



Kulturen und Organisationen – Grundlagen internationaler Zusammenarbeit

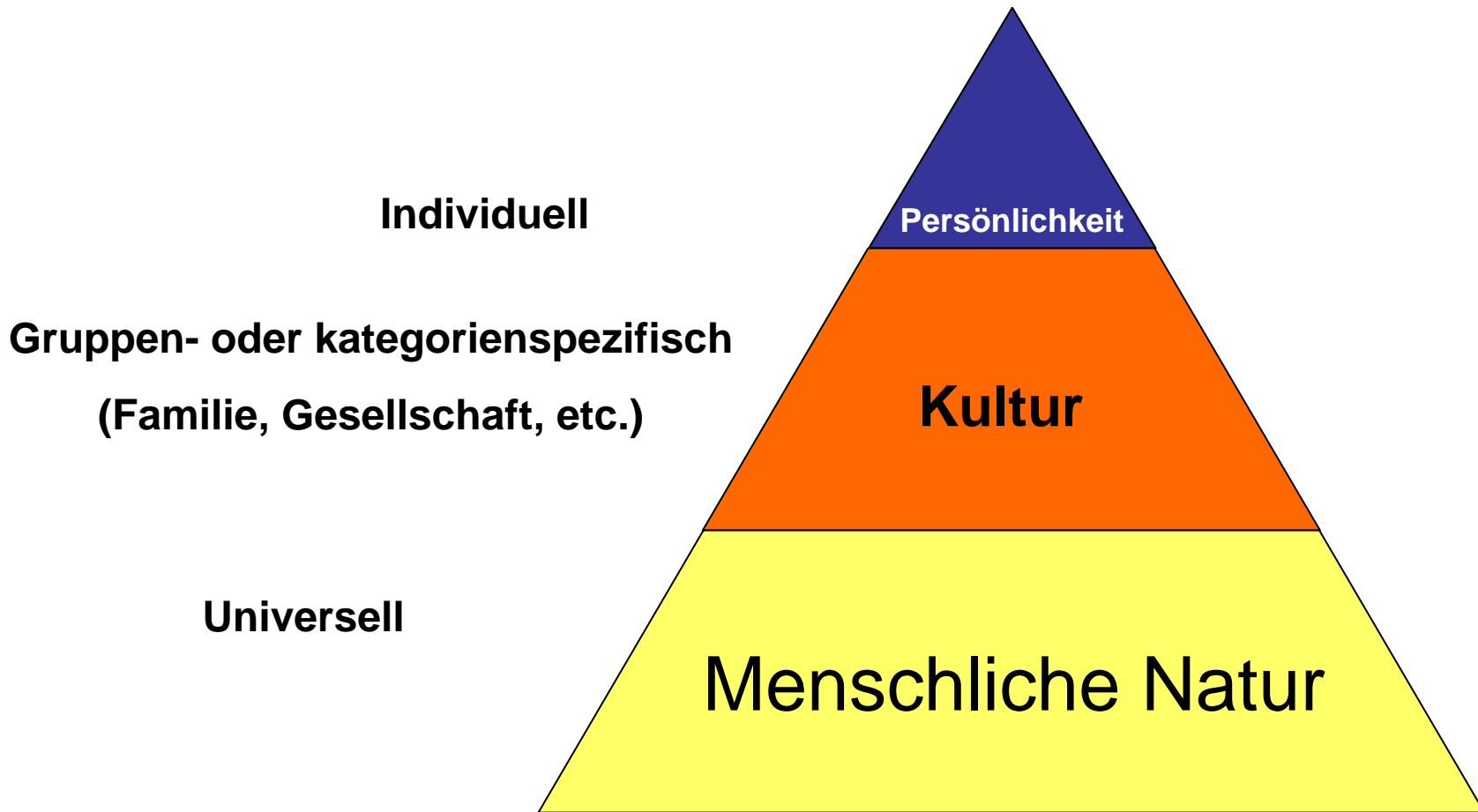
Radka Oppová, 14. März 2008

- **Grundlagen und Einführung**
- **5 Kulturdimensionen**
 - Machtdistanz
 - Kollektivismus X Individualismus
 - Femininität X Maskulinität
 - Vermeidung von Unsicherheit
 - Kurzzeitorientierung X Langzeitorientierung
- **Umsetzung in die Praxis**



Grundlagen und Einführung

- persönliche Perspektive



Identität

- Sprache
 - Religion
- (sichtbar)

Werte

- Software in den Köpfen
- (unsichtbar)

Institutionen

- Regeln, Gesetze
 - Organisationen
- (sichtbar)

- Grundlagen und Einführung
- **5 Kulturdimensionen**
 - Machtdistanz
 - Kollektivismus X Individualismus
 - Femininität X Maskulinität
 - Vermeidung von Unsicherheit
 - Kurzzeitorientierung X Langzeitorientierung
- Umsetzung in die Praxis



5 Kulturdimensionen

- Machtdistanz – Was ist das?

Ein amerikanischer Vorgesetzter fragt:
„Wie lange brauchst du für diese Arbeit?“

Sein türkischer Mitarbeiter denkt:
„Er ist der Boss. Warum sagt er es mir nicht?“



5 Kulturdimensionen

- Machtdistanz - allgemein

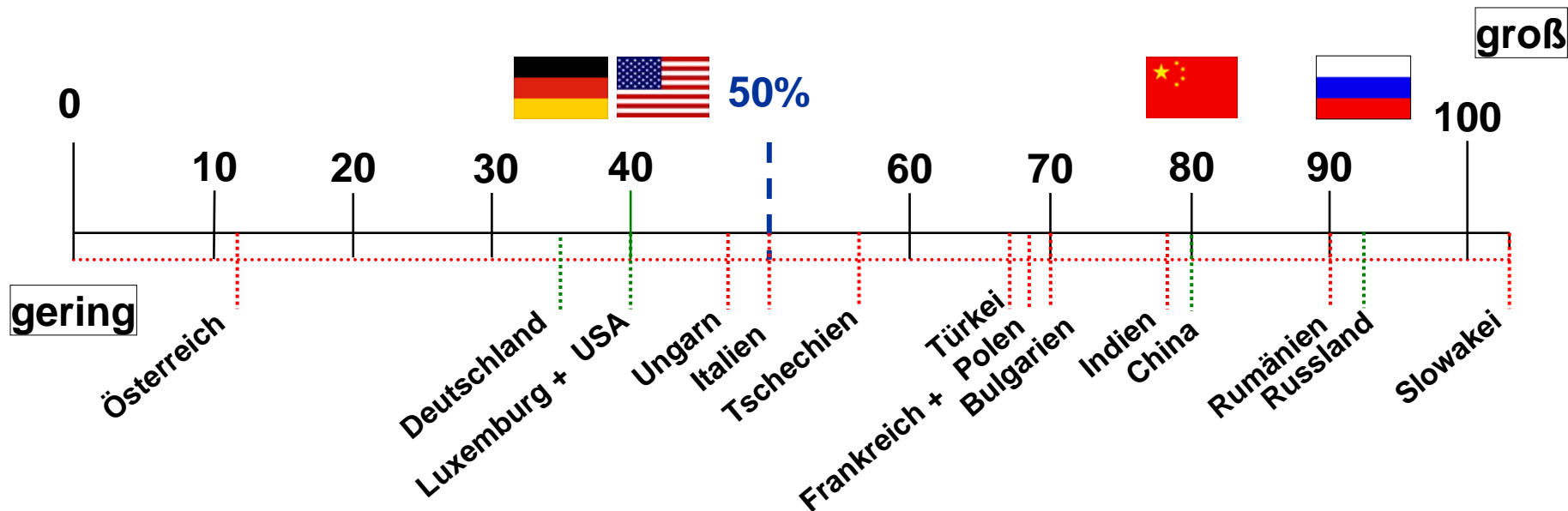


Geringe Machtdistanz

- Geringere Ungleichheit
- Eltern und Kinder – gleiche Position
- Lehrer erwarten von Schülern Eigeninitiative
- Weniger wahrgenommene Korruption

