



universität  
wien

# Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

## **„Kulturelle Unterschiede in der internationalen Arbeitswelt“**

Verfasserin

Birgit Koch, Bakk

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

A 066 915  
Magisterstudium Betriebswirtschaft  
Mag. Dr. Bernd Brandl



# **I. Inhaltsübersicht**

<b>I. Inhaltsübersicht</b> .....	<b>I</b>
<b>II. Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>III. Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>IV. Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>V. Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Abschnitt 1</b>	
<b>1. Executive Summary</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Strukturierung der Arbeit</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Beschreibung der Ausgangssituation</b> .....	<b>3</b>
<b>4. Problembeschreibung</b> .....	<b>4</b>
<b>5. Strukturierung des Problems</b> .....	<b>7</b>
<b>6. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit</b> .....	<b>8</b>
<b>7. Vorgangsweise und Methode der vorliegenden Arbeit</b> .....	<b>9</b>
<b>Abschnitt 2</b>	
<b>8. Begriffliche Grundlagen</b> .....	<b>10</b>
<b>9. Globalisierung</b> .....	<b>30</b>
<b>10. Unterschiede in der Arbeitswelt</b> .....	<b>35</b>
<b>Abschnitt 3</b>	
<b>11. Im Gespräch mit Manager und Kollegen</b> .....	<b>64</b>
<b>12. Kommunikationsverhalten und Körpersprache</b> .....	<b>68</b>
<b>13. Knigge- Stilblüten und Fettnäpfchen</b> .....	<b>70</b>
<b>14. Kulturelle Vielfalt- Chancen und Risiken</b> .....	<b>78</b>
<b>15. Auswertung der Feldarbeit</b> .....	<b>83</b>
<b>16. Fazit</b> .....	<b>87</b>
<b>17. Literaturverzeichnis</b> .....	<b>89</b>
<b>18. Zeitschriften und Onlinezeitschriften</b> .....	<b>93</b>
<b>19. Quellenverzeichnis</b> .....	<b>96</b>
<b>20. Anhänge</b> .....	<b>101</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>117</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>119</b>
<b>Curriculum Vitae</b> .....	<b>121</b>



## II. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsübersicht.....	I
II. Inhaltsverzeichnis.....	III
III. Abkürzungsverzeichnis.....	V
IV. Abbildungsverzeichnis.....	VII
V. Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abschnitt 1	
1. Executive Summary.....	1
2. Strukturierung der Arbeit.....	3
3. Beschreibung der Ausgangssituation.....	3
4. Problembeschreibung.....	4
5. Strukturierung des Problems.....	7
6. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit.....	8
7. Vorgangsweise und Methode der vorliegenden Arbeit.....	9
Abschnitt 2	
8. Begriffliche Grundlagen.....	10
8.1. Definition Kultur.....	11
8.1.1. Landeskultur.....	16
8.1.2. Unternehmenskultur bzw. Organisationskultur.....	17
8.2. Kulturelle Unterschiede nach Hofstede.....	19
8.2.1. Dimensionen nationaler Kulturen.....	20
8.2.2. Symbole, Helden, Werte.....	22
8.2.3. Individualismus vs. Kollektivismus.....	23
8.2.4. Maskulinität vs. Femininität.....	25
8.2.5. Machtdistanzen.....	26
8.3. Definition Arbeit.....	26
8.4. Stellenwert der Arbeit (Maslow´sche Bedürfnisse).....	27
9. Globalisierung.....	30
9.1. Chancen und Probleme.....	32
9.2. Internationalisierung.....	34
10. Unterschiede in der Arbeitswelt.....	35
10.1. Externe Unterschiede.....	36
10.1.1. Gewerkschaften.....	36
10.1.2. Die unterschiedlichsten Gesetze des Staates.....	38
10.1.3. Arbeitsrechte.....	40
10.2. Interne Unterschiede.....	42
10.2.1. Arbeitsverträge.....	47
10.2.2. Sicherheit am Arbeitsplatz.....	47
10.2.3. Motivation und Anreize.....	49
10.2.4. Interne Weiterbildung in den verschiedenen Ebenen.....	51
10.2.5. Frauen und Männer.....	57

10.3. Unterschiedliche Sichtweisen eines Arbeitnehmers .....	63
<b>Abschnitt 3</b>	
11. Im Gespräch mit Manager und Kollegen .....	64
11.1. Global Mindset.....	65
11.1.1. Wahrnehmung .....	67
11.1.2. Würdigung einzelner Aspekte anderer Kulturen.....	67
12. Kommunikationsverhalten und Körpersprache .....	68
13. Knigge- Stilblüten und Fettnäpfchen .....	70
13.1. Religiöse Aspekte .....	74
13.2. Die Macht der Politik .....	76
14. Kulturelle Vielfalt- Chancen und Risiken.....	78
14.1. Mögliche Fehlschlüsse .....	81
14.2. Wertdifferenzen .....	82
15. Auswertung der Feldarbeit .....	83
16. Fazit .....	87
17. Literaturverzeichnis.....	89
18. Zeitschriften und Onlinezeitschriften.....	93
19. Quellenverzeichnis .....	96
20. Anhänge.....	101
20.1. Unterschiede zwischen geringer und großer Machtdistanz .....	101
20.2. Unterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesell.....	102
20.3. Unterschiede zwischen schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung.....	103
20.4. Unterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften .....	104
20.5. Gesetzliche Mindestlohnsysteme im Vergleich .....	105
20.6. Interview am 20.7.2011 .....	107
20.7. Fragebogen Deutsch .....	110
20.8. Fragebogen Englisch .....	113
Zusammenfassung.....	117
Abstract .....	119
Curriculum Vitae .....	121

### III. Abkürzungsverzeichnis

ACFTU	All China Federation of Trade Unions
AG	Aktiengesellschaft
AL	Arabische Länder
ALPLA	Alwin Lehner GmbH & Co. KG
AT	Österreich
AZO	Arbeitszeitordnung
CEDEFOP	Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung
CGIL	Confederazione Generale Italiana del Lavoro
CISL	Confederazione italiana sindacati lavoratori
CL	Chile
DK	Dänemark
EGB	Europäische Gewerkschaftsbund
EU	Europäische Union
FORBA	Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt
FR	Frankreich
Geva	Gesellschaft für Verhaltensanalyse und Evaluation
Gfs	gemeinsame Forschungsstelle
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GR	Costa Rica
GT	Guatemala
GUF	Global Union Federation
GURN	Organisation Global Union Research Network
HU	Ungarn
IAA	Internationale ArbeiterInnen- Assoziation
IBFG	Internationalen Bund Freier Gewerkschaften
IBM	International Business Machines Corporation
IGB	Internationale Gewerkschaftsbund
ILO	International Labour Organization/ Internationale Arbeitsorganisation
IN	Indien
IR	Iran
IT	Italien
JP	Japan
KFC	Kentucky Fried Chicken
KOZ SR	Konföderation der Gewerkschaftsverbände der Slowakischen Republik
KUM	Klein- und Mittel- Unternehmen
LO	Landesorganisationen
MBA	Master of Business Administration
NO	Norwegen
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund
PbEB	Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung

RU	Russland
SE	Schweden
SK	Slowakei
TH	Thailand
TR	Türkei
TUAC	Trade Union Advisory Committee bei der OECD
TUC	Trades Union Congress
UIL	Unione del Lavoro
UK	Großbritannien
UN	United Nations
UNIO	Confederation of Unions for Professionals
UNO	United Nations Office
US	USA
vgl.	vergleiche
WKÖ	Wirtschaftskammer Österreich
WU	Wirtschaftsuniversität
YS	Yrkesorganisasjonens Sentralforbund
ZA	Südafrika



