gehören, wachsen eher in Klein- oder Kernfamilien auf, die häufig nur aus Vater, Mutter und Kind(ern), manchmal nur aus Mutter oder Vater und Kind bestehen. Da das Kind in der individualistisch orientierten Gesellschaft häufig als Einzelkind aufwächst, hat es wenn möglich ein eigenes Zimmer, eigene Spielsachen und Kleidung, die Zuwendung der Eltern gilt hauptsächlich ihm. Spielkameraden und Ansprechpartner finden sich nicht automatisch innerhalb der Familie, so dass das Kind häufig auf sich selbst angewiesen ist. Es lernt also früh, sich selbst zu beschäftigen und allein zu spielen. Auf sich selbst gestellt, wird es auch zu Eigenständigkeit und Unabhängigkeit erzogen. Verantwortung zu übernehmen, Begabungen zu fördern, die individuellen Talente des Kindes zu entwickeln, darin sehen Eltern aus individualistischen Kulturen oft wichtige Erziehungsziele. In Kindergarten



und Schule gilt es, neben sozialem Verhalten vor allem Leistung zu zeigen, möglichst gute Noten zu erzielen und damit konkurrenzfähig zu werden.

2.2 Individualistisches und kollektivistisches Verhalten im Arbeitsleben

Im Arbeitsbereich setzt sich die jeweilige Sozialisierung entsprechend fort. Menschen mit kollektivistischer Prägung arbeiten eher und lieber zu mehreren zusammen, sehen ein Projekt als Gemeinschaftsaufgabe und würden, wenn jemand aus dem Verbund oder aus dem Team fehlt, gar nicht weiter daran wirken wollen. Menschen individualistischer Prägung dagegen sehen nicht so sehr die Gemeinschaftstätigkeit, sondern würden ein Projekt z. B. in kleine Aufgabenbereiche einteilen und den beteiligten KollegInnen bestimmte Teilaufgaben nach Funktion und Arbeitsschwerpunkt zuordnen. Diese Herangehensweise fördert das voneinander unabhängige Tun, z. B., dass jede/r eigenständig an diesem Projekt weiterarbeiten kann, wenn die anderen KollegInnen aus verschiedensten Gründen nicht anwesend sein können, das Projekt aber - womöglich bis zu einer bestimmten Frist - zu einem Ergebnis führen soll (s. a. Module 4 und 7B). Ein solches Vorgehen ist stärker aufgabenbezogen, stellt das Ergebnis und die Sache in den Vordergrund und bezieht andere Menschen nur dann ein, wenn sie zur fachlichen Lösung der Aufgabe benötigt werden.

In kollektivistischen Kulturen dagegen setzt man eher auf Gemeinschaft und Gemeinsamkeit, die aus atmosphärischen Gründen bedeutsam sind, aber auch, um gute Ergebnisse zu erzielen. KollegInnen sitzen dann häufig zusammen und erarbeiten im gedanklichen Austausch miteinander nächste Schritte oder

Ergebnisse. Der kollegiale Zusammenhalt hat hierfür eine starke, motivierende Funktion (s. a. Brökelmann 2005, S. 37ff.).

3. Individuelle und kollektive Verantwortung

Fallbeispiel 2

Über den Durst

Am letzten Abend des Sondierungsbesuches einer deutschen Delegation in China hatte die Runde lange und ausgiebig gefeiert. Herr Schmitz hatte einiges über den Durst getrunken und musste am nächsten Morgen geweckt werden, hatte Schmerzen und konnte sich kaum auf den Beinen halten. Die chinesischen Kollegen halfen, wo sie konnten, brachten Medikamente, trugen den Koffer und bemitleideten ihn sehr. Dabei hatte es eigentlich noch vor dem Rückflug ein kurzes Abschlussbriefing geben sollen. Der gesamte Zeitplan kam wegen des maladen Herrn Schmitz aus dem Takt. Schließlich meinte der Delegationsleiter in Richtung der chinesischen Kollegen: „Danke sehr für Ihre Fürsorge, aber jetzt reicht es wohl, schließlich ist das Herrn Schmitz’ Problem.“ Fast entsetzt sahen ihn die chinesischen Kollegen an: „Oh nein, das ist auch unser Problem.“





Warum meint der deutsche Leiter, der Zustand von Herrn Schmitz sei sein Problem, und warum meinen die chinesischen Kollegen, es sei ihr Problem?

Bitte notieren Sie Ihre Überlegungen:

In diesem Beispiel kommt sehr deutlich die unterschiedliche Sichtweise auf Eigenverantwortung bzw. Verantwortung für andere zum Ausdruck. Der deutsche Leiter mag denken: Hätte er gestern nicht so viel getrunken, ginge es ihm auch heute nicht so schlecht. Seinetwegen machen die Chinesen jetzt so einen Aufstand, dabei wollte ich das Abschlussbriefing machen, um alles geklärt zu haben, wenn wir fliegen. - Die chinesischen Kollegen dagegen fühlen sich zum einen deswegen verantwortlich, weil sie ihm am Abend zuvor sehr viel Alkohol angeboten haben und sie viel Spaß zusammen hatten, als Herr Schmitz immer lustiger wurde. Zum anderen gehört er jetzt zur Gruppe, zur Gemeinschaft, und da muss man helfen. Die chinesischen Kollegen werden sich wohl eher über die in ihren Augen „ignorante“ Haltung der deutschen Kollegen wundern, die den armen Herrn Schmitz in seiner bedauernden Verfassung gar nicht unterstützen.

