

Selbsttest zur Erforschung der eigenen kulturellen Orientierung

Will man erfolgreich und konstruktiv mit fremdkulturellen Menschen zusammenarbeiten, ist es wichtig, dass man zuerst seinen eigenen Kommunikationsstil kennenlernt und sich Gedanken über die eigenen Werthaltungen in Bezug auf die Arbeitsorganisation macht. Erst dann ist man fähig, sich auf andere, fremd erscheinende Formen der Zusammenarbeit einzulassen. Mit diesem Test möchten wir Sie auf spielerische Weise dazu ermuntern!

Anleitung:

Verteilen Sie jeweils 10 Punkte zwischen den folgenden unterschiedlichen Aussagen und notieren Sie die Punkteverteilung im nachfolgenden Raster.

1a) Wenn ich in einer Sitzung Feedback auf meine Ausführungen erhalte, bin ich froh, wenn die Person schnell und direkt zur Sache kommt.

1b) Wenn ich direktes Feedback bekomme bin ich manchmal verlegen oder aufgebracht. Mir ist es lieber, wenn man mir nur höfliche Andeutungen macht, da ich sehr gut zwischen den Zeilen lesen kann.

2a) Damit ich mich in Sitzungen kompetent und sicher fühle, benötige ich detaillierte Informationen und Fakten und möchte wissen, was von mir erwartet wird.

2b) Ich schätze es, wenn in Sitzungen nicht alles vorgegeben ist und das Ergebnis noch offen ist.

3a) Es verwirrt mich, wenn ich auf Fragen keine direkten, sachlichen Informationen und Anweisungen erhalte.

3b) Ich fühle mich eingeschränkt, wenn ich allzu direkte Anweisungen erhalte.

4c) Mir macht es nicht viel aus mit wem ich spreche, ich habe einen gewissen Stil und verhalte mich allen Leuten gegenüber gleich.

4d) Je nachdem, wer mir im Gespräch gegenüber sitzt, passe ich meine Worte und Verhaltensweisen an.

5c) Ich akzeptiere, dass im Umgang mit höher gestellten Vertretern gewisse Formalitäten bezüglich Status und Titel eingefordert werden.

5d) Titel, Status und Formalitäten sind mir völlig unwichtig und behindern eher die gute Zusammenarbeit.

- 6c) Ich schätze es, genau zu wissen wer die Verantwortung und die Entscheidungskompetenz in einer Arbeitsgruppe hat.
- 6d) Ich schätze es zu spüren, dass sich verschiedene Leute Verantwortung teilen und die Entscheidungskompetenz nicht immer deutlich festgelegt ist.
- 7e) Um produktiv mit Menschen zu arbeiten, muss ich sie zuerst kennen lernen.
- 7f) Zu viele informelle Gespräche behindern das produktive Arbeiten.
- 8e) Echter Konsens in trinationalen Arbeitsgruppensitzungen kann nur erreicht werden, wenn auch starke persönliche Beziehungen unter den Gruppenmitgliedern bestehen.
- 8f) Konsens kann am besten erreicht werden, wenn sich die Arbeitsgruppenmitglieder darauf konzentrieren, die Aufgaben zu erfüllen.
- 9e) Ich mag es vor und nach Sitzungen mit den anderen Mitgliedern über private Dinge zu sprechen.
- 9f) Ich trenne mein Arbeits- und Freizeitleben relativ strikt.
- 10g) Was in einer Sitzung besprochen wird ist mir wichtiger als der pünktliche Beginn.
- 10h) Ich lege Wert darauf, pünktlich an Sitzungen zu erscheinen und erwarte dasselbe von den anderen Arbeitsgruppenmitgliedern.
- 11g) In einer Sitzung dürfen die Topics auf der Agenda durchaus ausgetauscht oder übersprungen werden.
- 11h) Ich schätze es Punkt für Punkt vorzugehen und die Zeiten einzuhalten.
- 12g) Für mich sind Zeitpläne und Verabredungen eher Richtlinien und keine Regeln.
- 12h) Es ärgert mich, wenn andere zu spät sind und Verabredungen nicht als verbindlich betrachten.
- 13i) Meinungsverschiedenheiten nehme ich oft sehr persönlich und muss noch tagelang darüber nachdenken.
- 13k) Hitzige Meinungsverschiedenheiten können mich durchaus inspirieren.
- 14i) Wenn immer möglich sollten offene Konflikte während trinationalen Sitzungen vermieden werden.
- 14k) Sobald man bemerkt, dass sich während einer Sitzung ein unterschwelliger Konflikt zusammenbraut, sollte man die Teilnehmer damit konfrontieren.
- 15i) Sachliche Meinungsverschiedenheiten während einer Sitzung sollten besser im persönlichen Gespräch bereinigt werden und nicht während der Sitzung vor den anderen Partnern.
- 15k) Meinungsverschiedenheiten sollten während der Sitzung direkt und offen diskutiert werden.