## IV. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1- Kultur .....	1
Abbildung 2- Kulturerdteile .....	5
Abbildung 3- Kultur .....	10
Abbildung 4- Eisbergmodell .....	12
Abbildung 5- Maskulinität gegenüber Individualismus (in Indexwerten).....	24
Abbildung 6- Maslow Bedürfnispyramide.....	28
Abbildung 7- Stellenwert von Lebensbereichen 2006 .....	29
Abbildung 8- Globalisierung.....	30
Abbildung 9- Phasen der Globalisierung .....	31
Abbildung 10- Arbeit in Japan .....	44
Abbildung 11- Arbeit in den USA .....	45
Abbildung 12- Arbeit in Schweden.....	46
Abbildung 13- Grundmodell der Prozesstheorien der Motivation.....	49
Abbildung 14- Entwicklung durchschnittlicher Jahresarbeitszeit pro Arbeitnehmer (Japan) .	50
Abbildung 15- Internet User weltweit (März 2011).....	52
Abbildung 16- Weiterbildungen, die Unternehmen anbieten .....	55
Abbildung 17- E- Learning- Weiterbildung.....	56
Abbildung 18- Arbeitsteilung in der Schweiz.....	60
Abbildung 19- Wegweiser zum Globalem Denken .....	66
Abbildung 20- Internationale Kooperation .....	69
Abbildung 21- Kulturelle Unterschiede in Schweizer Unternehmen.....	80
Abbildung 22- Globalisierung- Chance oder Risiko in der Schweiz .....	81
Abbildung 23- Ursachen für Unterschiede zwischen Länder und Gruppen .....	82

## V. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1- Weltbevölkerung (in Millionen) .....	4
Tabelle 2- Kulturelle Unterschiede- Amerika vs Indien .....	16
Tabelle 3- Zusammenfassung der Dimensionen .....	21
Tabelle 4- Individualismus- Indexwerte und Maskulinitätsindexwerte .....	25
Tabelle 5- Vergleich von Lebensbereichen 2006 gegenüber 2002 mit Bedeutungsabnahme .	29
Tabelle 6- Übersicht Gewerkschaften .....	37
Tabelle 7- Übersicht der durchschnittlichen Jahresarbeitsstunden einer Person .....	51
Tabelle 8- Investitionen der Weiterbildung in Unternehmen.....	54
Tabelle 9- Übersicht- Fortbildung der Unternehmen .....	55
Tabelle 10- Übersicht: Beschäftigung Frauen/Männer .....	58
Tabelle 11- Zusammenfassung des Frauentages 2011 der ÖGB .....	58
Tabelle 12- Streikdauer weltweit .....	77
Tabelle 13- Chancen und Risiken kultureller Vielfalt .....	79



Abbildung 1- Kultur  
Quelle: Vgl. Idilimited.com

## Abschnitt 1

### 1. Executive Summary

Als Tourist in ein fremdes Land zu gehen, zeigt uns noch lange nicht die eigentliche Situation dieses Landes. Wir erkennen, dass die Bewohner anders leben als wir es tun. Eine Tatsache, die uns als Tourist vielleicht fasziniert und wir sie daher auch akzeptieren. Als Arbeitnehmer kann uns dies allerdings Schwierigkeiten bereiten, besonders dann, wenn wir uns kulturellen Unterschieden und deren Auswirkungen nicht bewusst sind.

Kultur hat viele Gesichter und wird mit vielen Bereichen in Verbindung gebracht, wie zum Beispiel mit Natur, Theater und Religion. Das Eisbergmodell von Hall unterteilt die Kultur in zwei Bereiche. Zum einen in eine bewusste und sichtbare und zum anderen in eine unbewusste und unsichtbare Kultur.

Jedes Land wird von seinen eigenen Traditionen, Symbolen, Ritualen, Werten und Religionen geprägt. Jedes Land weist mindestens alle der fünf nationalen Dimensionen von Hofstede in unterschiedlichen Ausprägungen auf: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus, Maskulinität, Langzeitorganisation. Jedes Unternehmen wird von seiner eigenen Organisationskultur charakterisiert. Jedes Unternehmen entwickelt seine eigene Kultur. Die einen wollen Verantwortung übernehmen, die anderen ziehen Kontrollen der Geschäftsführung vor. Die einen genießen Einzel-, die andere Großraumbüros. Die einen wollen Richtlinien und Regeln nachdem sie arbeiten, andere präferieren Kreativität und Freiräume für effizientes Arbeiten.

Neue Kommunikationstechniken erleichtern und forcieren die Globalisierung, die auch bei kleineren Unternehmen nicht Halt macht. Allerdings erschweren globale Gesetze und

internationale Richtlinien diesen, weiterhin am Weltmarkt teilhaben zu können. Problematisch könnten technische Entwicklungen, hohe Kosten und Überforderung sein. Aber auch kulturelle Unterschiede im Unternehmen können zu neuen Herausforderungen führen. Diese sind allerdings in internationalen Firmen oft schwieriger zu meistern als in den kleineren. In großen Konzernen sind kulturelle Konflikte naturgemäß stärker sichtbar, da viele unterschiedliche Nationalitäten auch genauso viele unterschiedliche Einstellungen mit sich bringen, die auf eine gemeinsame Linie zu bringen sind.

Arbeit und Kultur stehen in einem engen Zusammenhang. Jeder Mensch hat seine eigene Definition betreffend Arbeit, die aber häufig vom kulturellen Umfeld beeinflusst wird. Dem einen ist Arbeit nur wichtig, weil er damit Geld verdienen kann, um sich etwas leisten zu können, andere arbeiten, weil die Religion es will und andere wiederum arbeiten, weil sie sich selbst verwirklichen wollen. In diesem Part wird die Maslow'sche Bedürfnispyramide angesprochen. Denn auch wenn man Grundbedürfnisse, wie die Befriedigung des Hungers, nicht erreichen kann, kann trotzdem die Ebene der sozialen Bedürfnisse, durch Liebe und Geborgenheit in der Familie, erreicht werden. (Siehe 8.4)

Obwohl es durch die Globalisierung zu neuen internationalen Gesetzen gekommen ist, weisen die Länder trotzdem externe und interne Unterschiede in der Arbeitswelt auf. Sowohl Gewerkschaften als auch die Staaten versuchen die Arbeitnehmer zu unterstützen. Die einen mit weniger, die anderen mit mehr Erfolg. Arbeitsrecht, Arbeitsverträge, Sicherheit am Arbeitsplatz, Motivation und Anreize, interne Weiterbildungen und die Quotenregelung bei Frauen und Männern am Arbeitsplatz sind Bereiche, die in jedem Land differenziert geregelt sind. Studien versuchen durch Umfragen der Mitarbeiter, die Situation im Einzelnen zu verstehen, um Gründe zu finden und Lösungen dafür zu erarbeiten, wie Probleme, in Arbeitswelt in internationalen Unternehmen entstehen können. Aber nicht nur die Führungspositionen müssen versuchen, in unterschiedlichen Kulturen den Mitarbeitern neue Möglichkeiten für effiziente, nachhaltige und akzeptierte Arbeitsbedingungen zu schaffen, sondern auch die Mitarbeiter selber müssen das globale Denken erst erlernen. Kommunikation ist hier ein wichtiger Faktor, der hilft die eigene Arbeitssituation, aber auch die der anderen zu verbessern. Stilblüten und Fettnäpfchen könnten dadurch ausgespart bleiben und religiöse Aspekte besser verstanden werden. Kosten, Konflikte und Kommunikationsprobleme stehen kreativerer Zusammenarbeit, Anerkennung und größerer Wettbewerbsfähigkeit gegenüber. Chancen und Risiken liegen ganz nahe zusammen. Man

muss nur die Augen öffnen und bereit sein, Unterschiede zu verstehen und zu akzeptieren. Nur so können uns kulturell bedingte Veränderungen mehr Positives für das Unternehmen, für mich und für die Zukunft bringen.

## **2. Strukturierung der Arbeit**

Diese Arbeit gliedert sich in drei Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird hauptsächlich auf die kommende Arbeit hingewiesen, versucht die Alltagsprobleme am Arbeitsplatz zu eruieren und auf diese aufmerksam zu machen. In den folgenden Abschnitten, dem Hauptteil der Arbeit, wird auf Definitionen, Theorien und kulturelle Unterschiede eingegangen, kulturelle Verschiedenheiten in der Arbeitswelt werden herausgearbeitet, Konflikte angesprochen und es wird versucht deren Ursachen zu finden. Im letzten Abschnitt werden mögliche Lösungen skizziert, Chancen und Risiken erarbeitet, Kommunikationswege aufgezeigt und Traditionen beleuchtet. Weiters wird durch Feldarbeit und Interviews die Arbeit ergänzt und abgerundet.

