

Interkulturelles NLP als Instrument der Prozesssteuerung bei Menschen, Gruppen und Organisationen

Ein System hat gewählte Grenzen und darin analog ablaufende Prozesse. Betrachten wir das Gehirn als ein informationsverarbeitendes System, dann kann man allen aus dem NLP bekannten steuernden Mustern darin einen Platz geben, eingeteilt nach ihrer Funktion in den dort ablaufenden Prozessen. Weil jedes Verhalten ein positives Ziel hat, ist es damit auch Teil eines Lernprozesses. Durch Einteilung aller Verhaltens-Möglichkeiten in 8 Lernkategorien entstand das ISE Persönlichkeits- und Kulturen-Model, das so die direkte Verbindung zwischen jedem Verhalten und seinen steuernden NLP Mustern zeigt. Als Coach oder Therapeut kann man mit "Interkulturellem NLP" als Instrument Lernprozesse auf jeder 'Logischen Ebene' begleiten.

In dieser Präsentation möchte ich zeigen, wie man den Menschen als Informationen verarbeitendes System in seiner natürlichen Umgebung betrachten kann.

Dies führte zu einer Ergänzung der NLP-Metaprogramme, mit der auch das Steuern von Gruppen (mit NLP) möglich wird.

Definition eines Systems



Konklusion:

Auch der Mensch kann man als ein System betrachten, das sich verhältet in Interaktion mit seiner Umgebung.

Der Mensch als System (Abbildung 1)

Systeme sind definiert als gewählte Grenzen rund um analog ablaufende Prozesse. Auch im NLP-Bereich kann man den Menschen als ein Informationen verarbeitendes System betrachten.

Das System Mensch empfängt Reize aus der Umgebung die es aktivieren. Es produziert

Verhalten in der Umgebung als Ergebnis der inneren Prozesse in sich.

Hierzu eine Metapher: Ein Schiff ähnelt einem System. Dort sieht man, dass ein Steuerrad das Verhalten des Systems direkt beeinflussen kann.

Es ist außerdem auch ein kompliziertes System. Wenn man es baut, gibt es viele Parameter die zusammen das optimale Schiff definieren. Die meisten davon wirken zusammen. Und wie immer in Systemen: wenn mehrere Parameter etwas gleichzeitig beeinflussen, ist der Effekt eine Vielzahl möglichen Verhaltens auf einer variablen Skala von Werten.

NLP im System Mensch

Was NLP ist, wurde in den USA definiert und hat damit Kennzeichen der dort ablaufenden dominanten Prozesse in sich. Die gesamten dominanten Prozesse kann man auch 'die Amerikanische Kultur' nennen.

NLP im System Mensch

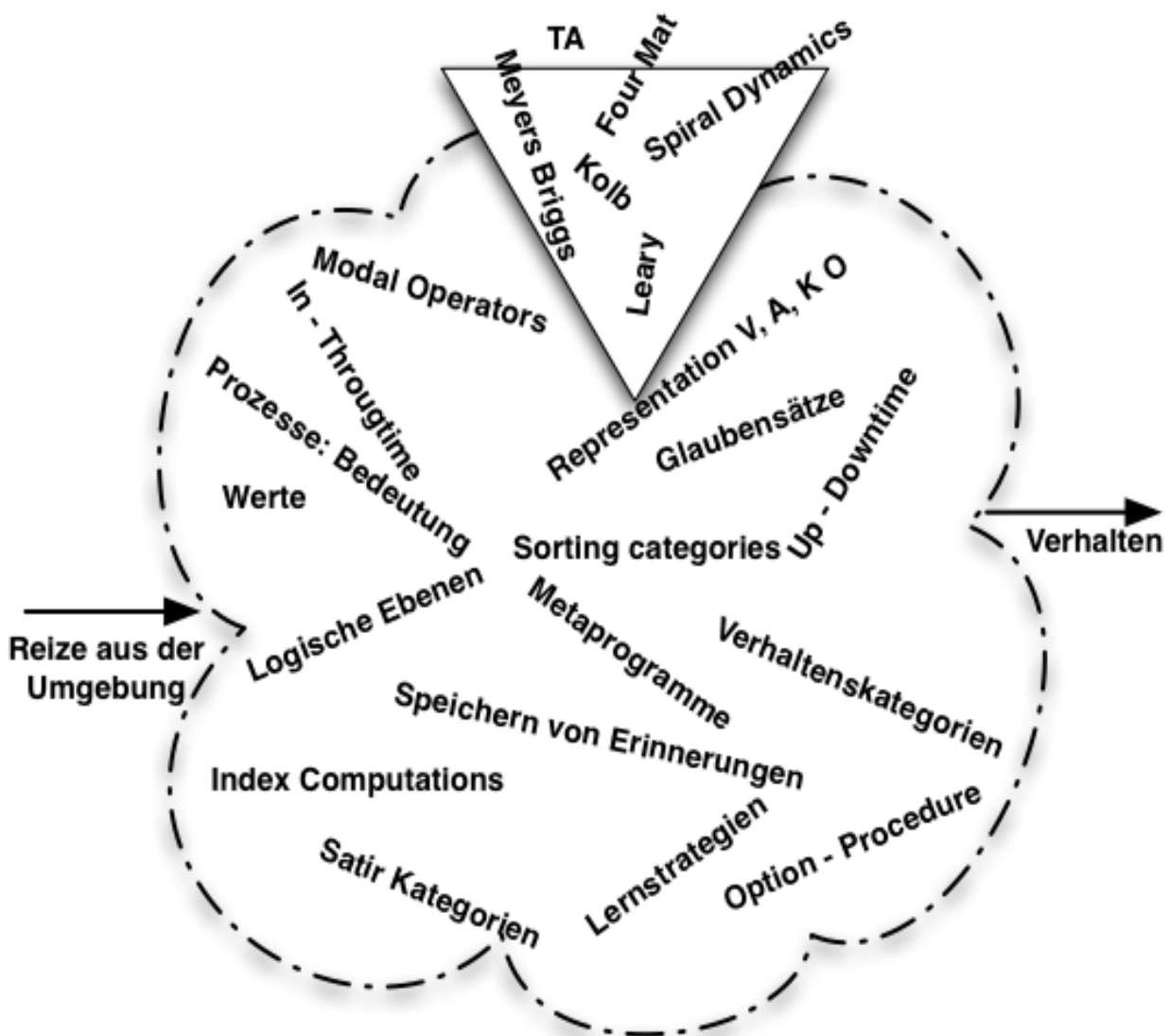


Abbildung 2 zeigt NLP als System wie es jetzt funktioniert. Es gibt keine definierten Grenzen, die inneren Prozesse sind nur fragmentarisch beschrieben und ständig werden neue Typologien hinzugefügt. Dies, weil das amerikanische NLP noch kein sich selbst erklärendes System darstellt, und alle Versuche dies so darzustellen nicht genügend Möglichkeiten zur Arbeit anbieten.