Auswertungsraster

(Notieren Sie die oben eingetragene Punktzahl für jede Aussage und berechnen Sie anschliessend den Durchschnitt indem Sie die Summe durch 3 dividieren)

Direkte Kommunikation – Explizit 1a ____ 2a ____ 3a ____ Total ____ : 3 = ____	Indirekte Kommunikation - Implizit 1b ____ 2b ____ 3b ____ Total ____ : 3 = ____
Hohe Machtdistanz – hierarchisch 4c ____ 5c ____ 6c ____ Total ____ : 3 = ____	Tiefe Machtdistanz – egalitär 4d ____ 5d ____ 6d ____ Total ____ : 3 = ____
Beziehungsorientiert 7e ____ 8e ____ 9e ____ Total ____ : 3 = ____	Aufgabenorientiert 7f ____ 8f ____ 9f ____ Total ____ : 3 = ____
Synchrone Zeitorientierung 10g ____ 11g ____ 12g ____ Total ____ : 3 = ____	Sequentielle Zeitorientierung 10h ____ 11h ____ 12h ____ Total ____ : 3 = ____
Konsensorientiert 13i ____ 14i ____ 15i ____ Total ____ : 3 = ____	Dissensorientiert 13k ____ 14k ____ 15k ____ Total ____ : 3 = ____

Ihre kulturellen Grundorientierungen

Dieses Profil gibt Ihnen einen Anhaltspunkt über Ihre kulturelle Orientierung hinsichtlich der angegebenen Dimensionen.

(Markieren Sie dafür den Durchschnitt für jeden Buchstaben auf dem Zahlenraster und ziehen Sie je eine Linie zwischen den markierten Zahlen)

Direkte Kommunikation		Indirekte Kommunikation
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	a b	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hohe Machtdistanz		Tiefe Machtdistanz
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	c d	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Beziehungsorientiert		Aufgabenorientiert
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	e f	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Synchron		Sequentiell
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	g h	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Konsensorientiert		Dissensorientiert
10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	i k	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Quelle: Übersetzt und adaptiert aus Global Diversity Desk Reference: Managing an international Workforce: Lee Gardenswart, Anita Rowe, Patricia Digh, Martin F. Bennet.)

Beim Ausfüllen des Fragebogens haben Sie bestimmt festgestellt, dass es gar nicht so einfach ist, klare Position zu beziehen, dass letztlich immer zwei Herzen in einer Brust schlagen und, dass Sie je nach Situation auch anders entscheiden würden. Mit der Beantwortung folgender Fragen zu Ihrer kulturellen Orientierung machen Sie einen aktiven Schritt in der Entwicklung Ihrer interkulturellen Handlungskompetenz!

- Gibt es in meinem persönlichen Profil Übereinstimmungen mit den nationalen Tendenzen, welche im Ratgeber erwähnt wurden?
- Finde ich bei mir selbst auch Aspekte des französischen, deutschen oder schweizerischen Arbeitsstils?
- Wo liegen gemäss meinem persönlichen Profil potentielle Schwachstellen, die zu Missverständnissen und Konflikten beim Kommunizieren führen könnten?
- Wie flexibel stehe ich anderen kulturellen Orientierungen gegenüber?
- In welchem Bereich müsste ich mich am stärksten anpassen?

Die wichtigsten kulturellen Dimensionen am Oberrhein im Überblick

Verhältnis zur Hierarchie

Eine *tieferer* oder *höherer Machtdistanz* zeigt das Ausmass, in dem ungleiche Machtverhältnisse in einer Kultur akzeptiert und erwartet werden. Menschen mit *geringer* Machtdistanz neigen dazu grosse Machtgefälle in Institutionen und Organisationen als problematisch und unangebracht zu sehen. Sie bevorzugen eher flache Hierarchien, tendieren zu Dezentralisation und erwarten, in Entscheidungen einbezogen zu werden. Privilegien und Statussymbole stossen auf Missbilligung.

Menschen mit *hoher* Machtdistanz erwarten grosse Machtgefälle in ihren Institutionen und können damit gut umgehen. Mitarbeiter erwarten von Ihren Vorgesetzten Anweisungen zu erhalten; der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat und Patron, welcher Fürsorgefunktion gegenüber seinen Mitarbeitern übernimmt, während diese seine hierarchische Stellung akzeptieren.

Kommunikationsstil

Menschen mit einem *kontextunabhängigen*, eher *direkten* Kommunikationsstil versuchen möglichst alle relevanten Informationen sprachlich zu explizieren, so dass für das Gegenüber möglichst wenig Raum für eigene Interpretationen bleibt. Wörter haben unabhängig vom jeweiligen Kontext weitgehend dieselbe Bedeutung. Daher ist eine unpersönliche Kommunikation möglich; es wird auf der Sachebene kommuniziert. Der Kontext des Gesprächs ist unwichtig; Worte sind allgemein gültig, heissen immer dasselbe. Die Kommunikation verläuft nach der Devise „in der Kürze liegt die Würze“. Listen und Zahlen werden bevorzugt.