## **3. Beschreibung der Ausgangssituation**

Erfolg zu haben im Land A bedeutet nicht unbedingt auch Erfolg im Land B zu haben. Oft sind es die kleinen Dinge in der Arbeitswelt, die einen international agierenden Konzern daran hindern, erfolgreiche Strategien aus dem Land A direkt in das Land B zu transferieren. Die Zusammenarbeit und die Produktion von Gütern und Dienstleistungen mit Arbeitnehmern aus der ganzen Welt bedeutet immer eine Herausforderung für ein international agierendes Management. Sollen Erfolgsrezepte eines Landes quasi mit der „Brechstange“ aus Vereinfachungsgründen in ein anderes Land transferiert werden oder soll die Konzernstrategie den jeweiligen kulturellen Bedürfnissen angepasst werden?

Was bedeutet Arbeit in den Ländern? Bedeutet Arbeit, eine Lebensaufgabe zu haben oder ist Arbeit verknüpft mit sozialen Kontakten? Arbeiten Mann und Frau? Kann man für Deutsche und Schweden, Chinesen und Japaner dieselben Maßstäbe anwenden, weil beide in einem europäischen, bzw. asiatischen Land leben und die jeweiligen Kulturen doch sehr ähnlich sind? Aber sind es nicht die kleinen Unterschiede, die entscheidend für Leistung und Erfolg sind? Sind diese kleinen Unterschiede nicht oft auch Auslöser für Konflikte?

Die Welt hat sich durch Kriege, Katastrophen, Erfolge und Misserfolge verändert, durch Grenzöffnungen sind neue Herausforderungen für Staat, Politiker, Unternehmer, Arbeitgeber und Arbeitnehmer entstanden, die Vorteile aber auch Nachteile gebracht haben. Diese Veränderungen haben nicht nur die Staaten geprägt, sondern auch uns Menschen. Wir wurden

mit neuen Herausforderungen konfrontiert, bekamen neue Aufgaben und durften eine Neuordnung der politischen Machtverteilung miterleben.

Viele Unternehmen unterschätzen aber nach wie vor die Bedeutung und die Wichtigkeit des Wissens über unterschiedliche Kulturen und legen noch immer zu wenig Wert auf die Harmonisierung in ihren Arbeits- und Wirkungsbereichen.

## 4. Problembeschreibung

Circa 7 Milliarden<sup>1</sup> Menschen leben auf der Erde, die Bevölkerung wächst pro Sekunde um circa 2.4 Menschen.<sup>2</sup> Die Vereinten Nationen erwarten nach etlichen Umfragen und Untersuchungen ein Wachstum der Weltbevölkerung im Jahr 2050 auf über 9.2 Milliarden Menschen, wie es aus der Tabelle 1 ersichtlich wird, 3.488.309.351 Männer und 3.439.888.902 Frauen<sup>3</sup> verteilt auf 7 Kontinente und insgesamt 198 Länder<sup>4</sup>. Fünf Weltreligionen, eine Vielzahl an kleineren Religionen<sup>5</sup> und 12 Weltsprachen<sup>6</sup> werden gezählt.

Tabelle 1- Weltbevölkerung (in Millionen)<sup>7</sup>

	1950	1975	2000	2005	2010	2025	2050
Europa	547	676	727	729	733	729	691
Afrika	227	419	819	921	1033	1400	1998
Asien	1403	2379	3698	3937	4167	4773	5231
Australien	13	21	31	34	36	43	51
Lateinamerika	167	323	521	557	589	670	729
Nordamerika	172	242	319	335	352	398	448
<b>Welt</b>	<b>2529</b>	<b>4061</b>	<b>6115</b>	<b>6512</b>	<b>6909</b>	<b>8012</b>	<b>9150</b>

Quelle: Uno-World Population Prospects (2008 Revision), Statistisches Bundesamt

Die Welt lässt sich auch in unterschiedliche Kulturerdteile gliedern, wie in Abbildung 2 ersichtlich ist. Mit Hilfe dieser Kulturerdteile kann man wesentliche Merkmale der jeweiligen Kultur mit ihren wirtschaftlichen Situationen beschreiben.

<sup>1</sup> Vgl. Stern.de [Zugriff am 30.9.2011]

<sup>2</sup> Vgl. Umrechnung.org [Zugriff am 13.7.2011]

<sup>3</sup> Vgl. Statista.com [Zugriff am 12.7.2011]

<sup>4</sup> Vgl. Welt-Blick.de [Zugriff am 13.7.2011]

<sup>5</sup> Vgl. Spiegel.de [Zugriff am 17.7.2011]

<sup>6</sup> Vgl. Weltsprachen.net [Zugriff am 12.7.2011]

<sup>7</sup> Vgl. Uni- Statistik [Zugriff am 14.7.2011]

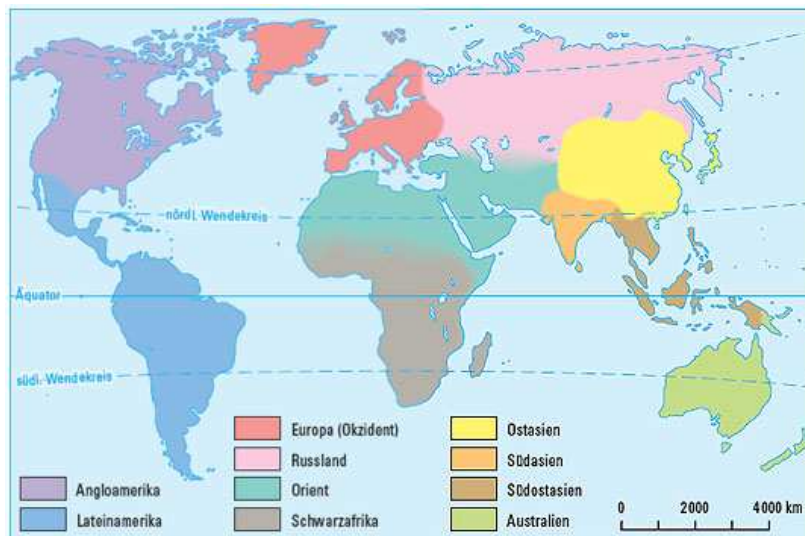


Abbildung 2- Kulturerdteile

Quelle: vgl. Klett.de- Infoblatt Kulturerdteile [Zugriff am 30.9.2011]

Jeder Mensch lebt mehr oder weniger nach Regeln und Traditionen, die sich in den jeweiligen Kulturerdteilen mehr oder weniger unterschiedlich entwickelt haben. Daneben lebt jeder Mensch in seinem eigenen kulturellen Umfeld, zusammen mit seinen Freunden, Bekannten, Verwandten und seiner Familie.

Es kommt nicht selten vor, dass man in einem Park Kinder zusammen spielen sieht, Kinder im gleichen oder von unterschiedlichem Alter, das eine mit weißer, das andere mit schwarzer Hautfarbe. Dem ersten Anschein nach sind sie unterschiedlich, aber sie haben die gleichen Interessen und sie wissen sicher noch nicht, dass sie beide Familien in wesentlichen sozio-ökonomischen Gesichtspunkten unterscheiden. Die Kinder interagieren unter den Augen ihrer Mütter, die eine komplett verschleiert, die andere trägt ein Kopftuch und eine weitere hat weder das eine noch das andere.

Gemeinsam sitzen sie auf einer Parkbank, vielleicht kommunizieren sie auch miteinander über Gott und die Welt, über aktuelle oder politische Themen, Sport und Kultur, über Reisen und über die Zukunft, vor allem aber über ihre Kinder und ihre Familie. Diese Frauen gehören unterschiedlichen Kulturen an, weisen jedoch gewisse Gemeinsamkeiten auf, das Beobachten der Kinder zum Beispiel, agieren aber auch unterschiedlich, wie zum Beispiel etwa in ihren Erziehungsmaßnahmen. Sie repräsentieren allerdings unterschiedliche Rollenbilder: einmal als unselbstständige, vom Mann abhängige Mutter und Ehefrau, eine in gewissen Kulturkreisen durchaus akzeptierte Situation. Zum anderen als selbstständige emanzipierte Frau in Babypause, was in der arabischen Männerwelt bis dato unvorstellbar scheint.