In meiner NLP Ausbildung (1985 – 1989) lernte ich, dass die Metaprogramme Muster sind die das Verhalten direkt steuern. Die meisten Metaprogramme ergaben jedoch Verhalten, das man auf variablen Skalen verschieben kann. Auch waren sie so definiert, dass es keine Zusammenhang gibt. Dies kann es in einem optimalen System jedoch nicht geben. Und ich setze voraus, dass der Mensch an sich ein optimales System ist.

Da mein Interesse insbesondere dem Mechanismus galt, mit dem sich Menschen motivieren etwas Neues anzufangen, habe ich vorrangig die Metaprogramme als verhaltenerzeugende Muster weiter erforscht.

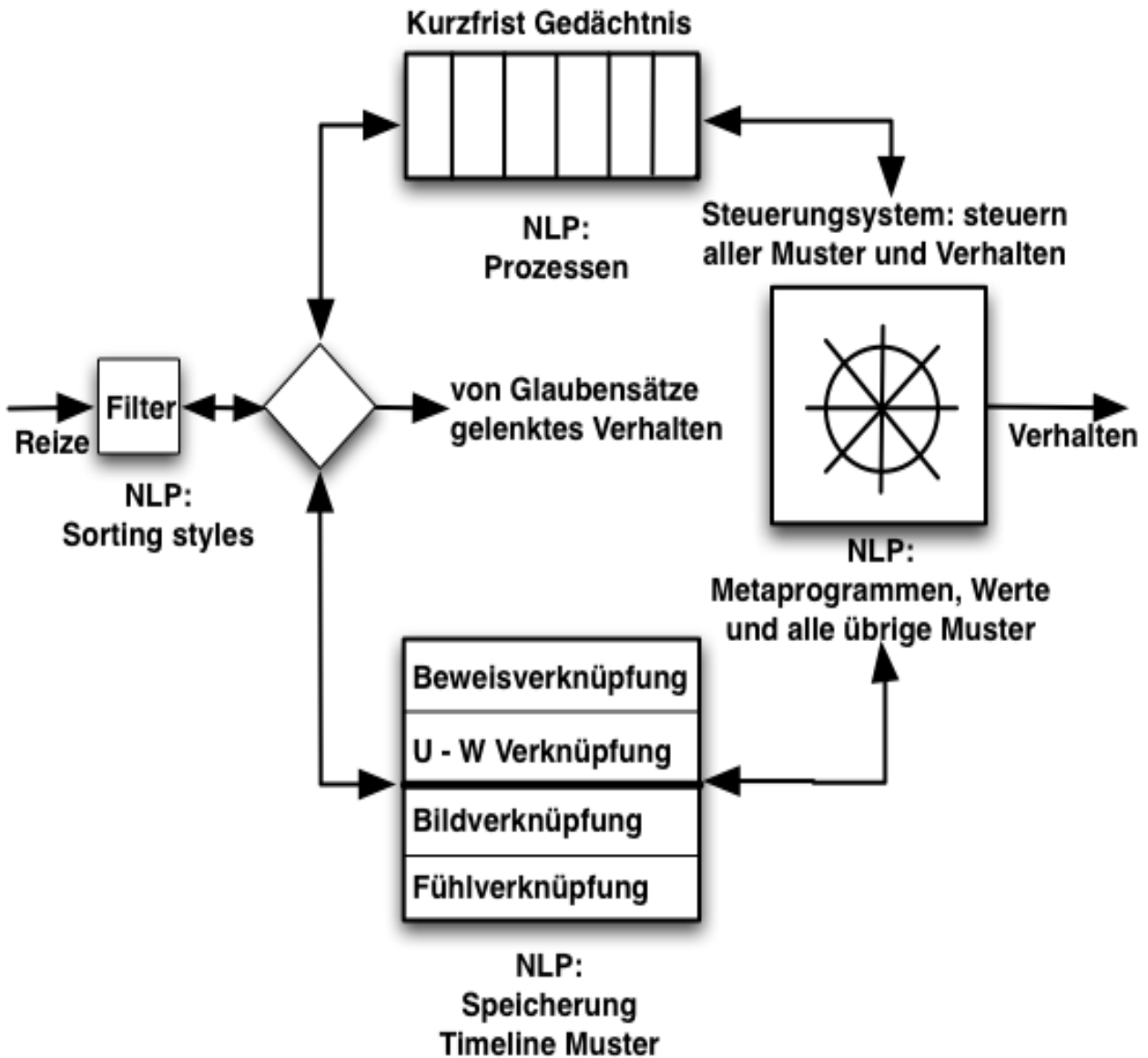


Abbildung 3 zeigt den Ablauf der informationsverarbeitenden Prozesse innerhalb unseres Systems.

Es gibt Umgebungsreize die zuerst gefiltert werden. Damit wird die Menge der Signale vermindert und bestimmte Signale werden bevorzugt. Die NLP- 'Sorting Styles' haben hier ihren Standort.

Dann geht es weiter zu dem Akzeptanz-Filter der unsere Glaubensätze enthält. Diese bestimmen dann unser Verhalten, wenn ein ankommender Reiz einen Glaubensatz aktiviert hat.

Wenn 'X' passiert dann muss (oder darf ich nicht) 'Y' weil 'Z'.

Der Struktur des Glaubenssatzes (Ursache-Wirkungs-Verknüpfung und anschließende Verknüpfung mit einem Beweis) entspricht unserer digitalen Gehirnhälfte, die unser Sicherheits-System bildet und enthält.

Wird kein Glaubensatz aktiviert, dann geht der Reiz weiter in das System hinein. (NLP Muster: wenn man nach (Sicherheits-) Glaubensätzen handelt, ist man dissoziiert von seinen Gefühlen)

Dabei gibt es zwei Möglichkeiten. Man kann ihn (meist unbewusst) in das Kurzzeit-Gedächtnis

leiten, wo eine bewusste Bedeutung (Meinung, Schlussfolgerung) gebildet wird, oder er wird direkt ins Langzeitgedächtnis geleitet, wo es gespeichert wird.

Unser Steuerungssystem (**mehr dazu später / bzw. Seite ...**) bestimmt, welche Richtung hier gewählt wird. Und hier kann man wichtige Unterschiede zwischen Kulturen und Lernstrategien beobachten.