Große Machtdistanz

- Größere Ungleichheit
- Kinder sind gehorsam
- Initiative im Unterricht geht vom Lehrer aus
- Mehr wahrgenommene Korruption



5 Kulturdimensionen

- Machtdistanz – Arbeitswelt

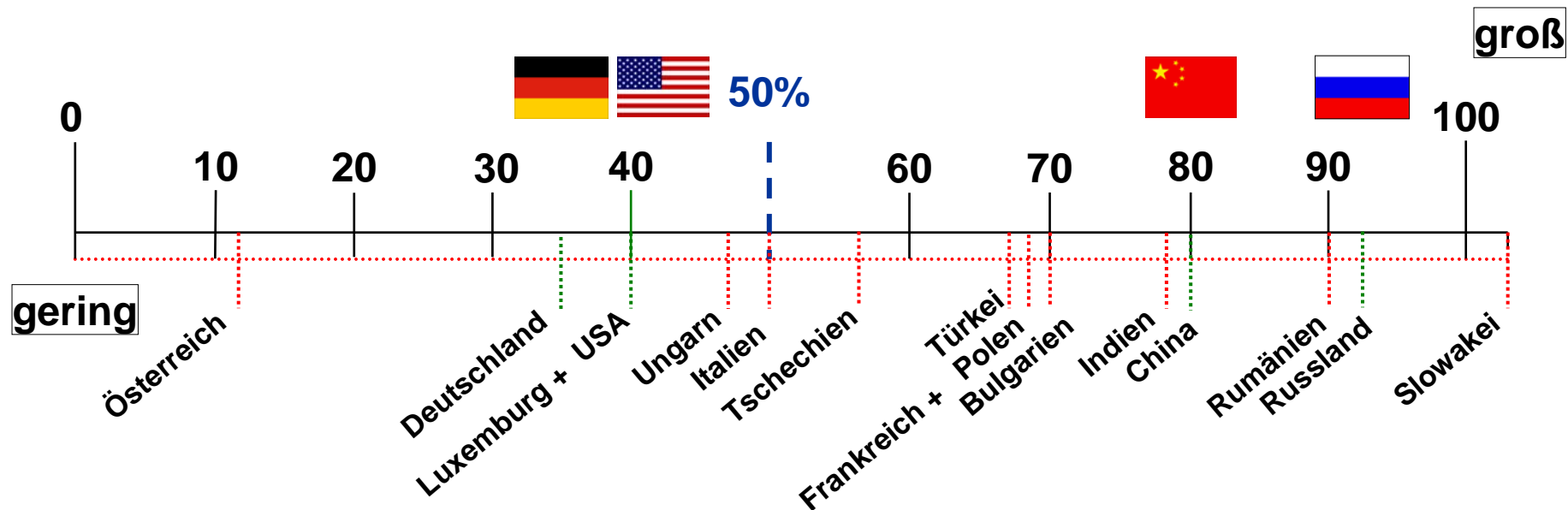


Geringe Machtdistanz

- Tendenz zur Dezentralisation
- Weniger Aufsichtspersonal
- Geringere Gehaltsunterschiede innerhalb der Hierarchie
- Vorgesetzter – „der einfallsreiche Demokrat“

Große Machtdistanz

- Tendenz zur Zentralisation
- Mehr Aufsichtspersonal
- Größere Gehaltsunterschiede innerhalb der Hierarchie
- Vorgesetzter – „der wohlwollende Autokrat“



5 Kulturdimensionen

- Machtdistanz – Gespräche

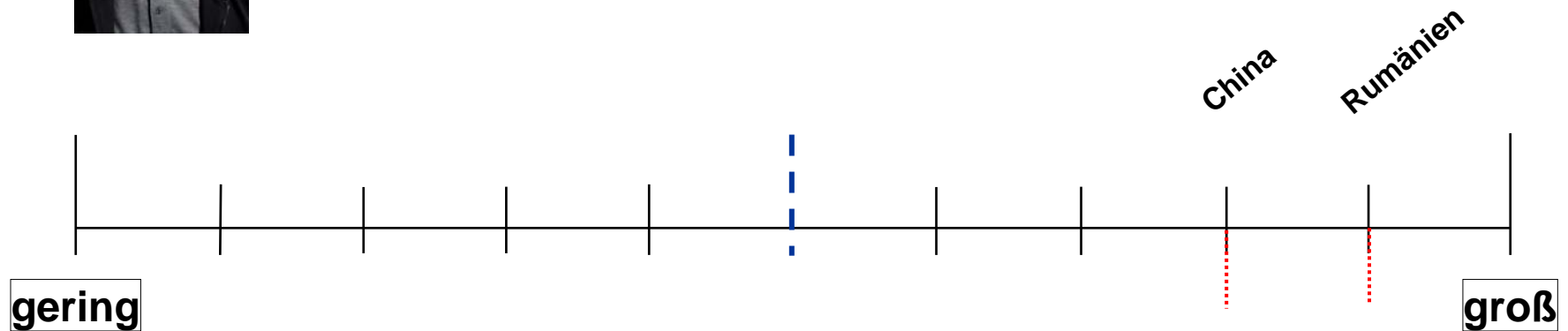


Wie funktioniert das Verhältnis Untergeordneter – Übergeordneter in der Arbeit?

