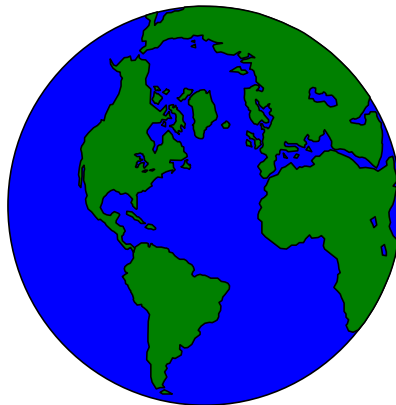


Beispielauswertung des Culture in the Workplace Questionnaire™

Der Culture in the Workplace Questionnaire™: Ein vielseitiges Instrument für den Einsatz im interkulturellen Training, die Teamentwicklung, die Vorbereitung auf Auslandsaufenthalte oder internationale Geschäftsverhandlungen.

Ihr eigenes kulturelles Profil zu kennen wird Ihnen in der Begegnung mit Menschen anderer kultureller Herkunft helfen, die kulturellen Unterschiede nicht nur zu bemerken, sondern wird Ihnen in der beruflichen oder der geschäftlichen Situation oder auch auf Reisen konstruktiv, gestalterisch und mit Handlungshilfen zur Seite stehen.



Individualismus

Am einen Pol dieser Kategorie befindet sich ein Individuum, das seinen Interessen Vorrang vor den Interessen der Gesellschaft gibt, am anderen ein Individuum, das die Interessen der Gruppe denen des Individuums überordnet.

Individuell

„Ich“ -Bewußtheit

Sorge für sich selbst und unmittelbare Angehörige / Familie

Eigeninteressen kommen vor Gruppeninteressen

Privates und berufliches Leben sind voneinander getrennt

Konkurrenz untereinander

Effizienz geht vor Loyalität

Gruppe

„Wir“ -Bewußtheit

Sorge für Verwandte und nahe Bezugspersonen im Austausch für Loyalität

Interessen der Gruppe haben vor denen des Individuums Vorrang

Emotionale Bindung des Einzelnen an eine Organisation

Kooperation und Harmonie

Loyalität geht vor Effizienz

Beispiel:

Mr. Yamashita berichtete Mr. Cannon, seinem amerikanischen Vorgesetzten, über Schwierigkeiten in den Verhandlungen, die er kürzlich mit einem amerikanischen Kunden führte. Mr. Yamashita bemerkte, dass der Kunde, Mr. Roberts, nach dem letzten Treffen ermüdet und frustriert wirkte und bekundete sein Unverständnis darüber, weil er selbst die Treffen immer sehr informativ fand. Vielmehr gestand er eine eigene Verärgerung über Roberts ein, der beständig auf Entscheidungen und Fragen beharrte, über die Yamashita zunächst mit seinen Kollegen Rücksprache halten wollte: "Es war sehr unangenehm für mich ständig sagen zu müssen, ich hätte keine Antwort auf die Fragen", sagte Yamashita zu Cannon. "Aber es wurde dann noch schwieriger, als Roberts schließlich sagte, 'O.K., ich gehe noch um \$ 5000 im Preis 'runter, aber nur wenn Ihre Firma diese Entscheidung hier und jetzt trifft. Keine weiteren Verzögerungen bitte.'" "Was haben Sie getan?", fragte Cannon. "Nichts", sagte Yamashita. "Ich konnte die Entscheidung ja nicht alleine treffen."