Menschen mit digitaler Dominanz benutzen hier das Kurzzeitgedächtnis, das mit nur 7 ± 2 'Arbeitsplätzen' ausgestattet ist. Es kann höchstens zwei Prozent der ankommenden Reize verarbeiten. Hier findet man die NLP-Muster mit denen wir Bedeutungen bilden.

Menschen mit analoger Dominanz benutzen hier das Langzeitgedächtnis, das Information nur auf vier Weisen speichern kann, aber jeweils auch eine unbeschränkte Kapazität hat.

Unserer Steuermechanismus bestimmt hier also die Richtung des Reizes, welcher Prozess gebraucht wird um Bedeutung zu bilden, und auf welche Weise das alles im Langzeitgedächtnis gespeichert wird. Entstehen dabei auch neue Glaubenssätze, dann werden diese auch im Akzeptanz-Filter gespeichert.

Aus dieser Beschreibung kann man ermitteln, dass es in diesem System einen Steuerungsmechanismus geben muss, der alle NLP Muster ansteuert und zusammen arbeiten lässt.

Ansteuerung des Information verarbeitendes Systems (**Abbildung 4**)

Bei der Suche nach diesem Mechanismus habe ich folgendes gebraucht:

Menschen können in einer Situation sehr verschiedene Verhaltensmöglichkeiten zeigen. Gehen wir von einem optimalen System aus, hat jedes Verhalten im System eine eigene Weise der Ansteuerung. Also gibt es für jedes Verhalten eine eigene Ansteuerungsweise.

Da menschliche Gehirne sich gleichen, bietet die Beziehung zwischen den ankommenden Reizen und dem Verhalten des reagierenden Ansteuerungsmechanismus den besten Zugang um das System zu beschreiben.

Dazu braucht man nur die Umgebungsreize zu standardisieren. Das ist einfach, wenn man dazu die natürliche Umgebung des Menschen betrachtet: die Gruppe.

Menschen sind 'Gruppenwesen'. Unser Verhalten wird bestimmt von Interaktionen in der Gruppe und weil die Gruppe gebildet ist von Menschen mit prinzipiell gleichen Gehirnen, kann man das Verhalten der Gruppe ebenso wie das Verhalten eines Teilnehmers als Standard gebrauchen.

Weil jedes Verhalten auch ein Lernprozess ist (Beides sind Formen eines 'Unterwegs sein' in Richtung eines Zieles) bieten Theorien über Lernprozesse hier ein Antwort. Weil unser Ansteuerungsmechanismus selbstverständlich alle Möglichkeiten des Gehirns einschließt, braucht

man nur alle beschriebenen Lerntheorien zu summieren um eine gute Annäherung zu erreichen von den Möglichkeiten eines Menschen in Wechselwirkung mit einer Gruppe.

Den resultierenden Prozessablauf, der alle Möglichkeiten des Gehirns enthält, nenne ich den 'Natürlichen Lernprozess'.

Dieser Prozess zeigt sich am besten in Gruppen, in denen das gezeigte Verhalten Resultat des Zusammenwirkens aller individuellen Gehirne ist.

Bringe ich ein Menschen in eine Gruppe, zeigt sich der folgende Prozessablauf:

1) Er wird herausfinden wollen ob er dasein darf (Akzeptanz), oder ob er bald gegessen werden soll. Informationen dazu kann er nur in seinem eigenen Gehirn finden. Es sind die Glaubenssätze die hier die Antwort geben (können).

2) Wenn er dasein darf (akzeptiert wird), wird er sich zuerst auf die Suche nach seinen Möglichkeiten begeben in dieser Gruppe sicher zu sein. Dazu benutzt er seine sinnliche Wahrnehmung.

3) Danach braucht er Gewissheit über die Effekte seines eventuellen Verhaltens. Hierfür denkt er über die Folgen jeder Möglichkeit nach, um Nachteilen vorbeugen zu können und für ihn nachteilige Möglichkeiten zu eliminieren. Dazu zieht er Schlussfolgerungen, die er teilweise als neue Glaubenssätze speichert.

4) Ist er sicher und gewiss was sein muss, kann er mit Neugier Visionen entwickeln. Damit entstehen neue Möglichkeiten für die Zukunft.

5) Als nächstes kann er die Initiative ergreifen (Kontakt aufnehmen) um z.B. die Visionen in die Gruppe einzubringen und um damit seinen Beitrag für die Gruppenziele zu leisten.

6) In der Wechselwirkung miteinander entstehen jetzt alternative Verhaltensmöglichkeiten um die Ziele besser, bequemer und mit mehr Spaß zu erreichen. Aus diesen alternativen Möglichkeiten trifft man dann eine Auswahl..

7) Hat man zusammen gewählt, entsteht damit ein verbindlicher Auftrag, den man (zusammen) erfüllt. Man beginnt ihn nur, wenn das dafür notwendige Verhalten für jedes Mitglied ein persönliches Ziel beinhaltet und einen Vorteil mit sich bringt.

8) Schließlich wird man die Arbeit beenden und auswerten, wenn jeder Beteiligte eine gute Bewertung bekommen kann. Das Ergebnis dieser Evaluation kann wieder als Umgebungsreiz zugelassen werden und damit kann der Kreislauf erneut beginnen.