Aufgrund der Globalisierung und der Mobilität der Menschen kann es sein, dass beide Kulturmodelle zum Beispiel auf einem Spielplatz deutlich in Erscheinung treten. Für die Kinder, die in der Sandkiste spielen, ist es vordergründig irrelevant, wer sich um sie kümmert: Mutter oder Vater. Erst in späteren Jahren werden die Unterschiede evident und beeinflussend sein. Vielleicht erkennen sie später, dass jedes Individuum trotz unterschiedlicher kultureller Ausprägung, in gewissem Sinne gleiche Verhaltensweisen ausprägt, wie hier die Freude am Spielen bei Kindern, und man sich trotzdem verstehen und zusammenleben kann, wenn man die Kultur des anderen zu verstehen und zu akzeptieren versucht. Dieser Prozess der Akzeptanz anderer Traditionen, Regeln, Sitten, Bräuche und Sichtweisen hängt von der Toleranz und der Lernfähigkeit jedes einzelnen, aber auch von dessen Umfeld ab.

Wir leben, wie man es uns beigebracht hat, wir lernen zu verstehen, wir lernen uns zu Recht zu finden, wir lernen anderen Menschen zu vertrauen, sie zu achten und zu akzeptieren. Die einen schaffen diese Prozesse schneller, die anderen brauchen länger, wobei sicherlich die Akzeptanz des Fremden bei jedem Menschen eine der schwierigsten Aufgaben ist.

Jeder Mensch ist anders, jeder lebt sein eigenes Leben, lebt in seiner eigenen Kultur, jeder arbeitet nach seiner Art und Weise, der eine schneller der andere langsamer, der eine genauer, der andere unachtsamer, aber jeder hat Grundbedürfnisse und die sind bei jedem Menschen gleich.

„Ora et labora“ – „Bete und Arbeite“ – Schon immer gab es Arbeit, angefangen bei der Jagd bis hin zu künstlerischen Tätigkeiten wurde alles als Arbeit angesehen und schon in der frühen Menschheitsgeschichte war Arbeit mit Leben gleichgesetzt. Nach der Arbeit richtet sich heute unser Terminplan, nach der Arbeit wird unser Tag strukturiert. Arbeiten bedeutet Geld zu verdienen, sich etwas leisten zu können, soziale Kontakte zu knüpfen, Erfolgserlebnisse zu haben, und vor allem Existenzsicherung.

Wie wäre ein Leben, wenn alle gleich wären, die gleichen Bedürfnisse hätte, das gleiche Ziel hätten, jeder nach den gleichen Regeln lebte? Die Menschheit wäre um vieles ärmer, weil man ihre Vielfältigkeit und ihrem „Motor“ für eine permanente Weiterentwicklung beraubt. Man könnte nichts Neues entdecken...

Durch die Grenzöffnungen im Bereich der EU und mit Änderungen der Aus- und Einreisebestimmungen konzentrieren sich, in großen europäischen Städten, Menschen unterschiedlichster Herkunft erkennen, Menschen, die mit unterschiedlichem sozialen Status



und aus verschiedenen Kulturen kommen. Für die einen sind Glaube und Tradition essenziell, sie stellen ihren Glauben offen zur Schau, indem sie sich beispielweise verschleiern.

Menschen leben Tür an Tür, wundern sich, wieso der eine so agiert, der andere wieder ganz anders, viele kennen einander kaum, sprechen selten miteinander, kennen deren Gewohnheiten und Traditionen nicht. Nicht selten kommt es aufgrund kultureller Unterschiede zu Konflikten untereinander. Vermeidbar oder auch nicht, dies lässt sich diskutieren. Oft stellt man sich die Frage, ist es wirklich so schwer an die Tür des Nachbarn zu klopfen und gemeinsam über die Kultur zu sprechen, über Politik oder über Sport? Ich meine ja, denn viele haben Angst davor, ihre Gewohnheiten ändern zu müssen, wenn man gemeinsam mit Leuten andere Kulturen zusammen ist. Man hat Angst davor, ausgestoßen, nicht mehr akzeptiert zu werden, vielleicht von seinen eigenen Freunden, die strikt gegen solche Zusammenkünfte sind, aber dennoch behaupten, sie hätten nichts gegen Ausländer.

Aber genau dieser Situation müssen wir uns stellen, wir müssen lernen zu verstehen, lernen zu akzeptieren und lernen zu reagieren, sei es am Spielplatz, in der U-Bahn oder am Arbeitsplatz. Durch die Globalisierung wird uns unsere Vergangenheit immer wieder einholen, wir müssen lernen in die Zukunft zu schauen und andere Kulturen zu verstehen und zu akzeptieren, sowohl im Alltag als auch am Arbeitsplatz.

## **5. Strukturierung des Problems**

Das Thema „kulturelle Unterschiede in der internationalen Arbeitswelt“ wird für Unternehmen immer wichtiger und immer problematischer auf Grund seiner Mannigfaltigkeit. Es kann auf sehr verschiedenen Ebenen behandelt werden, je nachdem von welchem Gesichtspunkt aus man es betrachtet.

Diese Arbeit versucht einen strukturellen Rahmen zu erstellen, mit dessen Hilfe eine globale Sichtweise und damit eine effizientere Bearbeitung dieser Problematik erreicht werden könnte.

Um die nötige Aufmerksamkeit für dieses Problem zu bekommen, müssen zuerst die Gründe, warum es zu kulturellen Unterschieden in der Arbeitswelt gekommen ist und warum diese immer häufiger werden, herausgearbeitet werden. In einem weiteren Schritt müssen die bestehenden kulturellen Unterschiede in der heutigen Arbeitswelt aufgezeigt werden, wo und wie sie erkennbar sind, wo sie unterschwellig spürbar, aber noch nicht greifbar sind. Für wen

wirken sie sich nachteilig aus, wer leidet am meisten darunter? Für wen stellen sie neue Herausforderungen dar? Wer beschäftigt sich damit am meisten und warum? Wie stellen sich kulturelle Unterschiede für Arbeiter, Angestellten, Manager, Unternehmer und Eigentümer dar?

Weiters wird differenziert, in welchen Arbeitsbereichen sich unterschiedliche Einstellungen auf Grund von verschiedenen Kulturen oder Gesetzeslagen auswirken und es infolgedessen zu Leistungs- und Effizienzminderung kommen kann.

Wichtig ist aber auch die Strukturierung in Probleme, die sich einerseits innerhalb eines bestimmten Standortes, auf Grund von Arbeitnehmern aus unterschiedlichen Kulturen herauskristallisieren, aber auch in Probleme, die sich andererseits in der Organisation von internationalen Konzernen in unterschiedlichen Kulturregionen ergeben.

Spannend fand ich auch die Analyse der Probleme, Risiken und Vorteile, die mit der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen einhergehen. Interessant war auch, in wie weit Unternehmen diese Besonderheiten unterschiedlicher Kulturen als wirtschaftlichen Vorteil erkennen und nutzen.

## **6. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit**

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit wird auf das Aufzeigen und das Präsentieren bestehender kultureller Unterscheide in den verschiedenen Bereichen der heutigen Arbeitswelt gelegt, wobei der Schwerpunkt auf Länder und deren Kulturkreise untersucht werden, in denen sich diese Problematik zurzeit am deutlichsten widerspiegelt.

Wichtig ist es dabei, auf die Gründe für die zunehmende Bedeutung dieser Thematik hinzuweisen, denn nur mit diesem Wissen können Indifferenzen behandelt und Lösungsansätze gefunden werden.

Das Hauptziel liegt im Sichtbarmachen der Probleme, aber auch der Vor- und Nachteile, die durch das Zusammenarbeiten von unterschiedlichen Kulturen geprägten Arbeitnehmern entstehen.

In weitere Folge soll auf die dadurch entstehenden Auswirkungen und Konsequenzen aufmerksam gemacht werden, die sich zum einen sehr negativ, aber zum anderen bei geeigneten Maßnahmen auch positiv auf die Unternehmen auswirken können.

