

# Test: Kulturelle Spielregeln besser verstehen

**WERKZEUG.** Gert Hofstedes Kulturdimensionen sind weltbekannt. Mit ihrer Hilfe lassen sich nationale Kulturen einordnen und vergleichen. Der dazu passende Online-Test heißt „Culture in the Workplace Questionnaire“ (CWQ). Er unterstützt Trainer und Berater dabei, die kulturellen Präferenzen ihrer Klienten festzustellen und macht die darauf folgenden Verhaltensweisen bearbeitbar.

## Hofstedes Kulturdimensionen

**Methode.** Geert Hofstede ist emeritierter Professor für Organisationsanthropologie und Internationales Management an der Universität Maastricht, Niederlande. Hofstede zeigte, dass die nationale Kultur eines Landes wesentlichen Einfluss auf das Führungsverhalten der „einheimischen“ Manager hat. Identifiziert wurden fünf Kulturdimensionen:

- 1. Machtdistanz.** Wie ist die Macht in einer Organisation verteilt? Wieviel Ungleichheit wird von allen Beteiligten akzeptiert?
- 2. Individualismus versus Kollektivismus.** Wie wichtig sind Selbstbestimmung und Eigenverantwortung? Oder sind Integration und Wir-Gefühl wichtiger?
- 3. Maskulinität versus Femininität.** Sind Fürsorglichkeit, Kooperation und Bescheidenheit oder eher maskuline Werte wie Konkurrenzbereitschaft und Selbstbewusstsein wichtiger?
- 4. Unsicherheitsvermeidung.** Wie hoch ist die Abneigung gegenüber unvorhergesehenen Situationen? Wird Unsicherheit vermieden durch Gesetze, Richtlinien, Sicherheitsmaßnahmen? Oder wird Unsicherheit eher akzeptiert und haben die Menschen nur wenige Regeln?
- 5. Langzeit- versus Kurzzeit-Orientierung.** Wie groß ist der zeitliche Planungshorizont in einer Gesellschaft? Langfristige Ausrichtung korrespondiert zum Beispiel mit Sparsamkeit, Beharrlichkeit. Eine kurzfristige Ausrichtung mit Flexibilität, Egoismus.
- 6. Genuss versus Zurückhaltung.** Werden Bedürfnisse frei ausgelebt oder ist das berufliche wie private Leben eher reglementiert? Diese sechste (relativ neue) Dimension spielt im CWQ noch keine Rolle, wird aber gerade mit Hochdruck in die neue Version des Fragebogens, der im Laufe des Jahres 2017 veröffentlicht wird, eingearbeitet.

Olaf Peter führt seit einiger Zeit die IT-Abteilung eines internationalen Technologieunternehmens in der Rolle eines „Enterprise Data Management Owner“. In seiner Funktion muss er die Wünsche der Fachabteilungen verschiedener Landesniederlassungen verstehen und gemeinsam mit internen IT-Spezialisten und den externen SAP-Anbietern zügig in IT-Lösungen abbilden. Dass diese Zusammenarbeit nicht immer reibungslos verläuft, liegt auch daran, dass die Mitarbeiter in den jeweiligen Ländern verschiedene Mentalitäten haben. Divergente Arbeitsstile und Erwartungen an die Zusammenarbeit führen immer wieder zu Irritationen und Missverständnissen. Vorgehensweisen, mit denen Peter in einem bestimmten Land erfolgreich war, zeigen in anderen Ländern nicht die gewünschten Effekte oder führen sogar zu Konflikten und Stillstand.