die 4 Hauptkulturen

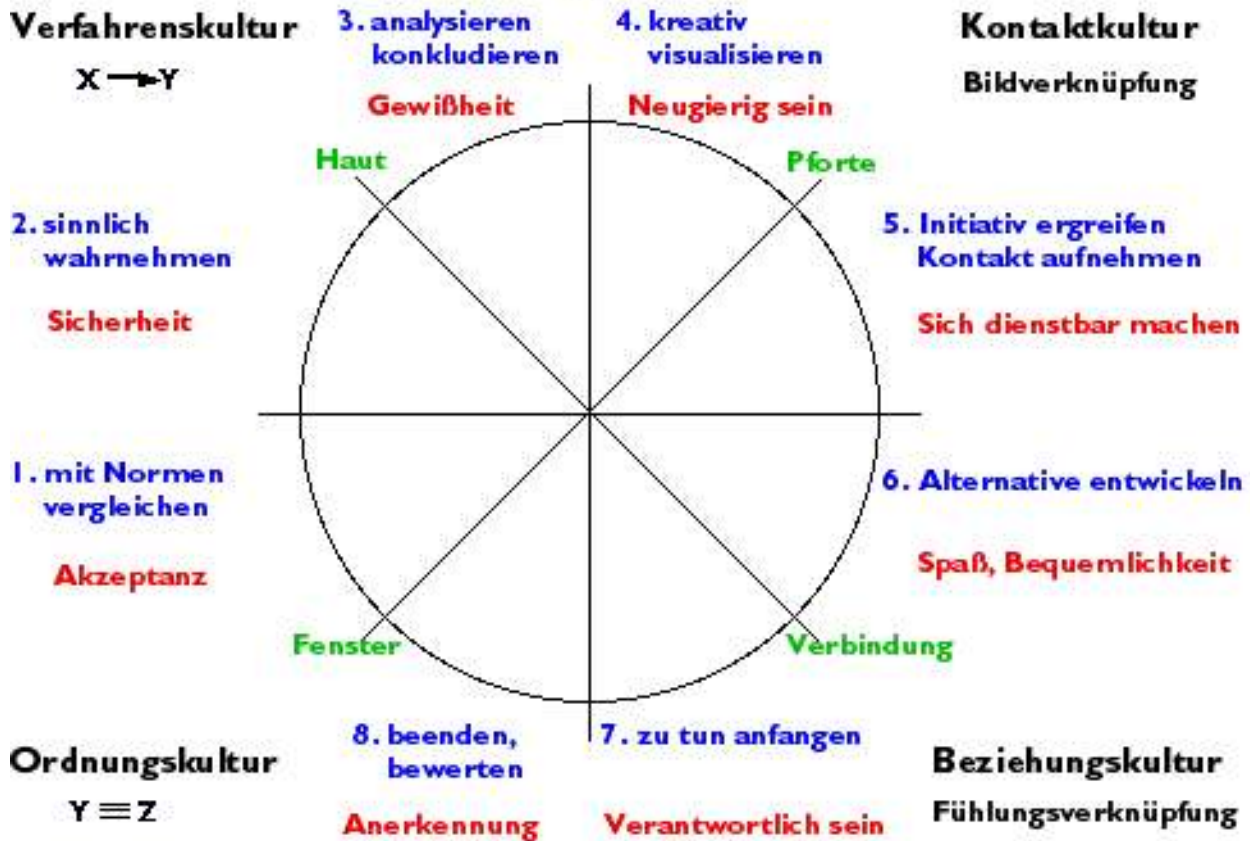


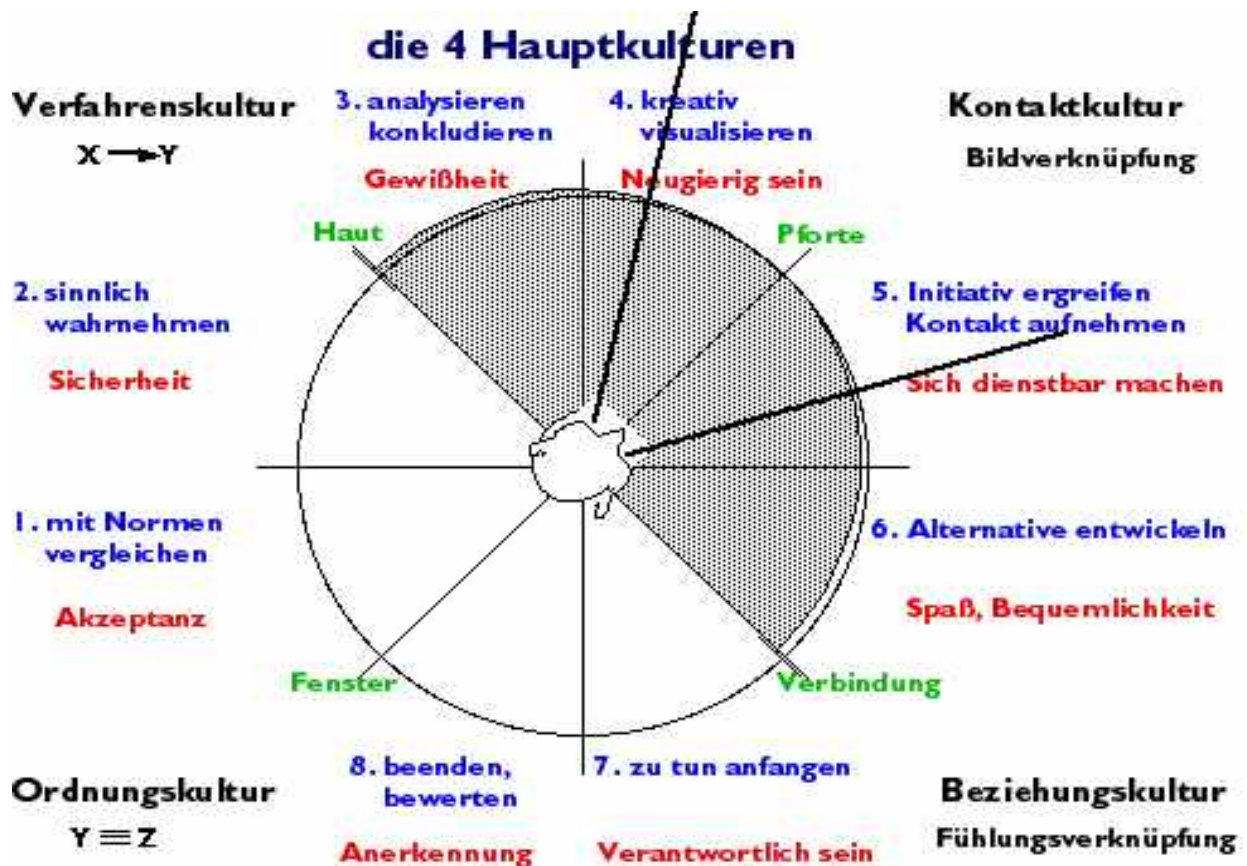
Abbildung 4 zeigt diese 8 Lernkategorien in Anordnung um einen Kreis. Dabei sind für jedes Verhalten auch die dazugehörigen Werte angezeigt.

Bei den Viertelkreisen sind auch die dazugehörigen Verbindungen in das Langzeitgedächtnis und die vier Hauptkulturen erwähnt.

Man kann jedes Verhalten in eine dieser Lernkategorien einteilen. Achtung: dieses Modell ist ein Prozess-Modell. Menschen werden damit nicht in Klassen oder Ähnliches eingeteilt, sondern es erklärt wie sie ihr Verhalten konstruieren.

Es zeigt die Stufen der Lernprozesse von Menschen, Gruppen und Organisationen und die NLP-Muster mit denen man ihre Verhaltensweisen 'zusammenbauen' kann. Alle bekannten NLP-Muster (Metaprogrammen, Repräsentations Systeme, Satir Kategorien, logische Ebenen, Modaloperatoren usw.) haben in diesem Modell einen Platz. Im Rahmen dieses Vortrages bleibt dies jedoch außer Betracht.