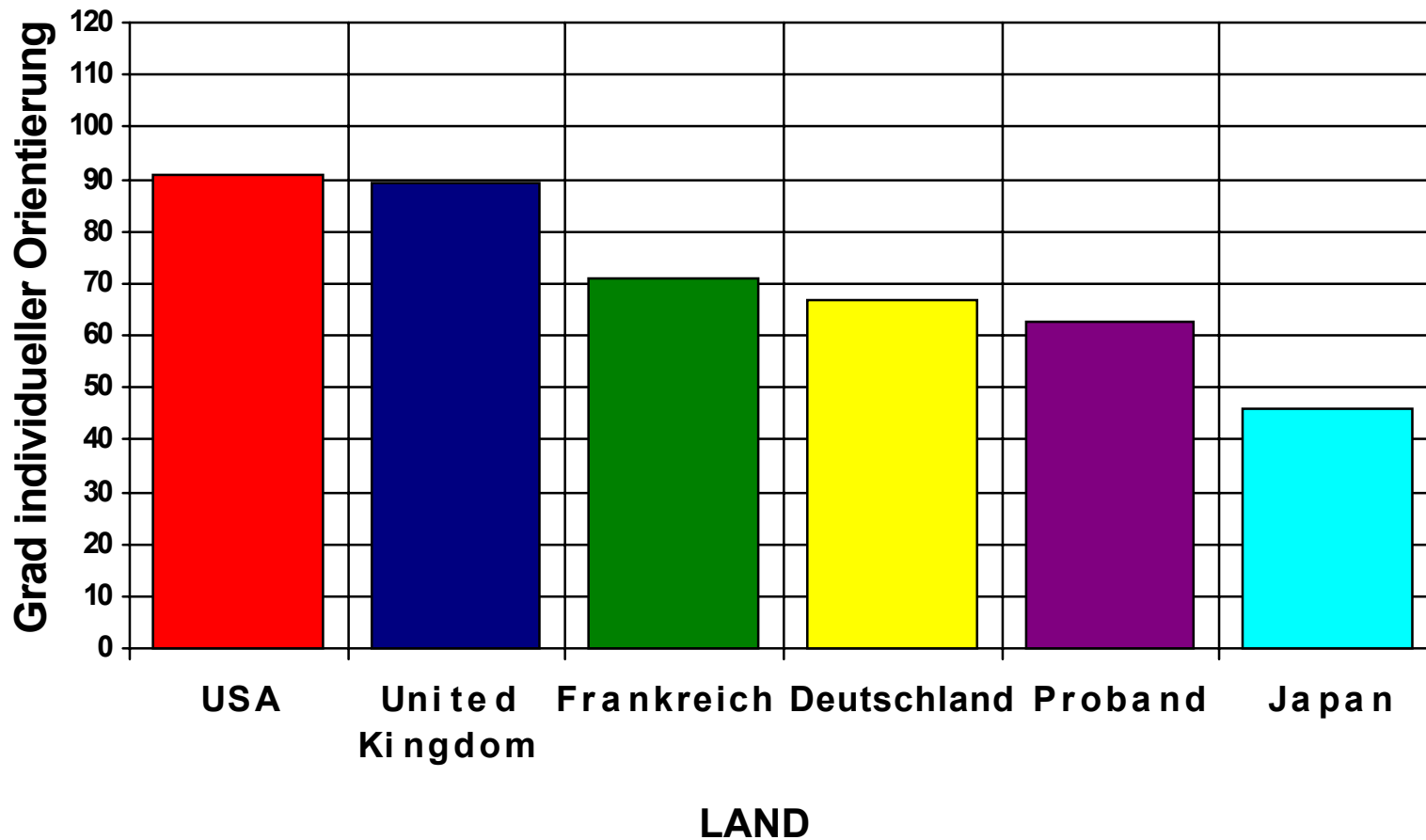


★ Planckstrasse 13, D-37073 Göttingen, Germany, Tel:+49-551-486871 Fax:+49-551-5312729
e-mail: contact@imo-international.de ★ internet: <http://www.imo-international.de>

© 1988-2001 ITAP International. All rights reserved. ★ 268 Wall Street, Princeton, NJ 08540 USA
Reproduced with the permission of ITAP Europe and ITAP International..

INDIVIDUALISMUS

Individuelle vs. Gruppenorientierung



Beispielfrage: Entscheidungen, die von Individuen getroffen werden, sind im Allgemeinen von höherer Qualität, als Entscheidungen, die von einer Gruppe getroffen werden.

IMO ★ Planckstrasse 13, D-37073 Göttingen, Germany, Tel:+49-551-486871 Fax:+49-551-5312729
e-mail: contact@imo-international.de ★ internet: <http://www.imo-international.de>

© 1988-2001 ITAP International. All rights reserved. ★ 268 Wall Street, Princeton, NJ 08540 USA
Reproduced with the permission of ITAP Europe and ITAP International..