4. Zusammenfassung

In der interkulturellen Kommunikation unterscheidet man zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturen.

Menschen individualistischer Kulturen werden als stärker ichbezogen, konkurrenzorientiert und eigenverantwortlich beschrieben, während Menschen aus kollektivistischen Kulturen stärker personenbezogen und gruppenorientiert handeln.

In der interkulturellen Geschäfts Kooperation ist dieses unterschiedliche Herangehen zu berücksichtigen, um Missempfinden oder Missverständnisse zu vermeiden.



5. Reflexionsfragen

Wie können sich Unterschiede von individualistischen und kollektivistischen Kulturspezifika im Arbeitsleben auswirken?

Welche Möglichkeiten gibt es, Irritationen im Bereich individualistischer oder kollektivistischer Orientierung vorzubeugen?

6. Aufgabe

Schreiben Sie das Fallbeispiel 1 um:

Wie könnte man als Chef dieser brasilianischen Mitarbeiterin so agieren, dass diese das Anliegen des Chefs, sie zu fördern, nicht missversteht?

Versuchen Sie, sich in beide Seiten hinein zu versetzen und den Dialog umzuschreiben.



7. Lösungsvorschläge

Ein interkulturell geschulter Chef könnte z. B. so vorgehen:

1.

Im Gespräch mit Amanda könnte der Chef nach einem Lob für ihre Arbeit zunächst fragen, wie sie sich fühlt und zurechtkommt, ob sie Pläne hat und wie sie sich ihre Zukunft vorstellt. Da Amanda jünger und dem Chef unterstellt ist, wird sie wahrscheinlich alles in positivem Licht darstellen, selbst wenn sie Kritik anzubringen hätte. Über Pläne wird sie sich selbst wahrscheinlich nicht äußern (falls sie gesichtswahrend und harmonieorientiert agiert und abhängig von ihrem Planungsdenken), kann aber an der Richtung des Gespräches ablesen, dass der Chef etwas mit ihr vorhat.

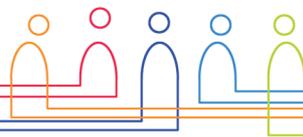
2.

Der Chef könnte ihr nun andeuten, dass er so viel von ihr hält, dass er ihr eine noch bessere Stelle in der Firma wünschen würde. Dabei sollte er noch offenlassen, ob dieser Schritt eventuell zu einem Abteilungswechsel führen könnte. Er sollte vielmehr betonen, dass ihm die Zusammenarbeit mit ihr Freude macht und sie innerhalb der Firma weiterkommen könne. Sie möge es sich einfach überlegen und wenn sie möchte, ihn einfach wieder ansprechen.

Ein erstes Gespräch sollte nicht konkreter werden. Im negativen Fall wird Amanda wahrscheinlich nicht von sich aus darauf zurückkommen. Ihr Gesicht ist aber gewahrt.

3.

Im Falle einer positiven Antwort der Mitarbeiterin wäre nun der Zeitpunkt, ihr zu einer Fortbildung zu raten und in Aussicht zu stellen, dass eine andere Abteilung sie ebenfalls sehr gerne in ihrem Team hätte.



8. Verwandte Fachliteratur und Literaturhinweise

Brökelmann, Susanne/Fuchs, Christin-Melanie/Kammhuber, Stefan/Thomas, Alexander 2005: Beruflich in Brasilien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

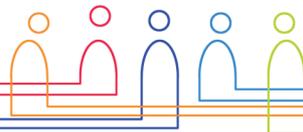
Heringer, Hans-Jürgen 2004: Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte. Tübingen, Basel: Franke.

Hofstede, Geert 2001: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Dtv. Kap. Ich, Wir und Sie, S. 63-108. (5. Auflage 2011)

Hofstede, G. J./Hofstede, G./Pedersen, J. 2002: Exploring Culture. Exercises, Stories and Synthetic Cultures. Intercultural Press, Yarmouth.

Schroll-Machl, Sylvia 2002: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Kap. Sachorientierung. S. 45-65.

Trompenaars, Fons/Hampden-Turner, Charles 1997: Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. London: Nicholas Brealey. Kap. The Group and the Individual. S. 50-68. (3. Auflage 2012)



Impressum

BMBF-Projekt: Konzipierung von modularen Weiterbildungsangeboten für KMU an der Schnittstelle von Technik und Kultur zum Thema “Internationales IT-gestütztes Projekt- und Wissensmanagement im multikulturellen Umfeld”

Konzeption:

Team InterKomp KMU 2.0

Margit Scholl, Prof. Dr., TH Wildau, Projektleitung
Olga Rösch, Prof. Dr., TH Wildau
Bettina Strewe, Dr. phil., TH Wildau
Anja Teske, M.A., TH Wildau
Christian Niemczik, M.A., TH Wildau

Texterstellung & Redaktion:

Bettina Strewe, Dr.

Didaktisches Konzept:

Team InterKomp KMU 2.0, TH Wildau

Grafik-Design & Illustrationen:

Anja Teske

Studentische Hilfskräfte:

Franziska Koltermann, LL.B., TH Wildau
Anne Prill, M.A., TH Wildau
Youli Stankov, VR10, TH Wildau

Wissenschaftliche Beratung:

Olga Rösch, Prof. Dr.
Alexander Thomas, Prof. Dr. em., Uni Regensburg

Externe Evaluation:

Andreas Wiesner-Steiner, Dr. phil.

Förderzeitraum:

1.7.2010 - 30.6.2013