Das Entstehen von Kulturen (Abbildung 5)



Wenn man sich vorstellt in der Mitte dieses Kreises zu stehen, dann kann man seine Aufmerksamkeit wahlweise auf jedem Punkt im Kreis richten. Jedoch haben wir nur Augen an der Vorderseite unseres Kopfes. Damit wird deutlich, dass wir immer nur etwa einen halben Kreis zu gleicher Zeit wahrnehmen können. Davon sehen wir nur einen Ausschnitt von höchstens 30 bis 40° deutlich und scharf.

Diese Metapher erklärt am schnellsten wie Kulturen entstehen. Weil jedes Verhalten Teil eines Lernprozesses ist bietet eine Betrachtung der Lernstrategie weitere Einsichten. Jeder Mensch benutzt in seiner Lernstrategie meist vier der acht oben erwähnten Lernkategorien. Dabei wird meistens nur eine der vier Speichermethoden ins Langzeitgedächtnis stark bevorzugt um dem Verhalten Richtung zu geben und um sich mit der Richtung gefühlsmäßig zu verbinden.

In Systemen ist es üblich, dass selbstgesteuerte Prozesse mit der niedrigstmöglichen Energieleistung ablaufen. Deshalb muss es so sein, dass diese Verbindungen im

Langzeitgedächtnis die Träger der Kulturen sind. Die Mittellinien zwischen 'Fenster' und 'Porte' und die zwischen 'Haut' und 'Verbindung' bilden damit die Grenzen der Kulturen. Um diese Mittellinien zu überqueren muss also ein Schalter 'umgelegt' werden, um das System in eine andere Richtung zu bewegen.

Das Model unterscheidet vier Hauptkulturen:

Die **Ordnungskultur** (OK) (die immer versucht Ordnung zu schaffen um anerkannt zu werden)

Die **Verfahrenskultur** (VK) (die immer versucht alles in gewisse Regel zu fassen, um selbst keine Verantwortung zu haben)

Die **Kontaktkultur** (KK) (die immer unterwegs ist nach Kontakten und Interaktion)

Die **Beziehungskultur** (BK) (die immer versucht persönliche Beziehungen zu erreichen)

Die weitere Unterteilung dieser Kulturen lasse ich hier außer Betracht.

Basiswahlen

Beim Aufbauen des Modells habe ich schon erwähnt wie jeweils nach vier Lernkategorien ein oder mehrere Schalter umgelegt werden müssen um weiter gehen zu können. Diese Schalter sind steuernde Muster die ich 'Basiswahlen' genannt habe. (ein Kunstwort des Autors)

Jedes Verhalten hat ein Ziel. Basiswahlen werden verständlich, wenn man beobachtet was das Ziel des Verhaltens ist. Basiswahlen bestimmen die Beziehung des Verhaltens zum Ziel (z.B. aktiv / passiv). Es hat sich herausgestellt, dass diese Basiswahlen je einen halben Kreis bedienen. Es sind also Metaprogramme, die ein direkten Einfluss auf 4 Lernkategorien haben. Sie haben keinen variablen Skaleneffekt. Kennt man das Ziel sind sie an der Sprache und an jedem Verhalten einfach zu erkennen. Abbildung 6 bietet einen Überblick über die 6 Basiswahlen die für das Steuern der Gruppendynamik ausreichen. Weitere Basiswahlen bleiben hier außer Betracht.

Basiswahlen beim Umgang mit Ziele interkulturelle Metaprogrammen

	<p>hin zu <i>Ich gehe in die Stadt</i></p>		<p>weg von <i>Ich gehe aus der Stadt</i></p>
	<p>aktiv <i>Ich 'Verb' etwas Tätigkeitsform</i></p>		<p>passiv <i>ich 'passiver Ausdruck' etwas Leideform</i></p>
	<p>eigene(s) Ziel/Meinung <i>Ich bin zuständig es zu wollen</i></p>		<p>Ziel/Meinung eines anderen <i>Jemand (oder norm) will es ich bin nicht zuständig</i></p>
	<p>Eigennutz <i>ich habe Vorteil davon</i></p>		<p>zum nutz eines anderen <i>ein anderen hat Vorteil davon</i></p>
	<p>selbst analog wählen <i>ich wolle, wähle usw.</i></p>		<p>ein anderen, die Umgebung bestimmt <i>ich muß, darf nicht, kann nicht</i></p>



Erkennen von Kulturmustern

Die Basiswahlen sind wichtige Hilfsmittel um Kulturmuster auf jeder Ebene erkennen zu können. Jede Kultur hat ein oder mehrere Basiswahlen, die immer denselben Wert haben, und es gibt Basiswahlen, die sich in der Mitte der Kulturstrategie ändern.

Die erste Kategorie stellt Werte dar, die das schwerste Gewicht haben oder wofür man sterben würde:

OK: Ein OK-Amerikaner stirbt für die Fahne (eine Idee eines Anderen)

VK: Ein VK-Holländer stirbt für seine eigene Idee, und für das, was er nicht selbst entschieden

hat.

KK: Ein KK Japaner stirbt für den Kaiser (einen anderen Menschen)

BK: Ein BK Afrikaner stirbt für sich selbst. (Er ist sein eigener Mensch) und ist auch selbst dafür verantwortlich

Kulturen sind aber nicht dasselbe wie Staaten, Rassen oder Hautfarben. Dies wird am Beispiel Luthers deutlich, der ein klarer **Verfahrenskultur-Mensch** war. Er erklärte 1521:

"wenn ich nicht durch Zeugnisse der Schrift und klare Vernunftgründe überzeugt werde; denn weder dem Papst noch den Konzilien allein glaube ich, da es feststeht, daß sie öfter geirrt und sich selbst widersprochen haben, so bin ich durch die Stellen der heiligen Schrift, die ich angeführt habe, überwunden in meinem Gewissen und gefangen in dem Worte Gottes. Daher kann und will ich nichts widerrufen, weil wider das Gewissen etwas zu tun weder sicher noch heilsam ist.

Diese Worte zeigen wie er die Verantwortung für seine Taten mit der Ursache –Wirkungs-Verknüpfung nach Außen abgibt.

Interkulturelles NLP bietet in allen Bereichen, in denen man mit NLP arbeitet viele Vorteile.