Jetzt sitzt Peter gemeinsam mit seinem interkulturellen Coach in einem Besprechungsraum und betrachtet das Ergebnis eines Fragebogens. Es handelt sich um den „Culture in the Workplace Questionnaire“ (kurz CWQ), den er vor einer halben Stunde online in deutscher Sprache ausgefüllt hat. Bevor die beiden sich das Testergebnis ansehen, wird Peter aufgefordert, ausführlich zu berichten, in welchen Ländern er die Zusammenarbeit als besonders anstrengend und holperig empfindet. Peter muss nicht lange überlegen: „Das japanische Team treibt mich, offen gestanden, manchmal bis an die Grenze meiner Belastungsfähigkeit. Alles muss genau nach definierten Schritten und Vorschriften vor sich gehen und



eine schnelle pragmatische Lösung, wie in der US-Niederlassung Chicago, ist in Tokio nicht drin. Auch das Mitarbeiter-Chef-Verhältnis ist irgendwie steif und seltsam: Wenn ich als Vorgesetzter einen Witz mache oder das Team um Rat frage, reagieren einige japanische Kollegen verklemmt und ratlos. Aber ich will nicht ungerecht sein: Alle sind ungeheuer fleißig und diszipliniert. Die Jungs bleiben oft lange über die offizielle Arbeitszeit hinaus und ruhen nicht, bis die Aufgabe erledigt ist. Trotzdem: Insgesamt dauert alles lange und ist ungemein anstrengend. Mache ich etwas falsch?“

Nun wird das Testergebnis des CWQ hinzugezogen, denn Peter will besser verstehen, ob ein Teil seiner eigenen Persönlichkeit, vielleicht auch seine deutsche Prägung, etwas damit zu tun haben, wenn die Zusammenarbeit in einem Land klappt und in einem anderen holpert. Der siebenseitige Ergebnisbericht von Peters CWQ war online bereits wenige Minuten nach dem Ausfüllen abrufbar. Der Bericht enthält für jede der fünf Kulturdimensionen, die sich im Alltag nachweislich auf die internationale Zusammenarbeit auswirken, Peters individuellen Mittelwert. Damit werden seine persönlichen, handlungsleitenden Werte und Einstellungen sichtbar und können in Bezug zu fünf Referenzländern gesetzt werden.

Peter hat sich bei der Auswahl der Länder, mit denen sein individuelles Testergebnis

verglichen wird, an den Standorten der wichtigsten Niederlassungen seines Unternehmens orientiert. Diese sind Japan, Frankreich, USA und Mexiko. Außerdem will er wissen, wie er selbst tickt und inwieweit sein persönliches Profil von den Mittelwerten seiner Heimat Deutschland abweicht.

Peters persönliche kulturelle Präferenzen sind hinsichtlich der fünf Kulturdimensionen, die mit dem CWQ erfasst werden, nur bei drei Dimensionen „typisch deutsch“: So bevorzugt er, wie die Mehrzahl der Deutschen, einen partnerschaftlichen Führungsstil und hat Probleme mit autoritären Chefs (Dimension Machtdistanz ist niedrig ausgeprägt. Er hat eine partizipative Orientierung). Er ist leistungs- und wettbewerbsorientiert (Dimension Leistungsorientierung ist eher hoch) und er kann für ehrgeizige Ziele, die in der Zukunft liegen, eigene Bedürfnisse eine ganze Weile zurückstecken (Dimension Langzeitorientierung). Abweichend vom deutschen Mittelwert (und damit am äußeren Rand der deutschen Gaußkurve) liegt Peters außergewöhnliche Kreativität und Lust an unkonventionellen Lösungen.

Im Gegensatz zu der Mehrzahl der Deutschen, die ein großes Sicherheitsbedürfnis an den Tag legen, ist seine Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten und sich auf unerprobtes Terrain zu begeben, sehr hoch (Dimension Sicherheit ist niedrig

ausgeprägt. Es gibt eine Toleranz gegenüber Uneindeutigkeit). Kein Wunder also, dass es ihn immer schon ins Ausland gezogen hat. Peter erkennt durch seine eigenen Abweichungen vom deutschen Mittelwert etwas sehr Wichtiges: Dass es nämlich „den typischen Deutschen“ nicht gibt. Er wird sich also hüten, die im CWQ angegebenen Durchschnittswerte der anderen Länder als sichere Prognose dafür misszuverstehen, wie jeder Amerikaner oder jeder Japaner denkt und fühlt. Die Ländermittelwerte, die im CWQ angegeben sind, dienen lediglich als „grober Kompass“. Die Länderwerte geben erste Hinweise auf unterschiedliche kulturelle Prägungen und Verhaltenserwartungen, die in einem Land insgesamt vorwiegend herrschen. Wer sie berücksichtigt und kennt, vermeidet die schlimmsten Fettnäpfe besser. Die Länderwerte pro Dimension sind oft bereits „Augenöffner“ für typische Reibungspunkte im täglichen Umgang mit Kollegen aus anderen Kulturen. So auch in Peters Fall:

### Starke Abweichungen von den japanischen Kollegen

Im folgenden Teil von Peters Testbericht ist für jede Dimension in einem Balkendiagramm dargestellt, wie Peters persönliche CWQ-Werte im Vergleich zum Mittelwert der ausgewählten fünf Länder aussehen. Besonders interessant sind in Peters →

→ Fall die Übereinstimmungen beziehungsweise Diskrepanzen seiner eigenen kulturellen Präferenzen zu den Länderwerten von Japan, wo er die Zusammenarbeit persönlich als besonders anstrengend empfindet. Bei der Sichtung der besonders auffälligen Unterschiede zwischen seinem Testergebnis zu den japanischen Durchschnittswerten pro Dimension fällt vor allem ein deutlicher Unterschied hinsichtlich der Dimension „Sicherheit“ auf. Hier geht es darum, wie gut undefinierte Situationen ausgehalten werden.

Peters Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten, neue kreative Ansätze und Ideen jenseits der ausgetretenen „Pfade“ und Lösungswege geradezu lustvoll zu suchen, teilt er offenbar nur mit der Mehrzahl der Amerikaner, die traditionsgemäß eher eine „Trial-and-Error-Strategie“ verfolgen. In Japan hingegen bevorzugt die Mehrzahl der Arbeitnehmer einen diametral entgegengesetzten Arbeitsstil, bei

dem jegliche Unsicherheit durch Sorgfalt, Richtlinien und Planung minimiert wird. Hier überfordert Peter wahrscheinlich im Alltag einige seiner japanischen Kollegen mit allzu forschem Ausprobieren, Ad-hoc-Ideen und Spielregelverstößen. Kein Wunder, dass Peter hier gegen Widerstände und Ängste seiner japanischen Kollegen ankämpft, wenn seine Vorschläge zum Vorgehen für diese allzu unorthodox sind.

### Individuelles Werteprofil erkennen

Entsprechend lauten auch die schriftlichen Coaching-Tipps, die Peter zur Dimension Sicherheit im Testbericht erhalten hat. Da heißt es unter anderem: „Ihre Präferenz für ein unternehmerisches und weniger stark an Regeln und Vorschriften gebundenes Umfeld unterscheidet sich klar vom Ansatz, der in Japan zu erwar-

ten ist ... In Ländern wie Japan werden Sie auf das Bedürfnis anderer eingehen müssen, dass Vorschriften einzuhalten sind und der ‚normale‘ Ansatz vorzuziehen ist ... eine zu starke Betonung der Haltung ‚Dann mach’s doch einfach‘ kann eine nachteilige Wirkung haben und zu latenter Ablehnung und Verweigerung führen.“

Richtig interessant wird das Coaching für Peter, als ein weiterer Unterschied zwischen dem „typisch Japanischen“ und seinem individuellen Werteprofil ins Spiel kommt: Neben der starken Diskrepanz bezüglich der Dimension „Sicherheit“ fällt bei weiterer Sichtung der Kulturdimensionen noch ein deutlicher Unterschied zwischen Peters Einstellung und der der japanischen Stichprobe ins Auge. Dieser betrifft die Dimension „Machtdistanz“ (partizipative versus hierarchische Orientierung). Peter begreift sich als Chef mit seinen Mitarbeitern menschlich auf

## Der „Culture in the Workplace Questionnaire“ (CWQ)

**Hintergrund.** Der CWQ-Fragebogen wurde auf Basis von Professor Geert Hofstedes Kulturdimensionen in Zusammenarbeit mit Professor André Laurent entwickelt. Die global agierende Firma ITAP – in Deutschland vertreten durch Twist Consulting, München ([www.twist.de](http://www.twist.de)) – hat die weltweit exklusiven Nutzungsrechte für den Fragebogen.