Diese Arbeit will aber auch Anregungen zu Lösungsmöglichkeiten von kulturell bedingten Konflikten bieten, allerdings keine allgemeinen, sondern speziell auf das einzelne Unternehmen ausgerichtete Ansätze.

Ein wichtiges Ziel, nämlich der Aufruf zu größerer Toleranzbereitschaft bezüglich anderer Kulturen, soll nie aus den Augen verloren werden.

## **7. Vorgangsweise und Methode der vorliegenden Arbeit**

Beginnend mit der Theorie, mit unter anderem Definitionen und Erklärungen, wird in dieser Arbeit generell auf die kulturellen Unterschiede in der internationalen Arbeitswelt eingegangen. Die Basisliteratur von Geert Hofstede wird durch andere Fachbücher und Fachartikel ergänzt. Aktuelle Artikel von Zeitungen und Statistiken tragen ebenso zum Praxisbezug bei, sowie Forschungen und Untersuchungen einzelner Institute. Durch von mir erstellte Fragebögen, geschickt an internationale Konzerne, sollte versucht werden, die Situation des jeweiligen Unternehmens zu erforschen, Informationen über Verhaltensweisen und die unterschiedliche Sichtweisen von Unternehmen zu erhalten, was sich aber in der Praxis als kaum durchführbar erwiesen hat. Diese theoretischen und wissenschaftlich bereits fundierten Informationen werden durch eigene Erfahrungswerte bereichert. Wertvolle Erkenntnisse konnten in oft sehr spontanen, persönlichen Gespräche beim Mittagessen oder in einer Kaffeepause gewonnen werden, die einen guten Einblick in die unterschiedlichsten Arbeitsweisen in einem internationalen Unternehmen ermöglichten. Ich hatte die Möglichkeit, die Theorie in praxisbezogenen, eigenen Erlebnissen zu verifizieren, Beobachtungen zu machen, Verhaltensunterschiede der Mitarbeiter zu analysieren, wodurch ich neue Erfahrungen zu diesem Thema sammeln konnte. In spontan geführten Gesprächen und durch eigene Erfahrung in einem Praktikum diesen Sommer, wurde die Akzeptanz und die Unsicherheit gegenüber Veränderungen einzelner Mitarbeiter ersichtlich.

Die Gespräche mit verschiedenen Personen aus den unterschiedlichsten Jobpositionen, die bereits etliche Erfahrungen mit dem Zusammenarbeiten von Leuten unterschiedlicher Kulturen vorweisen konnten, waren sehr informativ. Sie hatten. Ich sprach mit Managern, die fair und verständnisvoll Projekte leiten sollen und müssen, mit Hindernissen zu kämpfen haben und neue Erfahrungen gewinnen konnte, aber auch mit Mitarbeitern, die in ihrer direkten Zusammenarbeit kulturelle Unterschiede verstehen lernen und respektieren müssen, indem sie Fehler gemacht, aber auch neue Erkenntnisse daraus gewonnen haben.

## Abschnitt 2



Abbildung 3- Kultur  
Quelle: Vgl. Innovative- Unternehmenskultur.de

Nationale Unternehmensprozesse mussten aufgrund der globalen Veränderung und der globalen Netzwerke geändert und an internationale Prozesse angepasst werden. Die Globalisierung der Märkte und die internationalen Partnern und Kunden verlangten einheitliche Personalrichtlinien, Gesetze und Regeln. Manager wurden durch die Internationalisierung vor neue Herausforderungen gestellt. Mitarbeiter mussten lernen die Änderungen und das Zusammenarbeiten mit anderen Kulturen zu respektieren.

### 8. Begriffliche Grundlagen

„Die Welt steckt voller Konfrontation zwischen Menschen, Gruppen und Völker, die unterschiedlich denken, fühlen und handeln [...] Ökologische, wirtschaftliche, politische, militärische, hygienische und meteorologische Entwicklungen machen nicht an nationalen oder regionalen Grenzen Halt [...] Diese Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln führender Persönlichkeiten und deren Anhänger zu begreifen, ist eine Voraussetzung dafür, dass weltweite und praktikable Lösungen gefunden werden [...] Ziel ist es, dass trotz der enormen Vielfalt von Denkweisen eine Struktur in dieser Vielfalt existiert, die als eine Grundlage gegenseitigen Verstehens dienen kann.“<sup>8</sup>

„Cultural values are instilled in us as „absolute truths“, and many times we don't understand that others have a different perspective on those absolute truths.“<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S.2)

<sup>9</sup> Vgl. Solomon, Schell (2009, S.16)

Europa entstand, Grenzen wurden geöffnet, Kontrollen an EU- Staaten sind nahezu verschwunden, auf Flughäfen sind neue verschärfte Kontrollen aufgrund globaler Bedrohungen wie die des 9/11 eingeführt worden. Das Versprechen nach globalen Produkten, nach einer einheitlichen Währung, nach gleichberechtigtem Zugang zu Jobs oder Märkten bleibt mehr Theorie als Praxis. Die Unterschiede der verschiedenen Kulturen bleiben, selbst in einem vereinigten Europa, besonders aber in der globalen Arbeitswelt.

In diesem Abschnitt sollen unter anderem Definitionen, aber auch einzelne Begriffe aus Sicht des Psychologen Geert Hofstede erklärt werden.

## **8.1. Definition Kultur**

Versuchen Sie einmal ihre eigene Kultur zu beschreiben! Haben Sie spontan eine Antwort parat? Kultur hat viele Gesichter. Unter der Bezeichnung Kultur versteht jeder etwas anderes und doch ist fast jede Erklärung, was der einzelne unter diesem Begriff versteht, irgendwie auf seine eigene Art richtig. Seine eigene erscheint jedem als selbstverständlich, aber wenn man genauer nachfragt, ist es dann doch nicht so leicht sie zu beschreiben. Ist die eigene Kultur schon so komplex, dann noch die Kultur eines anderen zu verstehen, kommt einer Herausforderung recht nahe. Dennoch wird es immer wichtiger diese Herausforderung anzunehmen, denn Kultur bestimmt, wie „wir die Welt sehen und wie die Welt uns sieht.“

Das durch Edward T. Hall<sup>10</sup> bekannte Eisbergmodell, gibt Einblick in die unterschiedlichsten Schichten einer Kultur. Die einen sind nach außen hin erkennbar, die anderen sind verdeckt. Das heißt, es gibt einerseits eine sichtbare, bewusste und andererseits eine unsichtbare Kultur. Religion, Natur, Theaterkunst, Bräuche, Sitten und Farben gehören zu einer bewussten Kultur, Werte, Normen und Grundannahmen zur unsichtbarer, unbewussten Kultur.

---

<sup>10</sup> 1942 erhielt der Anthropologe Edward T. Hall seinen Ph.D. an der Columbia University in 1942.



**Sichtbare, bewusste Kultur**

---

**Unsichtbare, unbewusste Kultur**

Abbildung 4- Eisbergmodell

Quelle: vgl. Transkulturelle Portal.com [Zugriff am 1.8.2011]

Kultur ist ein Komplex aus Kenntnissen, Kunst, Rechten, Sitten, Glaubensvorstellungen und die Fähigkeit alles zu kombinieren.

Kultur ist anpassungsfähig und veränderbar, Kultur entsteht, Kultur ist alles, was wir geschaffen haben, Kultur ist ein soziales Phänomen, Kultur wird erlernt, Kultur hat ausdrucksvolle Symbole, Kultur bietet Sicherheit, Kultur verändert.