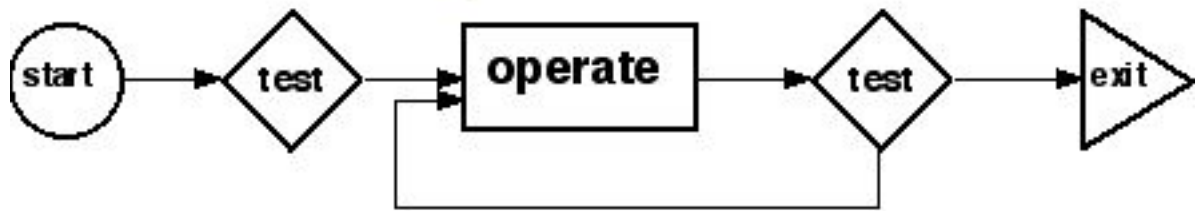
Einige Beispiele:

1. Wertung von NLP Mustern und Psychologische Testverfahren:

Abbildung 7 zeigt wie die Tote Strategie in diesem Persönlichkeits- und Kulturenmodell abläuft. Es entspricht deutlich der amerikanischen Ordnungskultur, die das digitale Gehirn bevorzugt.

Diese Strategie ist zum Beispiel nicht sehr geeignet für kreative Prozesse die unserer Landkarte der Welt etwas Neues hinzufügen sollen. Das beweist auch der langsame Fortschritt der Kenntniss über NLP.

Die TOTE Strategie in Amerikanischen NLP



Die TOTE Strategie in interkulturellen NLP

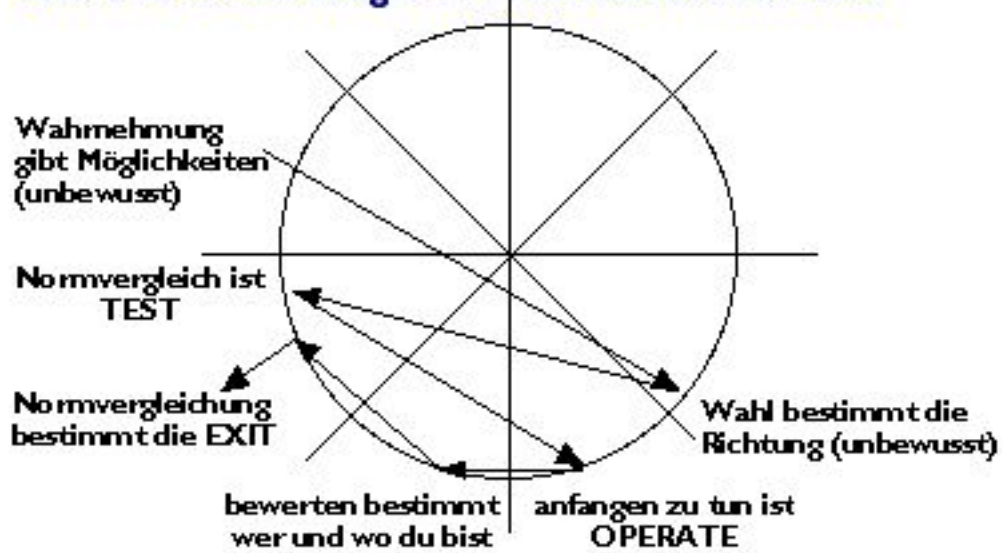


Abbildung 8 zeigt die Lage der Typen aus der Meyers-Briggs-Typologie in diesem Modell.

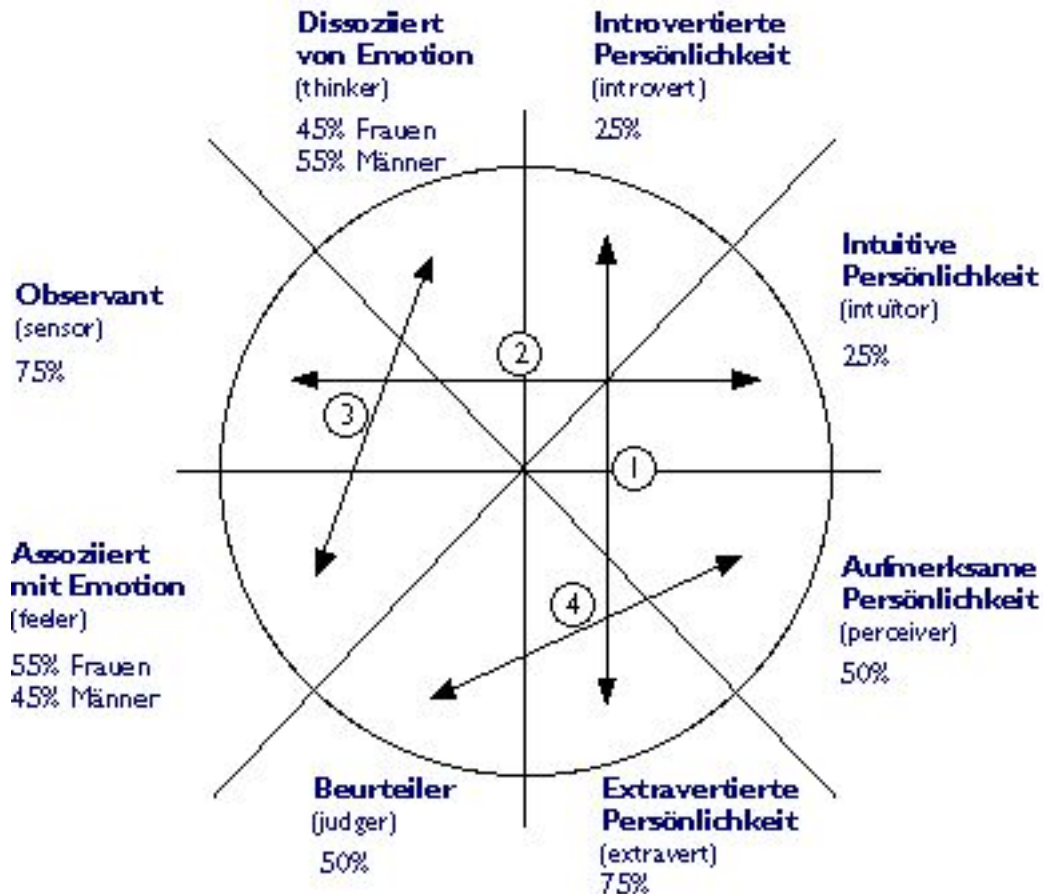
In den Niederlanden werden diese heute von NLP-Anwendern schon als die grundlegenden Metaprogramme genannt. Man kann deutlich sehen wie dieser Test Menschen auf statistischer Basis **ordnungsgemäß** (!) in Kategorien einteilt. Dabei wird ihr Verhalten getrennt von den Schritten des Lernprozesses beachtet. Das ist nicht ökologisch! Man kann auch sehen, dass diese Typen kein steuerndes Muster enthalten und das die Reihenfolge der Typen nicht mit dem natürlichen Ablauf von Verhaltens- bzw Lernstrategien übereinstimmt.