Rumänien: „Das Verhältnis ist nicht diktatorisch, man kann als Untergeordneter etwas sagen, aber es ist immer die Frage: Bringt das etwas?“

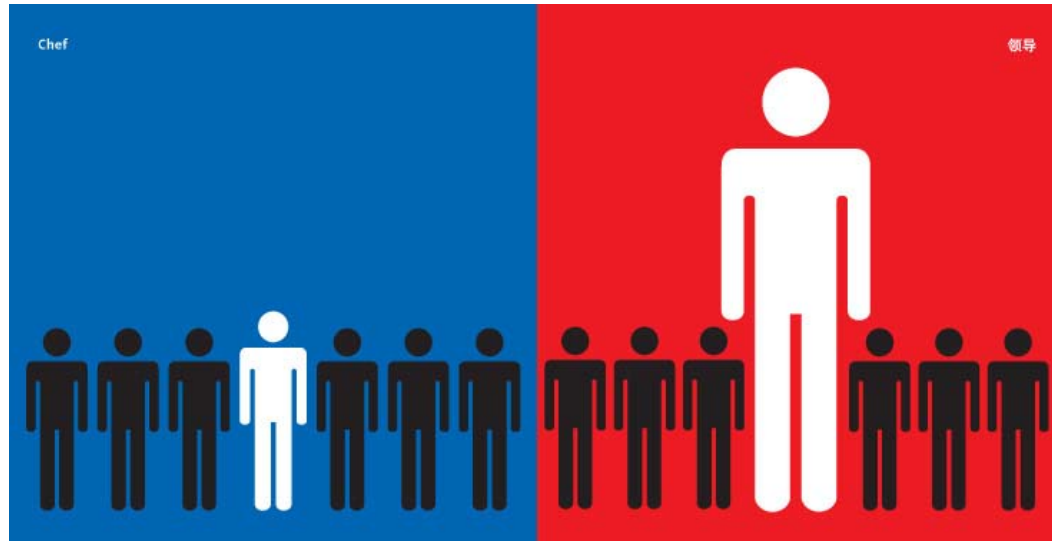


China: „Die Führungskraft ist direktiv und man kann sie mit einer Vaterfigur vergleichen.“



5 Kulturdimensionen

- Kollektivismus X Individualismus – Was ist das?

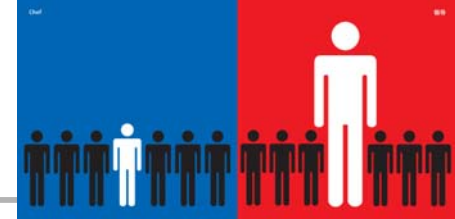


„Wir sind“

„Ich bin“

5 Kulturdimensionen

- Kollektivismus X Individualismus - allgemein

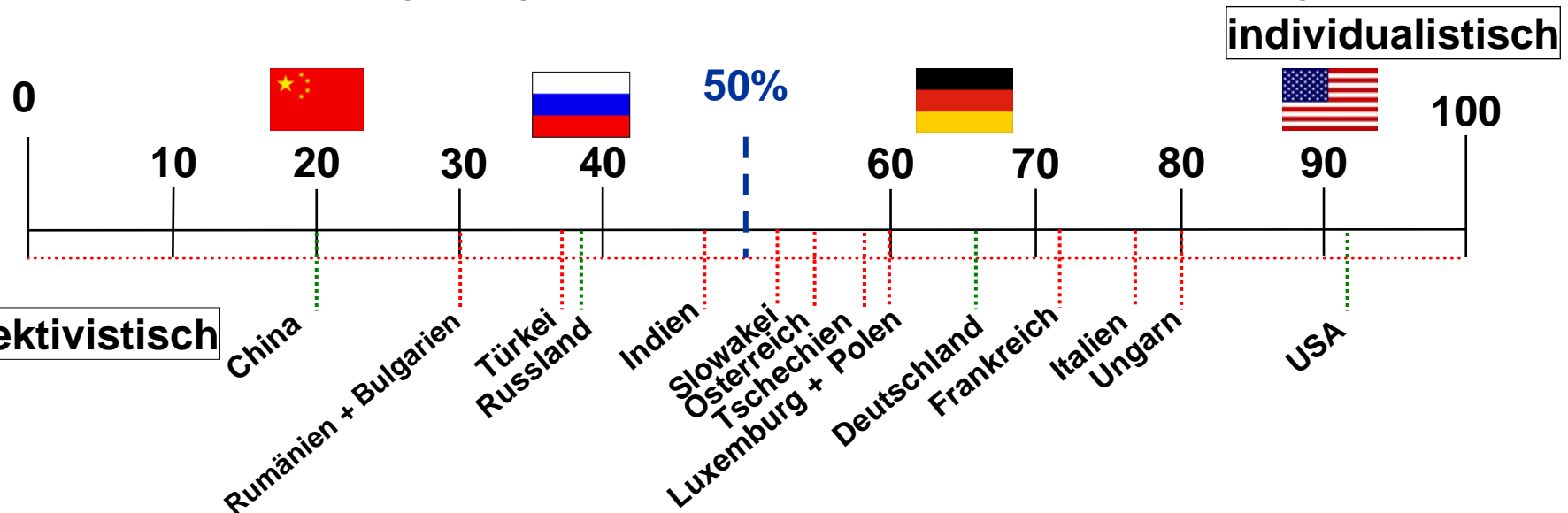


Kollektivistisch

- Wir-Form wichtig
- Freundschaften vorherbestimmt
- Verfehlungen führen zu Gesichtsverlust – auch für die Gruppe
- Eher introvertiert
- Gemeinschaftsinteressen haben Vorrang
- Eher niedrigeres BIP pro Kopf
- Menschenrechte niedriger eingeschätzt

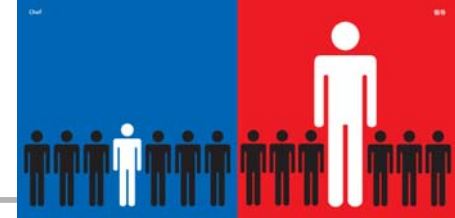
Individualistisch

- Ich-Form wichtig
- Freundschaften freiwillig
- Verfehlungen führen zu Schuldgefühlen
- Eher extravertiert
- Interessen des Einzelnen haben Vorrang
- Eher höheres BIP pro Kopf
- Menschenrechte höher eingeschätzt