Der Kulturbegriff kommt aus dem lateinischen vom Verb „colo, colui, cultus“<sup>11</sup> und bedeutet „Bearbeitung (des Ackers)“ und „(geistige) Pflege, Ausbildung“. „Kultur, das von Menschen zu bestimmten Zeiten in abgrenzbaren Regionen in Auseinandersetzung mit der Umwelt in ihrem Handeln Hervorgebrachte (Sprache, Religion, Ethik, Institutionen [Familie, Staat, u. a.], Recht, Technik, Kunst, Musik, Philosophie, Wissenschaft), auch der Prozess des Hervorbringens der verschiedenen Kulturinhalte und Kulturmodelle (Normensysteme und Zielvorstellungen) und entsprechender individueller und gesellschaftlicher Lebens- und Handlungsformen.“<sup>12</sup>

Kultur bedeutet also nicht nur Theater, Oper oder Ausstellungen, sondern auch die Lebensart der Menschen. Jede Region bringt andere Kulturen, andere Traditionen, hervor, auch aufgrund unterschiedlicher Naturgegebenheiten. Aber Kulturen verändern sich. Kulturelle Veränderungen passieren nicht, sie entstehen und auch die Unternehmen müssen bereit und interessiert sein, diese anzunehmen und darauf zu reagieren.

---

<sup>11</sup> Vgl. Hansen (1995, S. 11)

<sup>12</sup> Vgl. Meyers Großes Taschenlexikon, Band 12 (1981, S. 257)

Wer Kultur mit Theater oder künstlerischer Arbeit verbindet, liegt genauso wenig falsch wie jemand der gerne andere Länder bereist und andere Lebensarten erkundet. Der Begriff Kultur ist vielfältig und manifestiert sich in unterschiedlicher Art und Weise: wie zum Beispiel im Lebensstil, in Traditionen, in Sitten und Bräuchen, in Religionen, bei Farbdeutungen, anderen Essensgewohnheiten, in unterschiedlichen Bildungszugängen, in Einstellungen zur Arbeit, Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnissen. Nur durch diese Differenzierungen entsteht die Möglichkeit sich durch ständige Veränderungen zu entwickeln und zu verbessern.

Man kann den Begriff Kultur sicher noch weiter ausbauen, aber ich denke dies würde den Umfang einer eigenen Arbeit umfassen.

Eine Abgrenzung vom Begriff Kultur ist schwer zu beschreiben. Es gibt eine Menge an Definitionen, die in dieser Arbeit nur kurz erwähnt werden. Später wird detaillierter auf Landeskultur, Organisationskultur bzw. Unternehmenskultur eingegangen.

Arbeit und Kultur stehen in engem Zusammenhang. Betriebe werden größer, internationaler und dadurch auch gezwungenermaßen multikulturell. Von den Mitarbeitern wird die Akzeptanz der verschiedenen Kulturen verlangt, neben Flexibilität, Engagement, Kreativität und Teamfähigkeit. Aber ohne sich vorher mit der Vielfalt der Kulturen auseinander zu setzen, kann kaum eine gute Zusammenarbeit entstehen. Soziale Toleranz, interkulturelle Kompetenzen und Toleranz in allen Erscheinungsformen sollten immer an erster Stelle stehen, doch genau diese Punkte sind am schwierigsten zu erreichen. Sich damit auseinander zu setzen und anzuerkennende Lösungen zu finden ist sicher die schwierigste Aufgabe in einem Unternehmen, das auf Effizienz Wert legt.

Kulturelle Unterschiede lassen erkennen, dass Menschen differenziert arbeiten, leben und ihre eigenen Netzwerke aufbauen. Bei engerem Zusammenarbeiten, können sowohl das Unternehmen als auch jeder einzelne Arbeitnehmer von unterschiedlichen Ansichten, verschiedenen Geschäfts- und Arbeitspraktiken profitieren.

Vergleicht man beispielsweise die indische mit der amerikanischen Kultur im Bereich Bildung und Arbeit erkennt man, dass jede für sich ihre Vorteile und Nachteile hat und dass aus jeder positive Erkenntnisse gezogen werden können. Es gibt Unterschiede in Bildung und in Denkweise. Die Arbeitsweisen der indischen Unternehmen unterscheiden sich sehr stark von den amerikanischen. Zeitmanagement fehlt den Indern, die Pünktlichkeit wird

vernachlässigt, einfache Arbeiten, die normalerweise in ein paar Stunden abgeschlossen sind, werden in Indien erst Wochen später ohne dabei Schuldgefühl bezüglich Inkompetenz abgeschlossen. Die Inder, im Gegensatz zu den meisten US-Amerikanern, sind im Allgemeinen sehr hilfsbereite Menschen, sie versuchen jedem zu helfen, also auch bei und während der Arbeit. Obwohl dem Inder Top- Qualität und Top-Service wichtig ist, entsteht der Eindruck, dass die Inder sehr viel mehr Zeit für die Produktion verwenden als die Amerikaner. Sie sind zwar weniger risikobereit, aber dennoch ist Flexibilität vorhanden. Den Amerikanern ist der Output wichtiger als das Fördern von Beziehungen. Ganz anders in Indien, wo man sehr viel mehr Zeit beim Kennenlernen verbringt, denn die Geschäfte werden nur mit vertrauten Personen abgeschlossen. Der Chef gibt klare Richtlinien aus, trifft alle Entscheidungen und übernimmt die komplette Verantwortung.<sup>13</sup> Dem Inder ist Stabilität sehr wichtig. Entscheidungen werden nur im Kreise der Familie getroffen. Ganz im Gegenteil zu den Amerikanern. Hier ist die Mobilität von Angestellten nicht wegzudenken.

Ein großer Unterschied ist auch, dass das Home-Office in den USA weit verbreitet ist, was bei den US- Amerikanern Flexibilität bedeutet, während in Indien diese Arbeitsweise den Eindruck von Nachlässigkeit und Gleichgültigkeit vermittelt. Der größte Vorteil in der US-amerikanischen Arbeitskultur ist nach wie vor der, dass nur das Ergebnis zählt, egal wer man ist oder woher man kommt. Der allgemeine bekannte Ausspruch "Vom Tellerwäscher zum Millionär" zeigt diese Einstellung noch heute. Indien, mit seiner enorm wachsenden Bevölkerung, ist ein Land mit Traditionen, die Wirtschaft, Glaube, Familie und Arbeit nach wie vor stark beeinflussen. Allerdings ist auch hier ein allmählicher Wandel in der Arbeitskultur zu erkennen. Die Inder sind heute noch stark durch ihre familiären Werte gebunden. Die Wahl der Karriere kann kaum verändert werden. Die Leute sind fleißig und gleichzeitig gemütlich, modern und fanatisch, leistungswillig aber auch traditionsverhaftet. Kurzum vor allem die junge Generation ist sehr ambivalent. All diese Änderungen sind in den Wurzeln der Familie zu finden. Nur wenige Inder ändern diese Traditionen. Das genaue Gegenteil findet man im Westen.

Indien als Handelspartner ist für den Westen kaum mehr wegzudenken, aber mit den komplett verschiedenen Kulturen und Einstellungen zu Recht zukommen, ist schwierig. Daraus ergeben sich häufig Probleme. Produktgröße, Farbe, Design, Verpackung sind wichtige Faktoren um das Produkt entsprechend der Kultur des Zielmarktes anzupassen. Ein gutes

---

<sup>13</sup> Vgl. Handelsblatt.de [Zugriff am 21.9.2011]



Beispiel dafür sind McDonald und Coca Cola. Die Fastfood- Kette hat auch den indischen Markt erobert. Die Manager mussten die Burger so adaptieren, dass diese den Bedürfnissen der Kunden in Indien entsprechen. Da die Kuh ein heiliges Tier in Indien ist, wurde der klassische Schwein- und Rind- Burger, der Big Mac, weggelassen und stattdessen wird ein Huhn- Burger, der Chicken Maharadja,<sup>14</sup> und ein Fisch-Burger verkauft. Ein gutes Beispiel, wie Kultur die Produkte einer Firma beeinflusst!