Für Menschen mit einem *kontextabhängigen*, eher *indirekten* Kommunikationsstil scheint die Bedeutung in der Kommunikation nicht so sehr von den Wörtern selbst zu stammen, sondern hängt in erster Linie vom Kontext des Gesprächs und der Beziehung der Sprechenden untereinander ab. Das Gesagte ist voll von Andeutungen und vieldeutigen, bildhaften Vergleichen, deren Bedeutung sich nur über die Berücksichtigung des gesamten Gesprächskontextes erschließt. Es ist sehr wichtig, mit wem man kommuniziert; die Sprache kann sich der Zielgruppe anpassen.

Zeitmanagement

In *monochron* oder *sequentiell* orientierten Kulturen gibt die ablaufende Uhrzeit eine lineare Achse vor, auf der beabsichtigte Handlungen untergebracht werden müssen. Diese Handlungen werden nacheinander vollzogen. Diese Orientierung stellt hohe Anforderungen an die Planungsfähigkeit und Zuverlässigkeit nicht nur von einzelnen Personen, sondern auch an gesellschaftliche Systeme, wie zum Beispiel das öffentliche Verkehrswesen. Entsprechend gering ist in monochron orientierten Kulturen die Toleranzgrenze gegenüber zeitlichen/terminlichen Überlappungen und gegenüber Störungen und Unterbrechungen.

In *polychron* oder *synchron* orientierten Kulturen wird die Zeit zyklisch und wiederholend empfunden. Jahreszeiten und Rituale sind von grosser Bedeutung. Verschiedene Aktivitäten können sich zur gleichen Zeit abspielen. Mehrere Wege können gleichzeitig zum Ziel führen. Diese Orientierung stellt hohe Anforderungen an die zeitliche Flexibilität, und entsprechend hoch ist die Toleranz gegenüber zeitlichen/terminlichen Überlappungen, Störungen und Unterbrechungen

Verhandlungsstil

Als Reaktion auf starke Hierarchien tendieren Menschen oft zum *dissensorientierten* Verhandlungsstil, was bedeutet, dass grossen Wert auf die Formulierung von Gegenmeinungen und Gegenvorschlägen gelegt wird. Damit soll verhindert werden, dass sich eine herrschende Meinung zu schnell durchsetzt. Dabei werden konstruktive Kritik und Meinungsverschiedenheiten auch als Problemlösungsmechanismus eingesetzt. Durch verbale Auseinandersetzungen wird Kreativität und Produktivität freigesetzt. Konflikte werden offener ausgetragen und dabei gezeigte Emotionen als Ehrlichkeit und Engagement für die Sache geschätzt.

Menschen mit *konsensorientiertem* Verhandlungsstil bringen vor allem realistische, realisierbare und konsensfähige Ideen und Gedanken in eine Diskussion ein. Man bemüht sich, die verschiedenen Ideen zusammenzufügen, damit ein für alle tragfähiger Kompromiss zustande kommt. Dieser wird als beste Lösung angesehen. Menschen mit konsensorientiertem Verhandlungsstil sind während verbalen Debatten eher angespannt und empfinden sie als hemmend für die Produktivität. Emotionen während Verhandlungen werden nicht unbedingt als Zeichen der Professionalität geschätzt.

Handlungsorganisation

Menschen, die eher *beziehungsorientiert* arbeiten empfinden die Beziehungspflege als sehr wichtig, da für sie das gegenseitige Vertrauen der erste Schritt für eine tragfähige Arbeitsbeziehung darstellt. Sie suchen immer wieder das Gespräch mit ihren Arbeitspartnern, auch ausserhalb der Arbeitssitzungen. Eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung spart letztlich Zeit und man reduziert die Gefahr, sich vertraglich an einen nicht vertrauenswürdigen Partner zu binden. Netzwerke und starke Verbündete sind wichtig, um Erfolg zu haben.

Menschen, die eher *aufgabenorientiert* arbeiten empfinden häufige, informelle Zusammenkünfte eher als unnötig, weil sie ihre Produktivität hindern und vom Wesentlichen ablenken. Beziehungen werden zwar nicht abgelehnt, sie sind aber nicht zum Vergnügen da. Hier ist der Aspekt der Zeitersparnis darauf gerichtet, keine Zeit mit Menschen zu verschwenden, mit denen man eventuell nicht zusammenarbeitet.

Zukunftsorientierung

Die Zukunftsorientierung beschreibt den Grad in welchem sich Individuen in Organisationen oder Gesellschaften in zukunftsorientiertem Verhalten engagieren. Das betrifft vor allem Verschiebung von Belohnung auf spätere Zeitpunkte sowie Planung und Investieren in die Zukunft. Dieser Aspekt kommt vor allem beim Entwickeln von Führungsstrategien zum Tragen und verbindet die Erwartung von Teammitglieder oder Untergebenen an ihren Vorgesetzten oder Projektleiter, dass zukünftiger Gewinn und Wohlstand durchaus auf Kosten gegenwärtiger Gratifikationen und Traditionen erreicht werden sollte.

Leistungsorientierung

Die Kulturdimension Leistungsorientierung beschreibt, wie stark sich die jeweilige Kultur an Leistungen orientiert. Liegt der Wert einer Person auf ihrer Persönlichkeit oder eher auf ihren Fähigkeiten oder steht der berufliche Status stark im Vordergrund?