Der Meyers-Briggs-Typenindikator vergleicht viermal eine der Lernkategorien aus der amerikanischen Ordnungskultur mit einer von 'draußen'. Eigentlich schätzt der Meyers Briggs Test ob der Klient ein guter Amerikaner ist.

Illustrativ ist auch die von Tad James erwähnte Verteilung dieser Muster über 'alle Menschen'. Die zugrundeliegende Datensammlung entspricht der Dominanz in der amerikanischen Kultur.

Auffällig ist auch die Symmetrie mit Bezug auf der Achse Fenster-Pforte.

die vier basis 'Metaprogrammen' aus Amerikanischen NLP und die statistische Verteilung der USA population nach Tad James



Interkulturelles NLP in Gruppen und Organisationen

Es gibt keine 'Organisationen'. Es gibt nur Menschen die zusammen Ziele erreichen wollen.

Wenn zwei oder mehr Menschen zusammen sind entsteht immer Gruppendynamik, die nach der Schrittfolge des Natürlichen Lernprozesses abläuft.

Damit:

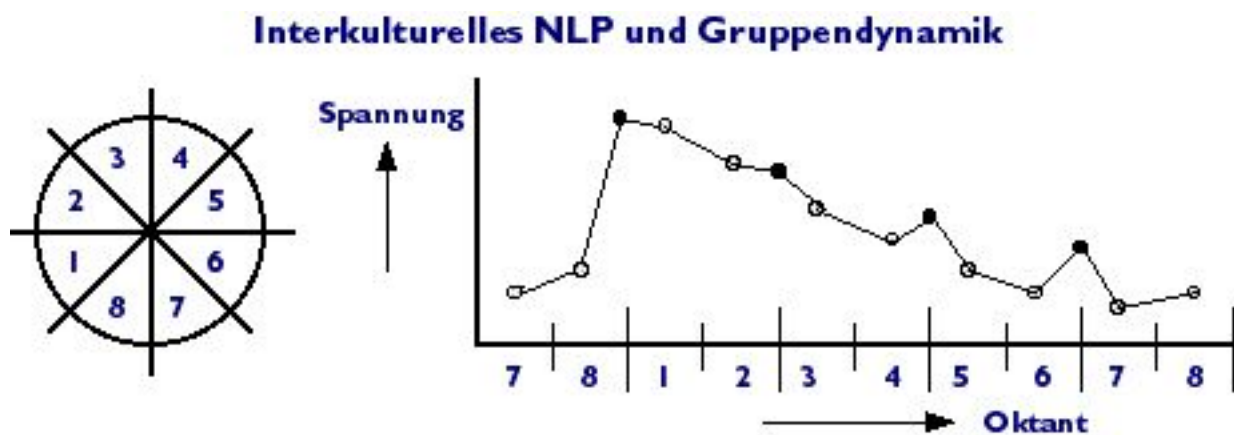
- sind gruppendynamische Prozesse mit Interkulturellem NLP im Prozess zu steuern
- sind Kulturen von Gruppen, Teams und Organisationen jeder Art quantitativ mit NLP-Mustern zu beschreiben, vorauszubestimmen und zu realisieren.
- ist voraus zu bestimmen, ob und wie jemand in einer Gruppe oder persönlichen Beziehung mit Anderen funktionieren wird.
- sind Fähigkeiten für Funktionen in NLP-Mustern zu beschreiben, die man in Personen direkt erkennen kann.

Gruppendynamik

Wenn eine Gruppe zusammenkommt haben die Menschen Erwartungen, Aufträge und Ziele. Die können erst dann realisiert werden, nachdem die Gruppe sie übernommen hat. Weil Menschen Gruppenwesen sind, ist der Ablauf eines gruppenspezifischen Prozesses als ein natürliches 'einander Begegnen' der Mitglieder zu betrachten.

Beim Ablauf der natürlichen Lernprozesse entstehen Spannungen zwischen den Mitgliedern.

Abbildung 9 zeigt den relativen Ablauf der Spannungsebenen beim natürlichen Lernprozess.



Bemerkungen dazu:

- Ziel des Prozesses: das Bestimmen und andauernde Bewerten der Führung und jeder Position in der Gruppe. Alles andere ist dem untergeordnet. Und: **Dies passiert immer!**
- Einfluss von Kulturen der Mitglieder: Die Kultur der Gruppe, die während des Prozesses entsteht, wird bestimmt durch die Hauptkulturen der Mitglieder und ihr deduktives oder induktives Lernen.
- Der gruppenspezifische Prozess geht nur weiter zu einem folgenden Oktanten, wenn die Werte eines Oktanten für jedes Mitglied auf eine ihm/ihr passende Weise befriedigt sind .
- Man steuert diesen Prozess meist mit Werten und Basiswahlen (interkulturellen Metaprogrammen)

Interkulturelles NLP in Organisationen

Weil man seine eigene Lernstrategie (und damit Kultur) nicht 'nicht gebrauchen' kann, ist es gerade in Gruppen und Organisationen ziemlich einfach viele Kennzeichen der Organisationskultur