5 Kulturdimensionen

- Kollektivismus X Individualismus - Arbeitswelt

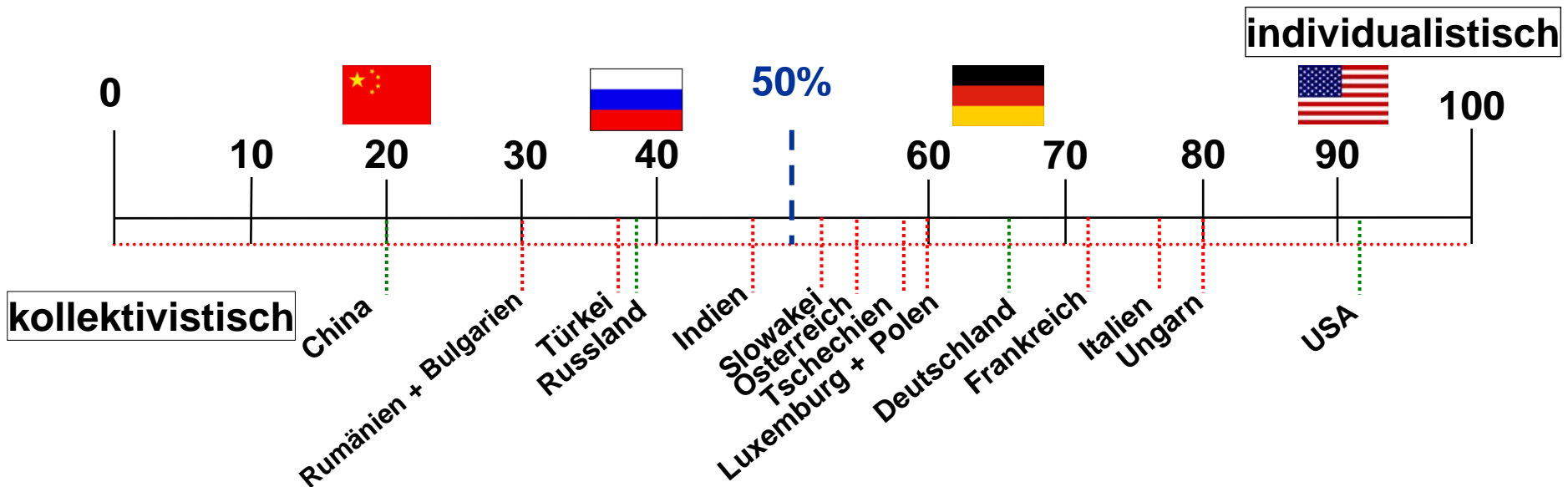


Kollektivistisch

- Diplome verschaffen Zugang zu Gruppen mit einem höherem Status
- Geringere berufsbedingte Mobilität
- Beziehung Arbeitgeber – Arbeitnehmer auf moralischer Grundlage
- Beziehung wichtiger als Aufgabe
- Dominierende Rolle des Staates im Wirtschaftsleben

Individualistisch

- Diplome steigern den wirtschaftlichen Wert und/oder erhöhen das Selbstwertgefühl
- Größere berufsbedingte Mobilität
- Beziehung Arbeitgeber – Arbeitnehmer auf Basis eines Vertrags
- Aufgabe wichtiger als Beziehung
- Eingeschränkte Rolle des Staates im Wirtschaftsleben



5 Kulturdimensionen

- Kollektivismus X Individualismus - Gespräche

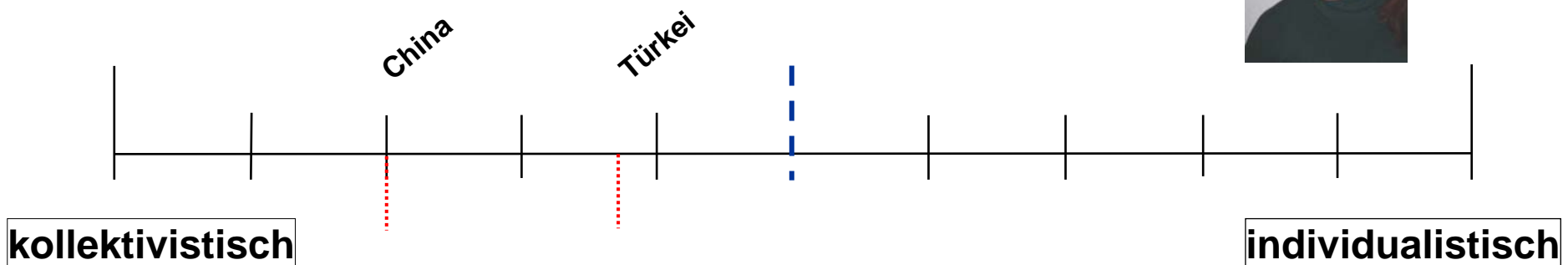
Ist bei Besprechungen in der Firma direkte Konfrontation möglich, oder wird alles von Übergeordneten bestimmt?

China: „Man will immer das Gesicht wahren.“



Ist es wichtiger, ein Studium an der Uni oder mehr Erfahrung zu haben?

Türkei: „Auf jeden Fall ist das Studium sehr wichtig, weil damit das Ansehen in der Familie und in der Gesellschaft steigt.“



5 Kulturdimensionen

- Femininität X Maskulinität – Was ist das?

Sexuelle Beziehung mit Untergebenen



Typische Reaktion feminines Land – Zitat:

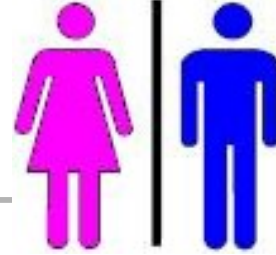
„Entweder mag sie es, dann ist es kein Problem. Oder sie mag es nicht, dann wird sie ihm sagen, dass er sich zum Teufel scheren soll.“

Typische Reaktion maskulines Land:

Ermahnung bis hin zu Abmahnung oder Entlassung – durch Gesetze und/oder betriebliche Regelungen verboten

5 Kulturdimensionen

- Femininität X Maskulinität - allgemein

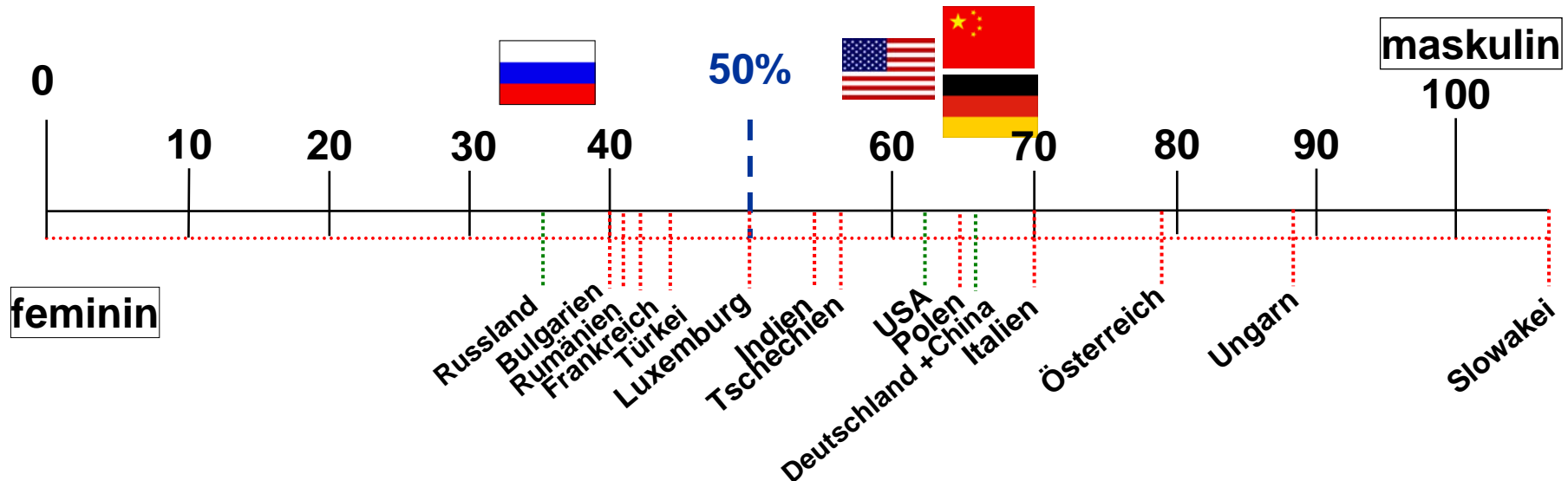


Feminin

- Zwischenmenschliche Beziehungen wichtig
- Sexualität weniger tabuisiert - sexuelle Belästigung ein geringfügiges Problem
- Paare teilen sich ein Auto
- Mehr Frauen in der Politik
- Bei internationalen Konflikten eher Kompromisse gesucht