Machtdistanz

Machtdistanz ist eine Weise das Ausmaß zu beschreiben, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.

Hierarchisch

Hierarchische, „top-down“-Haltung

Formell, reserviert

Privilegien für Mächtige sind selbstverständliche

Pyramidale Organisationsstrukturen

Abhängigkeit und Folgsamkeit

Latente Konflikte zwischen den Mächtigen und weniger Mächtigen sind akzeptiert

Partizipierend

Partizipative, konsultierende Haltung

Informell

Gleichbehandlungsgrundsatz

Pragmatische, aufgabenorientierte Organisation

Initiativ und unabhängig

Latente Harmonie zwischen Mächtigen und weniger Mächtigen ist akzeptiert

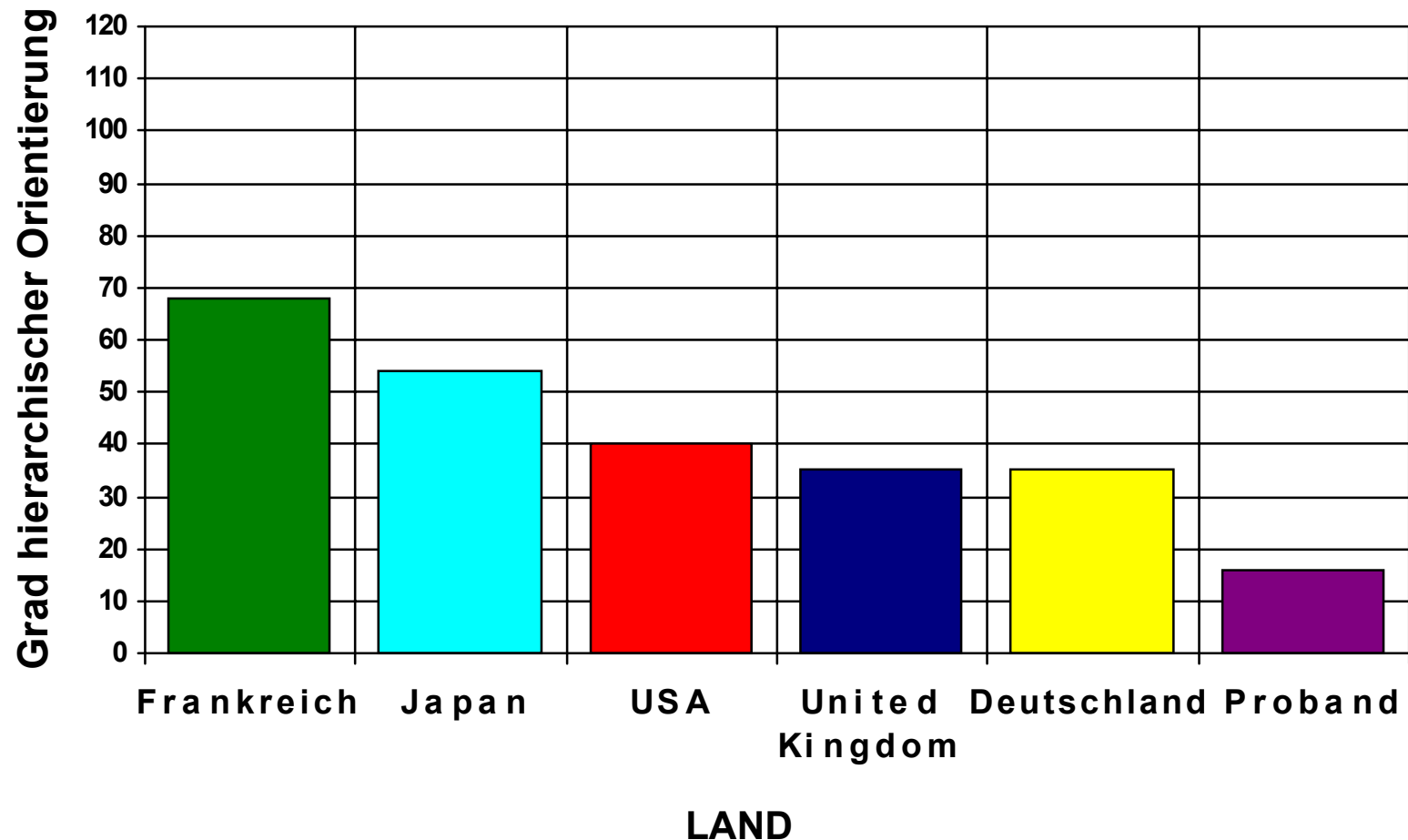
Beispiel:

Gleichwohl Frau Marku lediglich als Schreibkraft eingestellt war, versah sie ihre Tätigkeit mit großer Sorgfalt und sehr viel Verantwortungsbewußtsein. Nur neun Monate nach ihrer Ankunft in Deutschland erwies sie sich als ausserordentlich fähige Arbeitskraft. Frau Schmäzle, ihre deutsche Vorgesetzte, begann ihr mehr Verantwortungsbereiche zu übertragen, in der Hoffnung, sie zu ihrer Assistentin machen zu können.

Schmäzle trat mehr und mehr mit Herausforderungen an Marku heran: Projekte, die eigenständige Problemlösungen erforderten, Gelegenheiten, in der persönliche Initiative gefragt war. Es was enttäuschend für Frau Schmäzle zu sehen, dass Marku offensichtlich die Verantwortung, Aufgaben und Herausforderungen, die sie anbot, mied. Sie fand immer eine Erklärung oder einen Grund, weswegen es ihr nicht möglich war die Tätigkeit zu übernehmen. So gut ihrer beider Beziehung vor Schmäzles Vorhaben auch war, so sehr war diese nun bedroht, was Frau Schmäzle sehr bedrückte.

MACHTDISTANZ

Hierarchische vs. partizipative Orientierung



Beispielfrage: Es ist erstrebenswert, dass die Autorität des Managements hinterfragt werden kann.

Unsicherheitsvermeidung

Unsicherheitsvermeidung beschreibt, in welchem Ausmaß Menschen unterschiedlicher Kulturen den Umgang mit Situationen bevorzugen, die uneindeutig, eher riskant und unvorhersehbar sind, oder ob Menschen sich in Situationen besser fühlen, die kontrollierbar, durch Gesetze geregelt und dadurch eher vorhersehbar sind.

Struktur-orientiert

Regeln und Prozeduren sollten nicht umgangen werden.

Philosophische, normative Regeln

Sicherheitsdenken

Relativ intolerant gegenüber anderen und randständigen Menschen

Informationen zu behalten bedeutet Macht

Risiko-orientiert

Flexibilität. Je nach Situation können Regeln angepaßt und daher auch umgangen werden.

Pragmatismus, praktische Prinzipien

Risikobereitschaft

Relativ tolerant gegenüber anderen und randständigen Menschen

Informationen zu teilen bringt Machtzuwachs

Beispiel:

Frau Nicole Francois, Leiterin der Ausbildungsabteilung in der Zentrale einer führenden französischen Firma, verzweifelte zusehends an ihrem amerikanischen Pendant, Ms. Janet Stevens. Francois hatte das Gefühl, dass Stevens in unnachgiebiger Weise ihrem Bedürfnis nach Informationen nachging, um die Notwendigkeiten der Ausbildungsbedingungen in der Pariser Dependence in Erfahrung zu bringen.

Bei der jüngsten Diskussion merkte Stevens an, dass sie davon ausgegangen war die erwarteten Informationen von Frau Francois bereits vor zwei Wochen bekommen zu haben. Francois antwortete ihr, die zur Verfügung stehende Zeit habe nicht ausgereicht. Sie ergänzte, der Bericht würde länger als von Stevens erwartet benötigen, weil er auf Informationen beruhe, die sie nur von ihren Vorgesetzten bekommen könne. Sie insistierte, dass sie ihr Bestes tun würde, um den Anforderungen von Stevens nachzukommen, aber nicht vernünftig arbeiten könne, wenn sie so bedrängt werde. Es wäre hilfreicher gewesen, sagte sie zu Stevens, wenn die ursprüngliche Anfrage auch an die entsprechenden Stellen geleitet worden wäre.



