

### **Zur Autorin**

Margareta Payer: Internationale Kommunikationskulturen. 7. Kulturelle Faktoren: Betriebskulturen und Entscheidungsfindung 2. Teil II: Entscheidungsfindung.

Das Kapitel ist Teil einer längeren Abhandlung über internationale Kommunikationskulturen, welche in der Zeit zw. 2000-2006 entstanden sind. Dabei schaut die Autorin alle Lebensbereiche an, von der Kommunikation über Betriebskulturen, Essen, Mode, Wohnen bis zur Religion.

### **Zum Text**

#### **Führungsstil**

Es lassen sich verschiedene Formen von Führungsstilen unterscheiden.

Eine Möglichkeit ist es den Führungsstil durch die beiden Merkmale:

- Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten
- Entscheidungsspielraum der Gruppe

zu definieren. Die verschiedenen Ausprägungen reichen dabei vom autoritären bis zum demokratischen Führungsstil.

#### **Mitsprache, Delegation, Partizipation, Empowerment**

Für den Einzelnen gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie stark er an Prozessen innerhalb einer Gruppe oder eines Betriebs teilnehmen kann. Sie reichen von Mitsprache, über Delegation, Partizipation bis zu Empowerment.

#### **Gruppenautonomie**

Die Autonomie der ganzen Gruppe hängt wiederum davon ab in welchem Mass sie die beiden folgenden Faktoren beeinflussen kann:

- prozessuale Aspekte der Entscheidung (Wie werden Entscheidungen getroffen?)
- Inhalt der Entscheidungsbefugnis (Über was kann entschieden werden?)

#### **Gruppenentscheide**

Gruppen- sind gegenüber Einzelentscheiden dann in Vorteil, wenn es darum geht, dass verschiedene und ungewöhnliche Lösungen gesucht werden, viele Informationen beschafft werden müssen oder die Situation sehr unklar ist. Durch den Gruppenentscheid erhöht sich zudem die Akzeptanz und die Legitimität der Lösung. Nachteile gegenüber Einzelentscheiden sind der höhere Mehraufwand an Kosten und Arbeit, dadurch dauert es länger bis ein Entscheid gefallen ist und die Tatsache, dass Gruppenentscheide quasi anonyme Entscheidungen sind, für die sich keine Einzelperson verantwortlich fühlt.

#### **Formelle Regelungen der Beschlussfassung**

Grundsätzlich gibt es zwei Typen plus Unterformen, die sich durch die Rechte des Vorsitzenden und der übrigen Mitglieder unterscheiden:

- Direktorialprinzip: EineR entscheidet, andere haben Beratungs- und Anhörungsrecht aber höchstens ein Vetorecht.
- Kollegialprinzip: Entscheidung der Gruppe, die von Mehrheitbeschluss bis Einstimmigkeit geht.

#### **Konvergenz und Normierung**

Der Mensch ist geprägt vom Wunsch nach einer geordneten Umwelt. Wenn bei der Beurteilung einer unklaren Situation grosse Differenzen auftreten, gleichen sich diese an, damit eine gemeinsame Ordnung entsteht. Diese Ordnung besitzt für die Gruppe eine gewisse Verbindlichkeit, auch wenn sie objektiv falsch ist.

Diese Normierung und Definierung von Sachverhalten dient dem Menschen, um sich seinen eigenen Halt in der Welt zu schaffen. Durch das gegenseitige Abstimmen der Normierungen erfolgt die Verankerung als soziales Wesen in der Gesellschaft.

Diese Angleichung von Normen muss nicht zwingend auf harmonische Weise erfolgen, sondern kann auch mit Druck und/oder Gewalt verbunden sein.

### **Aussenseiter, Polarisierung, Einigung, Groupthink**

Der AussenseiterIn hat in der Gruppe eine bestimmte Rolle, sie/er ist ein notwendiges Ärgernis, der zu einem Meinungsaustausch in der Gruppe anregt und dadurch einen positiven Beitrag zum inneren Zusammenhalt leistet.

Meinungsaustausch innerhalb der Gruppe führt entweder zu einer Konzentration oder einer Polarisierung der Meinungen. Im zweiten Fall kommt es zu einer Aufspaltung der Gruppe, damit diese ihre Einheit wahren kann. Ein zu starker Gruppenzusammenhalt und der Einfluss eines starken Führers können zum Phänomen des „Groupthink“ führen. Dabei werden aus Selbstüberschätzung und Uniformitätsdruck Probleme nur einseitig betrachtet und mögliche Lösungen nicht in Betracht gezogen.

### **Entindividualisierung**

Die Mitgliedschaft in einer Gruppe bringt mit sich, dass sich der Einzelne weniger für sein Handeln verantwortlich fühlt, weil er sich in der Masse verstecken kann. Die Anonymisierung des Einzelnen kann zu aggressiverem Verhalten führen, weil damit die üblichen individuellen Verhaltensschränken aufgehoben werden. Durch das Tragen von Uniformen oder Gruppenspezifischer Kleidung wird dieser Prozess noch verstärkt. Beispiele dafür sind: Polizei, Armee, Rockergruppe, Fussballfans etc.

### **Kontext für Absprachen**

Abhängig von der Kultur sind Ort und Kontext in denen Entscheidungen und Verabredungen angebahnt, bzw. eingeleitet werden. Stark kontext-orientierte Kulturen finden sich in Asien, Lateinamerika und dem Vorderen Orient. In Mittel- und Nordeuropa sowie Nordamerika spielt der Kontext eine geringere Rolle, die Geschäfte werden schneller abgewickelt.

### **Thailand**

Ein zentraler Bestandteil der Thailändischen Kultur ist die Scheu vor Konflikten. Deshalb werden öffentliche Konfrontationen und Kritik wenn möglich vermieden und man achtet darauf, dass niemand das Gesicht verliert. Dies führt dazu, dass sich Konflikte aufstauen und sich plötzlich sehr gewalttätig entladen können.

### **Philippinen**

Zentral für das Wertesystem der Filipinos sind die beiden Faktoren Hiya und Amor-propio. Hiya ist das Gefühl für Scham und Schande. Mit Amor-propio ist die Selbstachtung gemeint. In der philippinischen Gesellschaft ist der Aufbau und der Erhalt der Selbstachtung lebenswichtig. Hiya und Amor-propio stehen in Wechselwirkung zu einander. Die Hiya hält einen Filipino davon ab, die Selbstachtung eines anderen zu verletzen. Darum werden teilweise Probleme nicht direkt angesprochen, aus Angst die Selbstachtung des Gegenübers zu verletzen. Konfliktsituationen, die Offenheit verlangen, werden deshalb meist via einen Vermittler geführt.

Der zentrale Unterschied zwischen den zwischenmenschlichen Beziehungen in westlichen Ländern und auf den Philippinen besteht in der Lösung von Konflikten. Auf den Philippinen versucht man Konflikte durch das Vermeiden der Konfrontation zu vermeiden, im Westen durch das bewusste Herbeiführen.