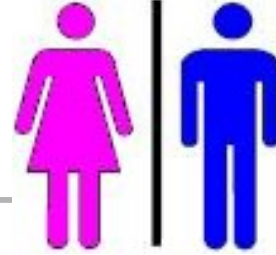
Maskulin

- Herausforderungen und Einkommen wichtig
- Sexualität eher tabuisiert - sexuelle Belästigung ist eine große Sache
- Paare benötigen zwei Autos
- Weniger Frauen in der Politik
- Bei internationalen Konflikten eher militärische Stärke demonstriert



5 Kulturdimensionen

- Femininität X Maskulinität - Arbeitswelt

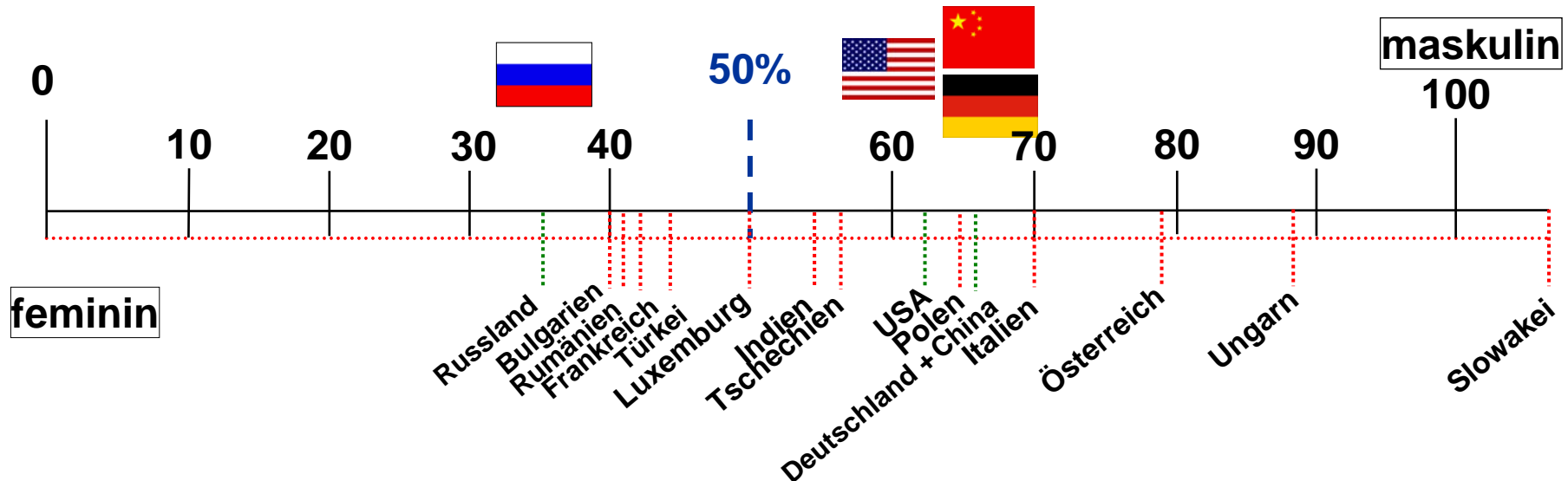


Feminin

- Konflikte durch Kompromisse gelöst
- Entlohnung nach dem Prinzip der Gleichheit
- Arbeiten, um zu leben
- Mehr Freizeit wichtiger als mehr Geld
- Höherer Anteil berufstätiger Frauen in qualifizierten Berufen

Maskulin

- Bei Konflikten gewinnt der Stärkere
- Entlohnung nach dem Prinzip der Gerechtigkeit
- Leben, um zu arbeiten
- Mehr Geld wichtiger als mehr Freizeit
- Geringerer Anteil berufstätiger Frauen in qualifizierten Berufen



5 Kulturdimensionen

- Femininität X Maskulinität - Gespräche



Frankreich:

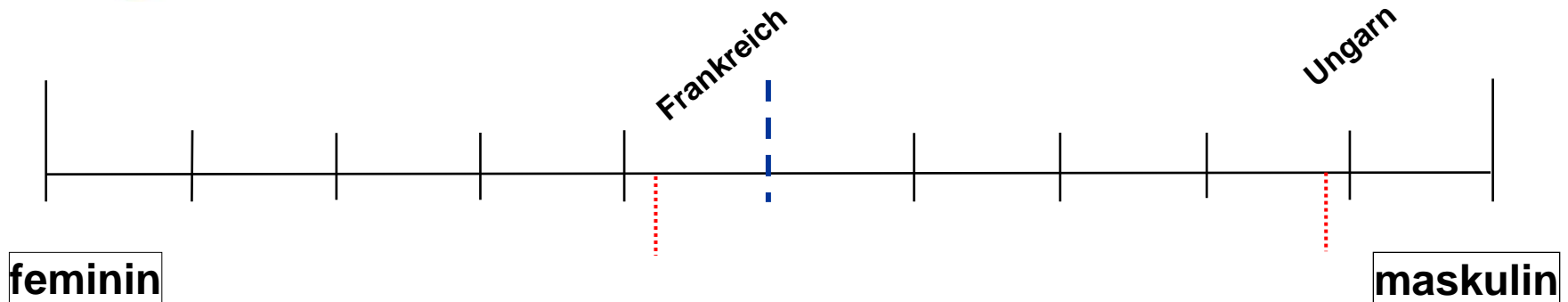
Gibt es Frauen in der Politik?

„Ja. Nicht nur auf niedrigeren Positionen, sondern auch auf Ministerposten.“



Ungarn:

„Die Frauen werden von den Männern nicht nach oben gelassen.“



5 Kulturdimensionen

- Vermeidung von Unsicherheit – Was ist das?