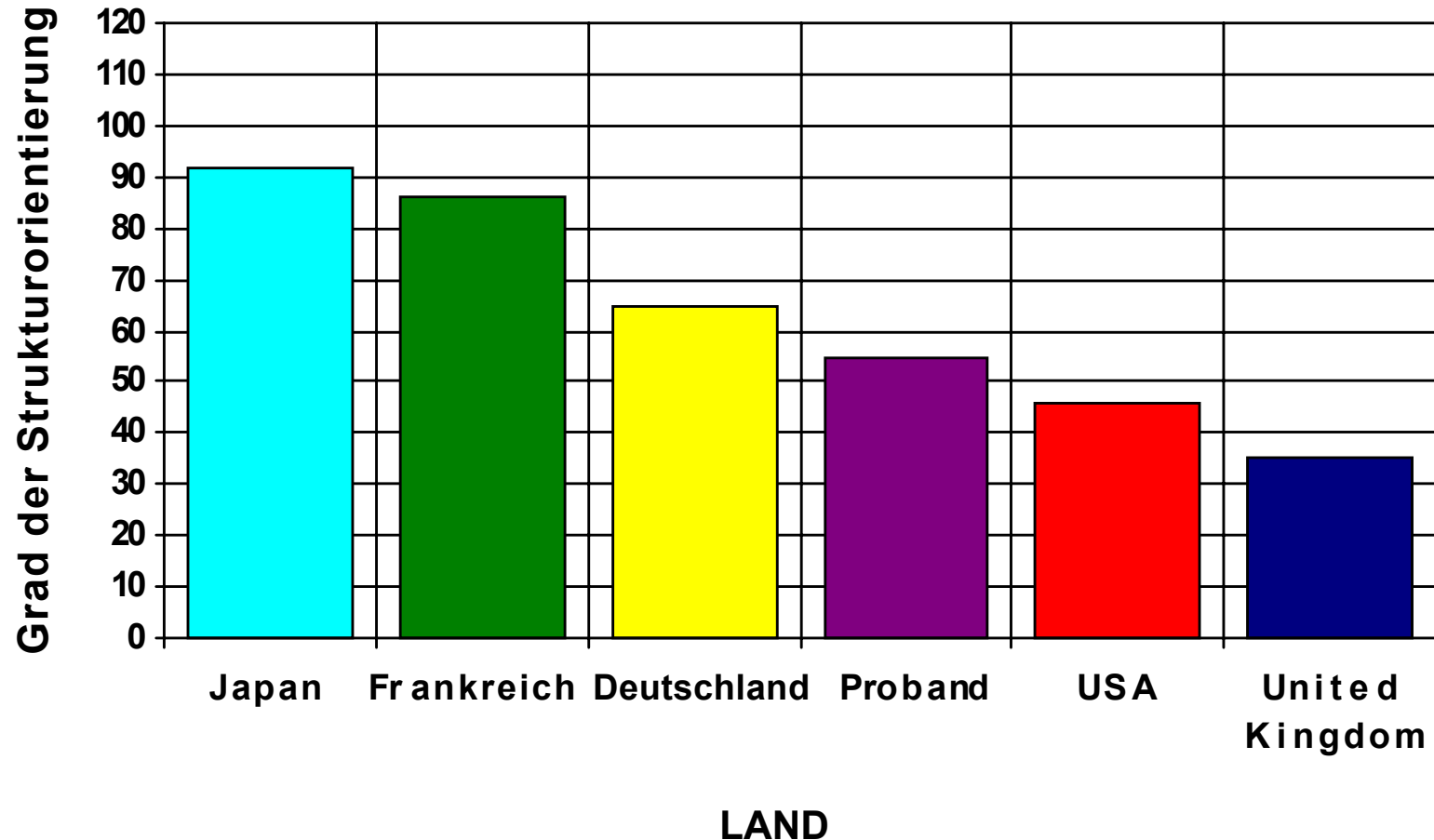
★ Planckstrasse 13, D-37073 Göttingen, Germany, Tel:+49-551-486871 Fax:+49-551-5312729

e-mail: contact@imo-international.de ★ internet: <http://www.imo-international.de>

© 1988-2001 ITAP International. All rights reserved. ★ 268 Wall Street, Princeton, NJ 08540 USA

Reproduced with the permission of ITAP Europe and ITAP International..