Die Bearbeitung des Fragebogens erfolgt online, dauert 15 bis 20 Minuten und ist in verschiedenen Sprachen verfügbar (unter anderem deutsch, englisch, chinesisches). Der Teilnehmer kann insgesamt fünf Länder auswählen, mit denen sein Profil verglichen werden soll.

Dann wird ihm eine E-Mail mit den Login-Daten zugesandt. Der Server steht in England und unterliegt strengen europäischen Datenschutznormen. Die Auswertung besteht aus einem siebenseitigen Ergebnisbericht mit individuellem kulturellen Profil und Erläuterung jeder der fünf Dimensionen anhand praktischer Hinweise und individueller Coaching-Tipps zu den ausgewählten Kulturkreisen. Einsatzmöglichkeiten sind:

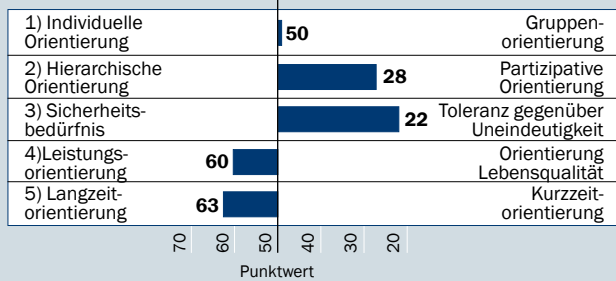
- ein halbtägiges individuelles Ländercoaching für Expats, für international tätige Projektmanager oder für Leiter diverser Teams oder ein eintägiges interkulturelles Training für Gruppen
- die Entwicklung eines kulturell diversen Teams
- die Begleitung eines internationalen Firmenzusammenschlusses.

Ein zertifizierter (interner oder externer) Berater sorgt in mindestens einer Coaching-Sitzung dafür, dass die Ergebnisse des CWQ richtig verstanden und im Alltag sinnvoll umgesetzt werden. Die Zertifizierung für Personalexperten dauert insgesamt circa drei Tage (ein Tag Literatur, ein Tag Hausaufgabe und Korrekturschleife, ein Tag Training in München) und kostet 2.500 Euro. Bei jeder Überarbeitung des CWQ, die rund alle vier Jahre vorgenommen wird (nächste Überarbeitung 2017) wird ein kostenloser Auffrischungstermin fällig. Mit diesen Maßnahmen wird sichergestellt, dass das Instrument seriös und nah an der aktuellen Forschung genutzt wird.

Mitarbeiter von Personalabteilungen können einen kostenlosen Probeaccount beantragen. Interessierte können aber auch unter <http://www.itapintl.com/index.php/tools/for-individuals/discover-the-cwq> einen Teil des Fragebogens prüfen und weitere Informationen sichten. Die Münchner Twist Consulting Group ([contact@twist.de](mailto:contact@twist.de)) ist als Vertreter von ITAP der CWQ-Lizenzinhaber und Ansprechpartner für alle Kunden in Europa, Russland und Afrika.

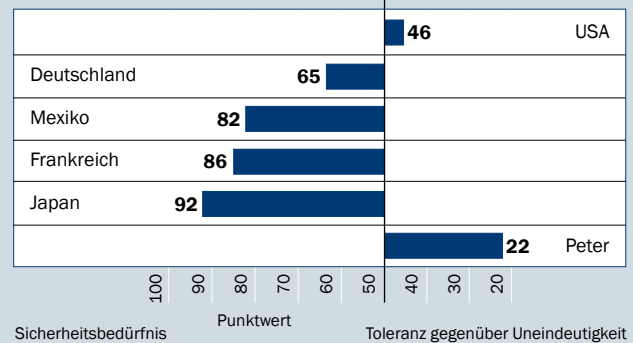
## Fünf Dimensionen in Kürze

**Peters CWQ-Ergebnisse.** Peters persönliche kulturelle Präferenzen machen ihn zu einem „typisch untypischen Deutschen“. Nur bei den Dimensionen 2, 4 und 5 liegt er im „deutschen Mittelwert“ (Interpretation im Artikel).