5 Kulturdimensionen

- Vermeidung von Unsicherheit - allgemein

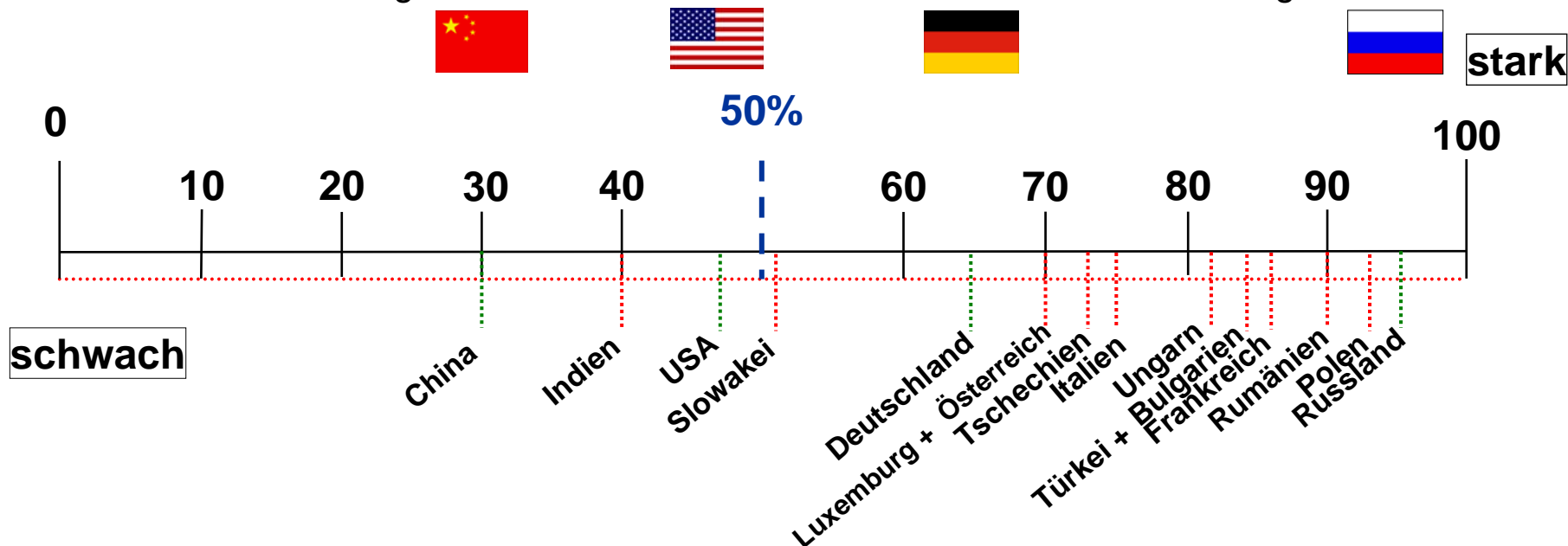


Schwache Unsicherheitsvermeidung

- Unsicherheit = normal
- Was anders ist, ist seltsam
- Lehrer dürfen sagen: „Ich weiß es nicht.“
- Neue Produkte und Technologien schneller angenommen
- Riskante Investitionen
- Humor in der Werbung

Starke Unsicherheitsvermeidung

- Unsicherheit = Bedrohung
- Was anders ist, ist gefährlich
- Lehrer haben immer eine Antwort
- Neuen Produkten und Technologien eher mit Vorsicht begegnet
- Konservative Investitionen
- Fachwissen in der Werbung



5 Kulturdimensionen

- Vermeidung von Unsicherheit - Arbeitswelt

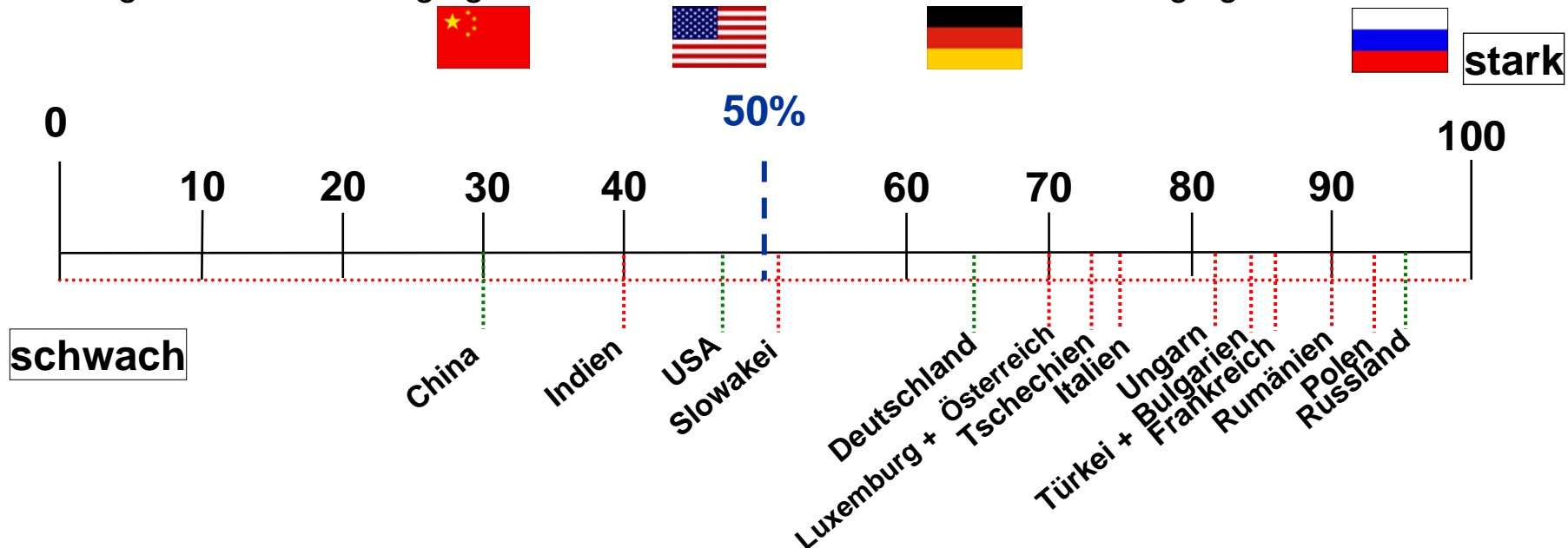


Schwache Unsicherheitsvermeidung

- Arbeitgeber häufiger gewechselt, kürzere Betriebszugehörigkeit
- Nur so viele Regeln wie nötig
- Zeit ist ein Orientierungsrahmen
- Toleranz gegenüber Uneindeutigkeit
- Weniger berufliche Selbstständigkeit
- Weniger Stress und Angstgefühle

Starke Unsicherheitsvermeidung

- Arbeitgeber seltener gewechselt, längere Betriebszugehörigkeit
- Bedürfnis nach Regeln
- Zeit ist Geld
- Bedürfnis nach Präzision und Formalisierung
- Mehr berufliche Selbstständigkeit
- Mehr Stress und Angstgefühle



5 Kulturdimensionen

- Vermeidung von Unsicherheit - Gespräche



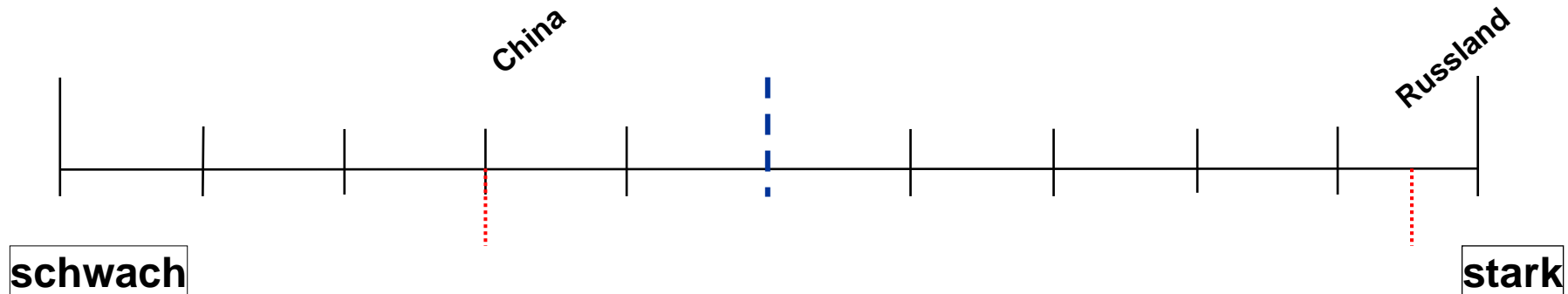
China:

Sieht man in der Werbung Humor?