UNSICHERHEITSVERMEIDUNG Struktur- vs. Risikoorientierung



Beispielfrage: Jemand kann eine gute Führungskraft sein, ohne präzise Antworten auf alle Fragen zu haben, die Untergebene mit Bezug auf ihre Arbeit stellen.

IMO ★ Planckstrasse 13, D-37073 Göttingen, Germany, Tel:+49-551-486871 Fax:+49-551-5312729
e-mail: contact@imo-international.de ★ internet: <http://www.imo-international.de>

© 1988-2001 ITAP International. All rights reserved. ★ 268 Wall Street, Princeton, NJ 08540 USA
Reproduced with the permission of ITAP Europe and ITAP International..

Leistungsorientierung

Diese Dimension stellt dar, in welchem Umfang eine Kultur bzw. Gesellschaft die Orientierung an Arbeit und Leistung oder an Beziehungen und Lebensqualität wertschätzt. Mit dieser Dimension werden zudem geschlechtsspezifische Wertorientierungen umschrieben.

Leistungsorientiert

Zielstrebigkeit hat Vorrang vor Lebensqualität

Tugenden der Selbstbestätigung, des Wettbewerbs und des Ehrgeizes

Groß und schnell ist schön

Bewunderung für die Starken

Die biologischen Geschlechtsunterschiede bestimmen auch die sozialen Rollenzuweisungen: Von Männern wird berufsbezogene Leistung erwartet, Frauen sorgen sich um das familiäre Wohl. Am Arbeitsplatz werden sie akzeptiert, wenn sie männliches Rollenverhalten übernehmen.

Beziehungsorientiert

Lebensqualität hat Vorrang vor Zielstrebigkeit

Tugenden der Mäßigung, Solidarität und Hilfsbereitschaft

Klein und langsam ist schön

Sympathien mit den Schwächeren

Geschlechtsrollen überschneiden sich. Starker Ehrgeiz ist sowohl unter Frauen wie Männern ungewöhnlich. Frauen werden am Arbeitsplatz akzeptiert, ohne das sie männliches Rollenverhalten übernehmen müßten.

Beispiel:

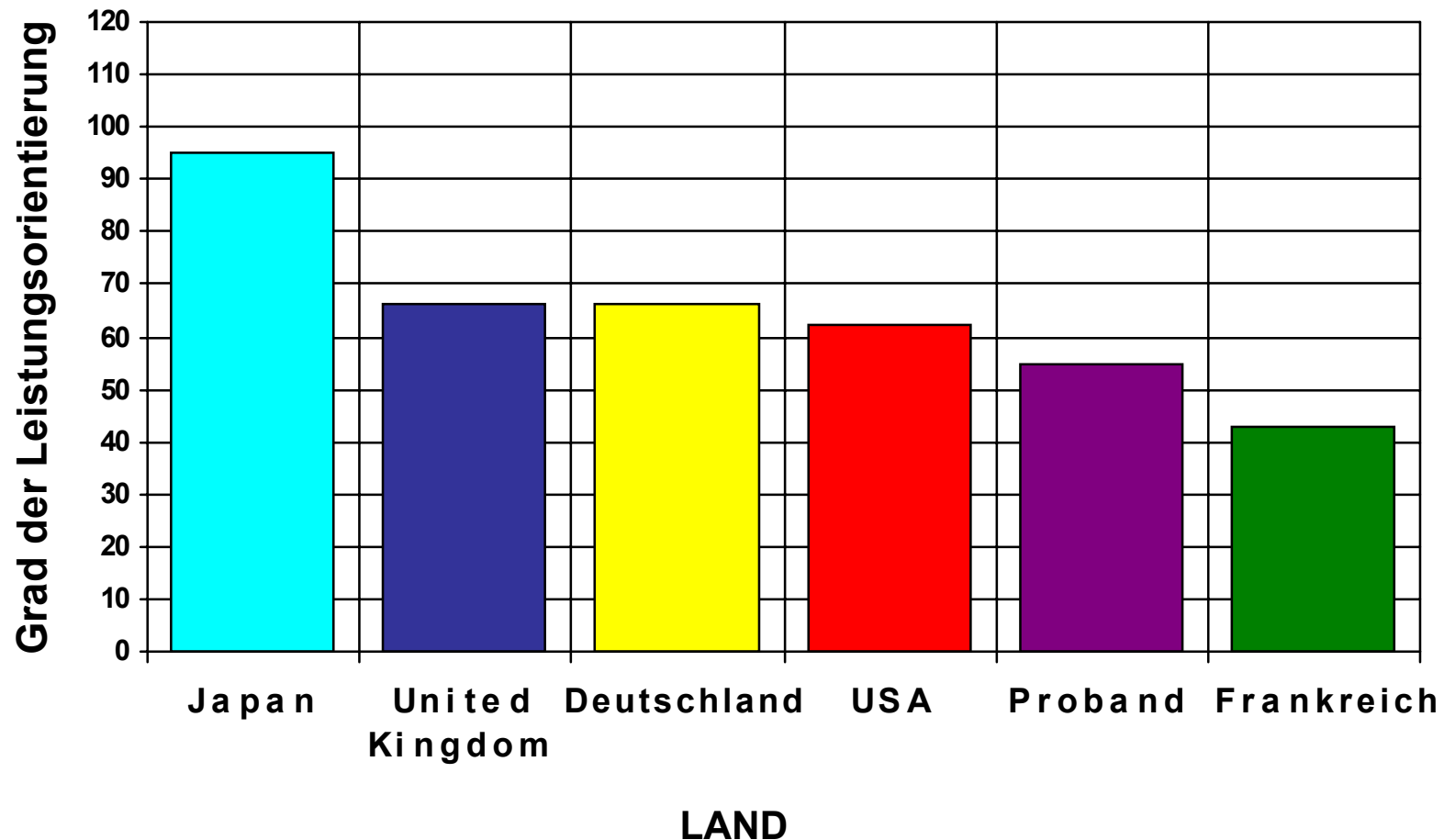
John Williams, Personalmanager einer in Chicago ansässigen Firma, kommt Freitag-nachmittag um 15 Uhr in das Büro von Peter van Damme, seinem Pendant der niederländischen Niederlassung in Amsterdam. Er war für 11.30 Uhr angekündigt, sein Flug hatte jedoch vier Stunden Verspätung.

"Sie müssen todmüde sein, entgegengesetzt der Uhrzeit zu fliegen und dann noch diese Verspätung", sagte van Damme. "Sollten wir unseren Termin nicht besser auf Montag verschieben?" Er fühle sich gut, sagte Williams und begann geradewegs mit der Besprechung von Geschäftsangelegenheiten. Gegen 17 Uhr zeigte van Damme Unbehagen, entschuldigte sich für einen Moment, griff zum Telefon und führte ein Gespräch auf niederländisch. "Ich habe zu Hause angerufen, um Bescheid zu sagen, dass ich mich verspäte. Bis sechs Uhr kann ich bleiben. Ich muss für die Kinder das Essen machen.

Um fünf Minuten vor sechs beginnt van Damme seine Aktentasche zu packen und zieht seinen Mantel an. "Soll ich Sie am Hotel absetzen?", fragt van Damme. Im Auto schlägt Williams vor, die Diskussion Samstagmorgen fortzusetzen. "Das tut mir furchtbar leid"; sagt van Damme. "Ich habe versprochen mit den Kinder in den Zoo zu gehen. Wollen Sie uns nicht begleiten? Meine Frau hat einen Termin -- sie ist politisch engagiert." Williams murmelte etwas von einer Präsentation für die Vorstandsmitglieder, die er noch vorbereiten müsse und beide gingen mit großem Unbehagen auseinander.

LEISTUNGSORIENTIERUNG

Orientierung an Aufgaben vs. Orientierung an Arbeitsbeziehungen



Beispielfrage: Wenn die Karriere es erfordert, sollte die Familie Opfer bringen.