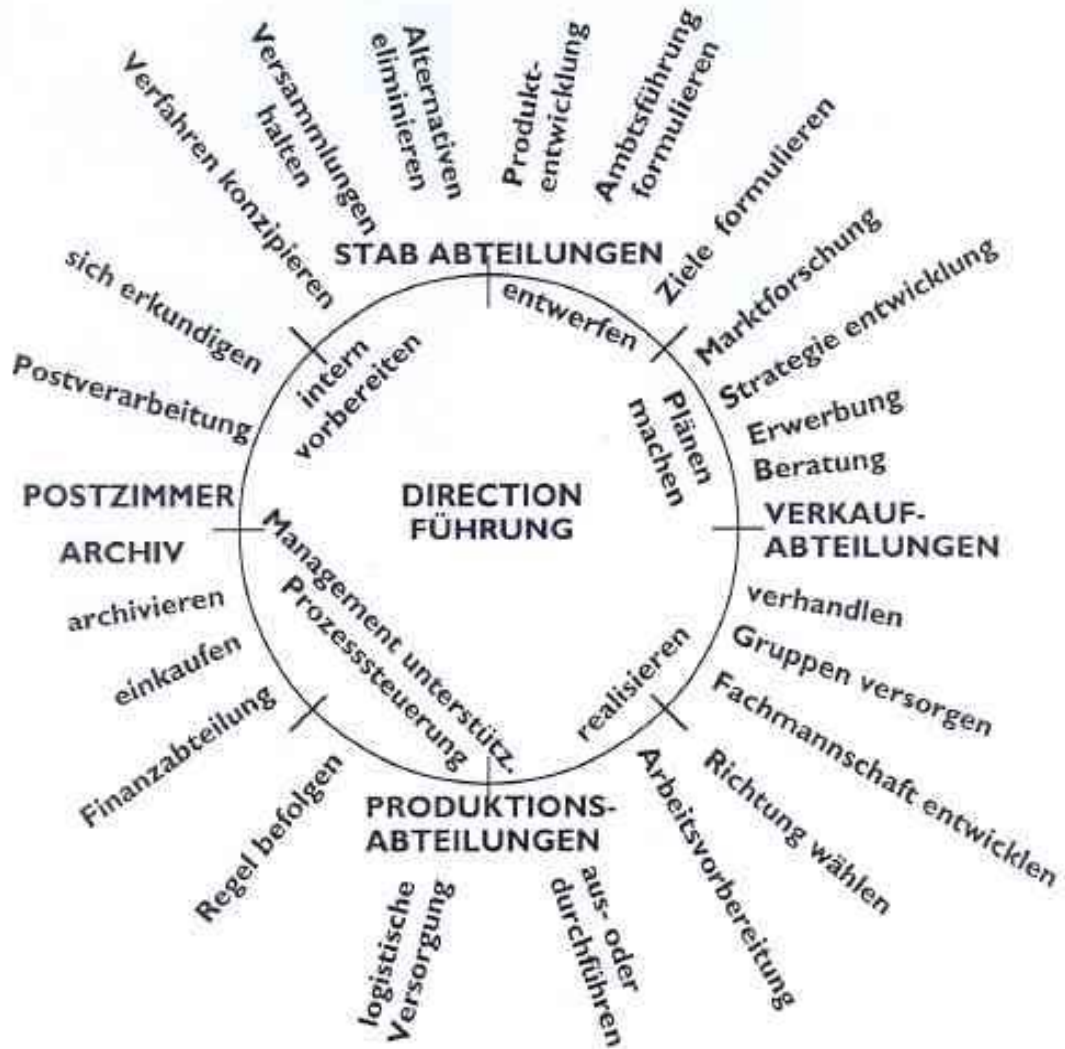
zu erkennen und auch um die Kultur gerichtet zu beeinflussen. Beispiele:

Mit Chunks kann man einfach die für eine Position nötigen Fähigkeiten in einem Betrieb oder Büro umwandeln in Lernkategorien. Damit kann man schnell die Eigenschaften von neuen oder potentiellen Mitarbeitern ihrer Aufgabe angleichen und umgekehrt.

Abbildung 10 gibt einen Überblick über die Einteilung von Funktionen in den Lernkategorien des Natürlichen Lernprozesses.

Weil in jeder Organisation die anwesenden Mitarbeiter mehr oder weniger eine Verbindung mit dem was sie dort machen erfahren (andere gehen fort), entsteht nach einiger Zeit immer eine dominante Kultur der Organisation. Diese kann man in sehr vielen Aspekten von Organisationen erkennen. Wenn die Kultur dem Produkt der Organisation entspricht, funktioniert es durchaus gut. Stimmt die Kultur der Organisation (die Menschen) aber nicht mit dem Auftrag überein, dann hat man Probleme. Mit interkulturellem NLP kann man Kulturen bauen und zielgerichtet ändern, weil man die tragenden Faktoren quantitativ steuern kann.

Kulturdominanzen in Organisationen



Zum Abschluss zeige ich einige Beispiele für die vier Hauptkulturen mit Bezug zu Organisationen. Ich lade sie ein diese Beispiele mit dem Modell zu erklären.

Produkte:

OK: Ordnung, Sicherheit (Polizei, Armee), Konsumgüter, Maschinenbau

VK: Wissenschaftliche Verfahren und Produkt-Verbesserung, Bürokratie

KK: Bildproduzierende Güter (Fernsehgeräte, Optik, Kameras), Kontaktgeräte (Handys) und Exportgüter

BK: Kurzfristige und einmalige Projekte (Bauunternehmer) Landwirtschaft, Feuerwehr, Bergung usw.

Name des Betriebes:

OK: Der Name des Direktors oder Eigentümers steht an der Frontseite

VK: Der Name ist eine abstrakte Beschreibung, die meist abgekürzt wird. Man hat ein Logo, das meistens auch an der Front zu sehen ist.

KK: Den Namen des Gründers und sein Bild sieht man fast überall

BK: Der Name ist unwichtig

Wie sieht den Parkplatz aus:

OK: Sehr ausgedehnt. Die besten Plätze beim Eingang sind für die Vorstandmitglieder

VK: Klein und versteckt. Als Besucher braucht man eine Zustimmung um da parken zu können. Man bevorzugt den Bus oder Straßenbahn).

KK: Die besten Plätze sind für die Kunden

BK: Man hat keinen eigenen Parkplatz. Man nutzt das, was zufällig da und frei ist.

Welches Gebäude entspricht der Kultur

OK: Außenseite sehr eindrucksvoll. Keine Verbindung der Fassadenelemente, Fenster spiegeln das Licht; man kann nicht hereinschauen. Strenge Zugangskontrolle und nachher keine Begleitung wenn man drinnen ist. Große Geschäftsräume mit nur kleinen Trennwänden zwischen den Schreibtischen.

VK: Außenseite unauffällig. Senkrechte Elemente an der Fassade und Vorhänge (Lamellen). Direktion im Höchsten Stockwerk). Atrium, Korridore, Einzel- und Doppelzimmer

KK: Architektur symbolisiert Kontakt. Visuelle Harmonie mit waagerechten Elementen. Man kann frei hineinschauen. Großräume wo jeder einen eigenen Platz hat, der die Beziehung zur Position in der Gruppe anzeigt

BK: Kein Gebäude notwendig. Man arbeitet wo das gebraucht wird, wo Leute und Kunden sind

Und auf dem Arbeitsplatz:

OK: Eine Ausstellung von Objekten. Keine persönlichen Sachen im Blickfeld.

VK: Alle Sachen (Post, Akten) die nicht fertig sind, liegen im Blickfeld.

KK: Leeres Büro mit Bild von der Familie, der Mitarbeiter ist auf Dienstreise, am Telefon oder in der Kantine. Viele kleine Betriebe nebenan oder unter einem Dach

BK: Kein Fester Arbeitsplatz.

Mehr Beispiele gibt es auf meine Webseite: <http://www.ise-training.nl/model/>

Leider ist die Sprache Holländisch aber die Bilder kann man verstehen.

Eine Deutsche Fassung ist in Vorbereitung.