„Die Chinesen lachen sehr gern. Sie sind wie Kinder...
Sie spielen mit dem Humor ...“



Russland: „Ja, aber nicht zu viel. Die Werbung ist fachlicher.“



5 Kulturdimensionen

- Kurzzeit- X Langzeitorientierung – Was ist das?

- **Chinesische Geschichte sehr alt (Xia-Dynastie ab 2200 v. Chr.)**



- **Europäische Staaten wesentlich jünger**

5 Kulturdimensionen

- Kurzzeit- X Langzeitorientierung - allgemein

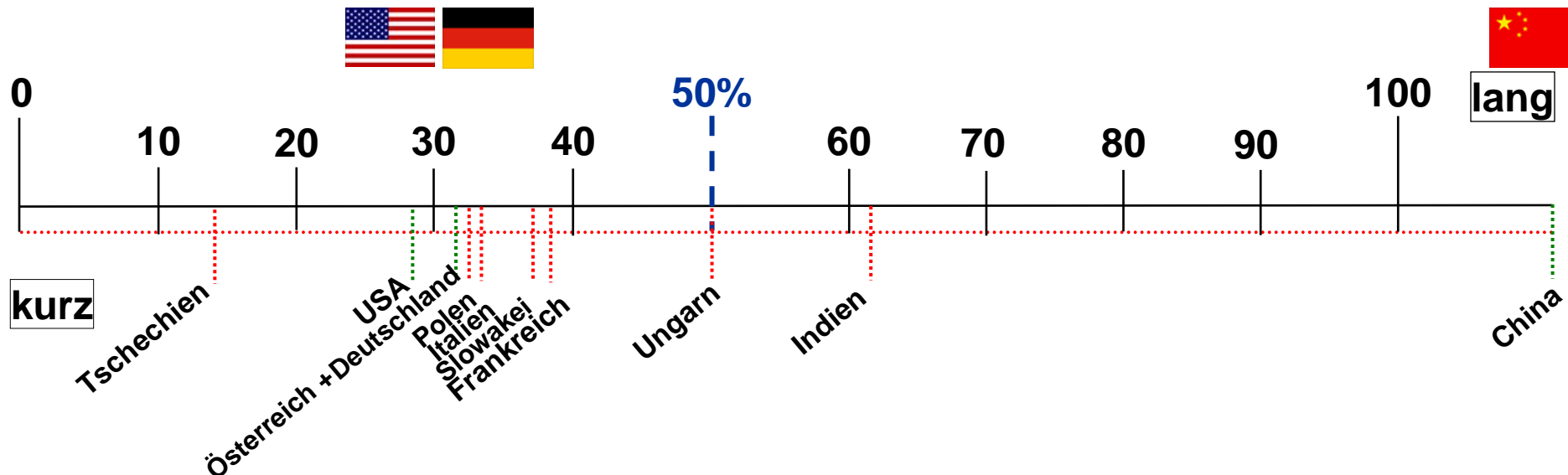


Kurzzeitorientierung

- Schnelle Ergebnisse durch Anstrengung
- Ehe ist eine moralische Vereinbarung
- Alter ist eine traurige Zeit, beginnt spät
- Begabung für theoretische Wissenschaften
- Gültige Richtlinien über das, was gut und böse ist
- Wenn A wahr ist, muss das Gegenteil B falsch sein

Langzeitorientierung

- Langsame Ergebnisse durch Ausdauer
- Ehe ist eine pragmatische Vereinbarung
- Alter ist eine glückliche Zeit, beginnt früh
- Begabung für angewandte Wissenschaften
- Was gut und böse ist, hängt von den Umständen ab
- Wenn A wahr ist, so kann das Gegenteil B ebenfalls wahr sein



5 Kulturdimensionen

- Kurzzeit- X Langzeitorientierung - Arbeitswelt

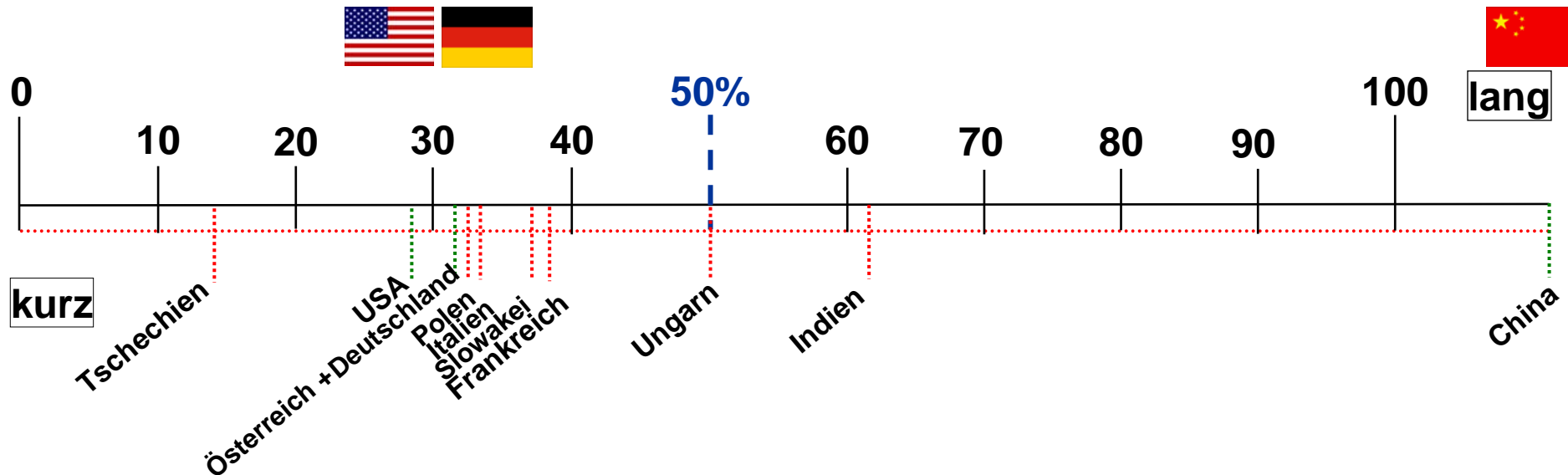


Kurzzeitorientierung

- Hauptwerte am Arbeitsplatz:
 - ✓ Freiheit
 - ✓ Rechte
 - ✓ Leistung
 - ✓ Selbstständiges Denken
- Freizeit ist wichtig
- Gewinn im laufenden Jahr wichtig