## Dimension Unsicherheit

**Sicherheitsbedürfnis.** Es ist in Japan hoch, bei Peter gering, da er hohe Toleranz gegenüber Uneindeutigkeiten zeigt.



Augenhöhe. Als Vorgesetzter hat er lediglich aus organisatorisch-pragmatischen Gründen das letzte Wort. Die japanische Stichprobe bevorzugt einen eher hierarchischen Führungsstil, bei dem Mitarbeiter und Chef menschlich und von den Befugnissen her eine große Distanz trennt. Hier wird erwartet, dass der Chef klare Ansagen macht und weiß, wo es langgeht.

Als Peter dies sieht, wird ihm schlagartig klar, woher das seltsam verhaltene Gebaren seiner Mitarbeiter in Japan rührt, wenn er sie um Rat fragt oder einen kumpelhaften Witz macht.

Auch hier verursacht sein Verhalten also eine Verunsicherung: Ist Peter überhaupt ein richtiger Chef, wenn er nicht klar sagt, wo es langgeht, komische Sachen ausprobieren will und dann auch noch um Rat fragt? An diesem Punkt stellt sich im Coaching bei Peter – wie auch regelmäßig bei anderen Coachees oder Teams im interkulturellen Training – eine spontane Erleichterung ein: Die Reibung auf beiden Seiten rührt nicht von menschlichem Versagen her. Hier spielen zwei Parteien einfach mit unterschiedlichen Spielregeln.

## Neue Strategien, um Zusammenarbeit zu optimieren

Nach diesen Erkenntnissen erarbeitet Peter mit dem Coach einige konkrete Maßnahmen, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Für ihn ist klar, dass es nicht infrage kommt, auf kreative und pragma-

tische Lösungen in den IT-Projekten zu verzichten. Er wird aber in Zukunft klarer die Verantwortung dafür übernehmen und als Chef sicherer und etwas distanzierter auftreten. Jetzt kommen auch die Stärken der Zusammenarbeit ins Spiel, die im CWQ deutlich geworden sind: Die Dimensionen Leistungsorientierung, Langzeitorientierung und eine Neigung zu eher Gruppen- statt individueller Orientierung sind bei den Japanern offenbar im Mittel stärker ausgeprägt als bei Peter, gehen aber insgesamt in dieselbe Richtung.

Der enorme Fleiß, die Hilfsbereitschaft und der lange Atem seiner japanischen Kollegen erklären sich hierdurch. Sie

decken sich mit Peters innerer Wertehaltung, übertreffen aber seine Erwartungen und das, was er selbst zu leisten in der Lage wäre. Hier nimmt er sich vor, künftig mit besonderer Wertschätzung und ehrlichem Lob zu reagieren. Mittelfristig möchte Peter seine Aha-Erlebnisse gerne mit dem japanischen Team teilen. Er plant daher im Folgequartal einen eintägigen interkulturellen Team-Workshop, bei dem auf Basis der CWQ-Ergebnisse des gesamten Teams verschiedene Irritationen, aber auch positive Erlebnisse am Arbeitsplatz analysiert und „neue gemeinsame Spielregeln der Zusammenarbeit“ entwickelt werden.

**Sonja Nitsch/Marion Zikeli**

## AUTORINNEN



### Sonja Nitsch

ist seit 2010 Geschäftsführerin der Münchner Twist Consulting Group.

Sie ist Ansprechpartnerin für nationale und internationale Neukunden und hat selbst im Ausland (Russland und Spanien) für längere Zeit gelebt und gearbeitet.

**Twist Consulting Group**

**Inhaberin Dr. Claudia Harss**

**Siegfriedstraße 8, 80803 München**

**Tel. 089 8905194-0**

**www.twist.de**



### Marion Zikeli

ist Diplom-Psychologin und systemischer Coach. Sie arbeitet seit 2015

als freiberufliche Unternehmensberaterin bei der Twist Consulting Group. Ihre Arbeitssprachen sind Rumänisch, Englisch, Französisch, Italienisch und natürlich Deutsch.

**Twist Consulting Group**

**Inhaberin Dr. Claudia Harss**

**Siegfriedstraße 8, 80803 München**

**Tel. 089 8905194-0**

**www.twist.de**