Während die amerikanische Kultur aus einem Mix aus verschiedenen Landeskulturen entstanden ist, ist die indische Kultur in einigen Bereichen, wie, zum Beispiel in den Familienwerten, weitaus homogener, was der auch Welt vermittelt werden soll. Aber dennoch hat Indien viele Gesichter, die erst erkennbar werden, wenn man sich mit diesem Land beschäftigt. Arm und Reich wohnen Tür an Tür. Feine Hotels und Villen sind nicht von Seltenheit. Dreck und Häuser aus Wellblechdach findet man wenige Meter daneben. Neben Hindi und Englisch gibt es in Indien noch weitere 17 gleichberechtigte Amtssprachen, was das untereinander kommunizieren sehr schwer macht.<sup>15</sup> Obwohl 80% der Bevölkerung dem Hinduismus zugehörig sind, findet man noch weitere Religionen. „Für kaum eine andere Region der Erde gilt der Grundsatz, dass die Religion den Schlüssel zum Verständnis des Landes bildet“,<sup>16</sup> und versucht sich als Einheit der Welt zu präsentieren. Indien hat aufgrund religiöser Grundeinstellungen ihre eigenen Werte entwickelt. Aus Tabelle 2 wird ersichtlich, dass US- Amerikaner viel stärker individuell orientiert sind, im Gegensatz zu den Indern, die sich an der Familie orientieren, den Familienwert respektieren und versuchen eins mit der Umwelt zu werden. Die Amerikaner kennen ihr Ziel und arbeiten nur auf dieses eine hin, sie glauben, die Welt und Natur regieren, kontrollieren und dominieren zu können. Kurz gesagt, Inder sind Familienmenschen, respektieren die Entscheidung der Älteren und arbeiten für das Wohl der Familie. Im Gegensatz zu den Amerikanern, die durch ihre individuelle Einstellung selber Entscheidungen treffen und für sich und ihren Luxus arbeiten.

---

<sup>14</sup> Vgl. Handelsblatt [Zugriff am 12.7.2011]

<sup>15</sup> Vgl. Barkemeier (2005, S.109)

<sup>16</sup> Vgl. Barkemeier (2005, S.143)

Tabelle 2- Kulturelle Unterschiede- Amerika vs Indien

	<b>Amerikanische Kultur</b>	<b>Indische Kultur</b>
<b>Orientierung</b>	individuell	familiär
	Ziel orientiert	Leute oder Familien orientiert
<b>Glaube</b>	Streng religiös	Harmonie mit Natur verbunden
	Weltkontrolle	
<b>Wettkampf</b>	mehr kompetitive	weniger kompetitive
<b>Leute lieben</b>	Mobilität	Stabilität
<b>Leute denken an</b>	an sich	Abhängig von anderen
	Unabhängigkeit	
<b>Leute haben Respekt</b>	vor niemandem	Vor Älteren, die Entscheidungen treffen
<b>Arbeitsnatur</b>	Reich werden	Arbeiten für die Familie

Quelle: eigene Darstellung

### 8.1.1. Landeskultur

Sucht man im Lexikon eine genaue Definition des Begriffes Landeskultur, stößt man inhaltlich eigentlich nur auf die Natur. „Gesamtheit der Maßnahmen zur Verbesserung des land- und forstwirtschaftlichen Nutzung des Bodens und zur Erhaltung der Kulturlandschaft.“<sup>17</sup> Landeskultur wird oft mit dem allgemeinen Begriff Kultur gleichgesetzt und dennoch gewinnt in der heutigen Zeit dieser Ausdruck von Landeskultur an immer größerer Bedeutung, auch im Unternehmensbereich.

„Die Landeskultur bezieht sich auf den Personenkreis der Einwohner eines Landes. Sie ist im Rahmen der internationalen Unternehmenstätigkeit ein wesentlicher Bestimmungsfaktor. Bei der Ausgestaltung der Marketinginstrumente muss die jeweilige Landeskultur beachtet werden, um die Frage nach Standardisierung oder Differenzierung zu beantworten“<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Vgl. Meyers Großes Taschenlexikon, Band 12 (1981, S. 325)

<sup>18</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon [Zugriff am 21.9.2011]

Geert Hofstede<sup>19</sup> erklärt in seinem Buch- „Lokales Denken, globales Handeln“- zunächst vier Dimensionen nationaler Kulturen: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualität und Maskulinität. Eine fünfte Dimension, die Langfristorientierung, nimmt Hofstede erst später dazu.

Unter Machtdistanz versteht er die unterschiedliche Verteilung der Macht und dessen Akzeptanz in der Gesellschaft. Risiko und Unsicherheit und dessen Vermeidung dazu wird unter Unsicherheitsvermeidung verstanden, Individualität zeigt die Rolle des Individuums in einer Gruppe und die Maskulinität versucht die Unterscheide der Werte von Frauen, wie sozialer Kontakt und Lebensqualität und die Werte der Männern, wie Leistung und Selbstbehauptung, aufzuzeigen. Die Langfristorientierung wird von Hofstede später dazu genommen. Diese vier beziehungsweise fünf Dimensionen werden später noch näher erklärt. (Siehe 8.2.1)

### **8.1.2. Unternehmenskultur bzw. Organisationskultur**

„Die Organisationskultur ist ganzheitlich, historisch bedingt, hängt mit dem Gegenstand der Anthropologie zusammen, hat eine soziale Struktur, ist weich und nur schwer zu verändern.“<sup>20</sup> Nicht nur die Mitarbeiter prägen diese Organisationskultur, sondern auch Kunden, Lieferanten und Behörden.

Voraussetzung für eine Unternehmenskultur ist die Unternehmensphilosophie, die unter anderem das Unternehmensleitbild und die Ordnung der Wirtschaft und der Gesellschaft zum Thema hat. Nicht zu vergessen ist die Unternehmenspolitik, mit ihren Grundwerten, Grundsätzen und Zielen, die einen wichtigen Teil einer solchen Unternehmenskultur ausmacht.

Jedes Unternehmen entwickelt seine eigene Kultur, geleitet durch die eigenen Visionen und Leitbilder, gliedert unter anderem in Ethik, Denkweisen, Werte, Symbole und Verhaltensweisen, die unverwechselbar sind. Die wichtigen Bausteine einer Firma sind die Mitarbeiter selbst, durch die eine Kultur entscheidend beeinflusst und gestaltet wird. Je besser man sich mit der Unternehmenskultur identifizieren kann, desto höher ist die Motivation der Mitarbeiter verbunden mit dessen Arbeitsleistung. Ein Unternehmen, welches Vorschläge zu Veränderungen und Verbesserungen annimmt, sich mit Kritiken auseinander setzt und

---

<sup>19</sup> Geert Hofstede, ist niederländischer Sozialpsychologe, der sich unter anderem mit Studien unterschiedlichster Kulturen beschäftigt.

<sup>20</sup> Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S.393)

Lösungen zusammen mit Mitarbeitern ausarbeitet, hat eine gute Unternehmenskultur. Eine Änderung der Unternehmenskultur ist spätestens dann notwendig, wenn das Unternehmen fusioniert wird, Standorte ins Ausland verlagert werden und somit in den Folgejahren immer wieder mit möglichen Kulturkonflikten konfrontiert werden könnten. Eine gute und schnelle Zusammenführung von Kulturen besonderer Organisationskultur, ist für jedes Unternehmen eine wichtige Herausforderung, die zu schnellerem Erfolg führen kann.

Eine aktuelle Studie von Kienbaum<sup>21</sup> vom April 2011 belegt, dass der Kopf eines Unternehmens die Dinge besser einschätzt und besser sieht, als jemand, der in einer mittleren oder unteren Ebene arbeitet. Der Fokus vieler Unternehmen liegt auf Kundenorientierung, Lieferantenbeziehungen und/ oder das Pflegen von Partnern und Kunden und weniger auf dem „Wohlfühlfaktor“ der im Unternehmen beschäftigten Arbeitnehmer. Laut dieser Studie sind die befragten Manager kaum mit den internen Kulturfaktoren zufrieden. Jeder zehnte Top- Manager gibt an, ein gemeinsames Ziel zwischen Firma und Mitarbeiter zu verfolgen. Nur 6% der Manager aus den unteren Ebenen meinen, dass alle Mitarbeiter das gleiche verfolgen, 29% der Befragten sehen Hindernisse, dieses zu verfolgen und sogar 25% sind der Meinung, kein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Gründe dafür werden in der Existenz von Subkulturen oder aber auch in den unterschiedlichen Sichtweisen und in der nicht vorhandenen Integration vermutet. Leider ist oft die nicht vorhandene Kommunikation mit Managern und Mitarbeitern Schuld an vielen Missverständnissen. Oft erkennt der Vorstand die Probleme der Arbeiter zu spät oder gar nicht, denn eine Erfolgsmeldung, bei abgeschlossenen Projekten, fällt eben meist sehr kurz aus, ohne sich mit den Erfolgswegen oder der möglichen versteckten Fehler beschäftigt zu haben. Aber jegliche Änderung, Umstellungen oder damit verbundenen Probleme der Mitarbeiter werden somit in der Regel nicht angesprochen und nicht diskutiert.