Langzeitorientierung

- Hauptwerte am Arbeitsplatz:
 - ✓ Lernen
 - ✓ Ehrlichkeit
 - ✓ Anpassungsfähigkeit
 - ✓ Selbstdisziplin
- Freizeit ist weniger wichtig
- Langfristiger Gewinn wichtig



5 Kulturdimensionen

- Kurzzeit- X Langzeitorientierung - Gespräche



Rumänien: „Sehr viel für Lebensmittel, für Haushalt... für Autos... wenn es reicht.“

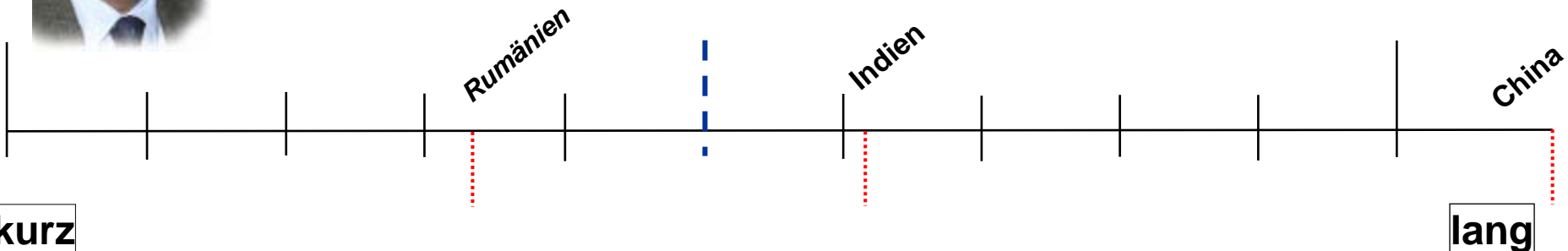
China: „Für die Kinder, fürs Alter...“



Sind die Leute sparsam oder geben sie viel Geld für Sachen aus, die sie nicht unbedingt brauchen?



Indien: „Die Leute sind sparsam, aber nicht geizig. Sie müssen sparen, weil es kein Sozialsystem gibt. Die Kinder und die Ausbildung für die Kinder sind am wichtigsten.“



- Grundlagen und Einführung
- 5 Kulturdimensionen
 - Machtdistanz
 - Kollektivismus X Individualismus
 - Femininität X Maskulinität
 - Vermeidung von Unsicherheit
 - Kurzzeitorientierung X Langzeitorientierung
- Umsetzung in die Praxis



Umsetzung in die Praxis

- Stärken-Schwächen-Profile

<u>Nationen</u>	<u>Stärken</u>	<u>Blinde Flecken</u>
Deutsche	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ordnung ➤ Abläufe ➤ Details 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ subtiler Humor
US-Amerikaner	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dynamik ➤ Ergebnisorientierung ➤ Optimismus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ unsensibel für nicht-amerikanische Werte
Franzosen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Logik ➤ Rhetorik 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Argumentieren wichtiger als Inhalt
Italiener	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kommunikative Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tagesordnungen ➤ Pünktlichkeit
Chinesen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verhandlungsgeschick ➤ Geduld ➤ Höflichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fehlende Internationalität ➤ Sinn für Dringlichkeit
Inder	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verhandlungsgeschick ➤ kommunikative Fähigkeiten ➤ Warmherzigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ stringentes Planen
Russen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Warmherzigkeit ➤ Direktheit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausdauer ➤ Vertrauen
Osteuropäer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kulturbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wirtschaftsstrukturen nach Systemwechsel

Umsetzung in die Praxis

- Russen

Was motiviert ...

- betone die Weite russischer Ansichten und Standpunkte
- unterstreiche ihre Europa-Orientierung
- erwähne, dass das russische Wesen historische Höhen und Tiefen überdauert hat
- hebe positive Eigenschaften hervor: Wärme, Großzügigkeit, Ästhetik, Improvisationstalent
- zeige Kameradschaftsgeist
- bringe Vertrauen entgegen

Bloß nicht ...

- von oben herunter reden
- vergangene Misserfolge erwähnen
- Gesichtsverlust verursachen
- zu salopp sein
- Älteren zu wenig Respekt zollen
- penetrantes Verhalten



Umsetzung in die Praxis

- Chinesen

Was motiviert ...

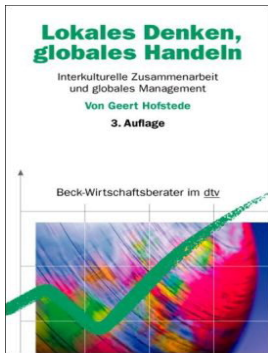
- befasse dich mit den chinesischen Netzwerken
- bedenke, dass Ungleichheit erwartet wird; finde deinen Rang und benehme dich entsprechend
- besuche sie, so oft es geht; dein Rang soll so hoch wie möglich sein
- bewahre Harmonie und vermeide Gesichtsverlust
- lerne, zwischen den Zeilen zu lesen

Bloß nicht ...

- Ärger zeigen oder sich aufregen
- Geschäftspartner drängen
- ein Angebot vehement ablehnen; eine Idee zerschlagen heißt, die Person zunichte machen
- Prahlerei
- jemanden ignorieren, der/die dir vorgestellt wurde
- über Taiwan, Tibet oder Menschenrechte sprechen

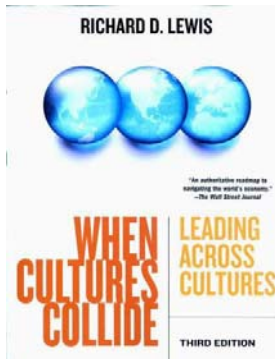


Wenn Sie mehr wissen wollen...



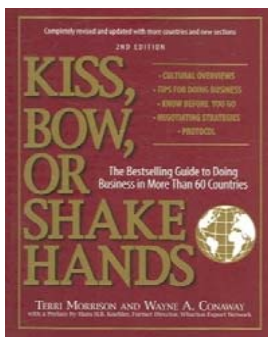
Hofstede, G.: Lokales Denken, globales Handeln. München, 2006

- Kulturdimensionen
- Grundlage dieser Präsentation



Lewis, R.D.: When Cultures Collide. Boston, London, 2006

- Kommunikations- und Führungsstile
- Länderübersichten



Morrison, T. et al.: Kiss, Bow, or Shake Hands. Holbrook, 2006

- Sitten, Gebräuche, Umgangsformen
- Länderübersichten

Präsentation im Rahmen eines betrieblichen Praktikums

Erstellt von:

Radka Oppová

radka.oppova@seznam.cz

Betreuung und Ansprechpartner:

Reinhold Kettner

Bausparkasse Schwäbisch Hall AG

Crailsheimer Straße 52

74523 Schwäbisch Hall

reinhold.kettner@schwaebisch-hall.de