Zusammenfassend kann man über Unternehmenskulturen sagen, dass sie implizit sind, sie ein kollektives Phänomen widerspiegeln, einen emotionalen Charakter und einen historischen Lernprozess haben, in dem die Mitarbeiter zuerst hinein wachsen müssen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Kienbaum- Studie [Zugriff am 1.7.2011] - In Deutschland gehört Kienbaum zu den führenden Managementberatungen. Zusammen begleitet Kienbaum Unternehmen in der Wirtschaft und hilft bei bevorstehenden Veränderungen von Anfang bis zur Umsetzung.

Wie stark ist nun tatsächlich so eine Unternehmenskultur? Hier sollte man drei Aspekte betrachten: Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe.<sup>22</sup> Unter Prägnanz versteht man, dass Unternehmen klare Vorstellungen haben und Standards, Werte und Symbolsysteme eindeutig definiert sind. Unternehmen, die viele „Subkulturen“, die einen größeren Verbreitungsgrad haben, können keine starke Organisationskultur vorweisen. Unter Verankerungstiefe versteht man, inwieweit Vorgaben kulturellen Bereiches internalisiert sind. Wichtig sind die Ziele, Visionen und der Weg dorthin. Unternehmen mit mehreren „Subkulturen“<sup>23</sup> mit unterschiedlicher Ausprägung schwächen die Unternehmenskultur. Sind die Vorgaben bereits internalisiert und selbstverständlich im täglichen Handeln integriert oder scheitern sie, weil sie an den Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbeigehen?

Unternehmenskultur muss vorhanden sein, muss praxisnah sein und sie muss auffallen, sonst geht sie im Tagesgeschäft unter. Unternehmenskultur hängt mit dem Geschäftserfolg zusammen. Gerade in kleinen Unternehmen spielt das Vertrauen eine enorm wichtige Rolle, das Achten der anderen Kulturen ist genauso wichtig wie den Ehrgeiz und den Mut zu Veränderungen zu haben.

## **8.2. Kulturelle Unterschiede nach Hofstede**

Geert Hofstede wurde 1928 geboren, nach seinem Abschluss begann er in der niederländischen Industrie zu arbeiten. Nebenbei studierte er Sozialpsychologie. Nach seinem Universitätsabschluss begann er bei IBM in einer von ihm neu gegründeten Abteilung: Personalforschung. Er unterrichtete immer wieder an diversen Universitäten und beriet Firmen auf der ganzen Welt.

So entdeckte er auch sein Interesse an den kulturellen Unterschieden, die er in diversen Büchern zusammenfasst. Sein Buch mit dem Titel „Cultures Consequences“ erschien im Jahre 1980. „Es betrifft jeden, der auf Menschen außerhalb seines eigenen engen Kreises trifft und in unserer modernen Welt ist das praktisch jeder.“<sup>24</sup> In den folgenden Jahren erschienen von ihm immer wieder Bücher mit ähnlichen, weiterentwickelten Inhalten.

Diese Arbeit baut auf dem neuesten überarbeiteten Buch von Geert Hofstede und seinem Sohn Gert Jan Hofstede auf, welches unter dem Titel `Lokales Denken, globales Handeln` in über 18 Sprachen übersetzt wurde.

---

<sup>22</sup> Vgl. DSA Günther Breitfuß MAS [Zugriff am 13.7.2011]

<sup>23</sup> Hierarchieebenen, die Teil der Unternehmenskultur sind, aber dennoch anders agieren und reagieren

<sup>24</sup> Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S.6)

Dieses Buch zu lesen, schafft neue Gesichter von Kulturen. „Es ist immer möglich, beim Lesen eines Buches die Nationalität des Autors zu ermitteln, selbst wenn diese nicht erwähnt wird“,<sup>25</sup> so Hofstede in seinem Vorwort. „Die kulturübergreifende Erfahrung ist beim Lesen vorhanden, das ist in Ordnung so. Kultur zu untersuchen, ohne einen Kulturschock zu bekommen, ist wie Schwimmen üben ohne Wasser.“<sup>26</sup> In den Anhängen 1-5 findet man eine Auflistung der verschiedenen nationalen Dimensionen im Vergleich.

### **8.2.1. Dimensionen nationaler Kulturen**

Gibt es Probleme, die in allen Gesellschaften vorkommen? Es sind Probleme, die für das Funktionieren einer Gesellschaft verantwortlich sind. Das Verhältnis zur Autorität, die Konfliktbeseitigung und das Selbstverständnis zwischen den einzelnen Beziehungen des Arbeitsgebers und Arbeitnehmers. Geert Hofstede hat die bereits vorher kurz erwähnten vier beziehungsweise fünf Dimensionen erkannt und niedergeschrieben: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus, Maskulinität und später die Langfristorientierung.

Machtdistanzen sind in jedem Land komplett verschieden. Es gibt mehr oder weniger Ungleichheiten. Die Akzeptanz der verschiedenen mächtigen Organisationen und deren Mitglieder sind ebenso wichtig, wie die Erwartung der einzelnen Gruppen an die Andersartigen. Manager können alleine Entscheidungen treffen oder sie beraten sich mit den anderen Mitgliedern und Untergeordneten. Arabische Länder, Japan, Frankreich und Indien sind Länder die eine hohe soziale Distanz und Respekt vor Manager und Menschen in Führungspositionen vorweisen. Kulturen, wie die in Großbritannien, USA und Niederlande repräsentieren Beispiele geringerer Machtdistanz.

Unsicherheitsvermeidung beschreibt Situationen, die ungewiss oder unbekannt sind sowie Situationen, in denen man sich bedroht fühlt und die durch Regeln und Maßnahmen zu vermeiden versucht werden. Zum Beispiel geht es um die Risikobereitschaft und um die detailgerechte Planung von Projekten. Wird es Zufall sein, oder lässt man den Dingen einfach ihren Lauf.

Unter Individualismus versteht man die unterschiedliche Integration von Individuen in Gruppen. Man erwartet zum Beispiel, dass man sich und seine Familie selbst versorgen kann.

---

<sup>25</sup> Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S.7)

<sup>26</sup> Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S.7)

Ein Beispiel ist hier die USA- „Vom Tellerwäscher zum Millionär.“ Menschen in einer kollektivistischen Gesellschaft sind Menschen, die bereits von Beginn an in einer Gruppe leben. Die Gruppe gibt Halt und Sicherheit, sie verlangt aber auch Loyalität.

Maskulinität hat etwas mit Rollenverteilung in einer Gesellschaft zu tun. Die „maskuline“ Gesellschaft kennt nur eine strenge Abgrenzung der Rollen. Charakteristisch ist hier das materiell und hart orientiert sein.

„Feminine“ Gesellschaft lässt die Vermischung der Geschlechterrollen zu. Es überschneiden sich die geschlechterspezifischen Aufgaben und die Rollen. Mitgefühl, soziale Ausrichtung, Toleranz und Sympathie für Schwächere sind typische Merkmale einer femininen Gesellschaft.

Die letzte Unterscheidung bezieht sich auf langzeitorientierten und kurzzeitorientierten Kulturen.

Bei langzeitorientierten Kulturen spielt der Erfolg einen wichtigen Faktor. Beharrlichkeit und Sparsamkeit werden hier zu wichtigen Tugenden.

In einer kurzzeitorientierten Kultur sind Traditionen, Erfüllung sozialer Pflichten und die Wahrung des Gesichts vordergründig. Die Verbindung von Vergangenheit und Gegenwart wird aufrecht zu erhalten versucht.

Die Tabelle 3 soll eine kurze Übersicht der Dimensionen bieten und zeigt gleichzeitig, dass kein Land perfekt ist und alles kann.

Tabelle 3- Zusammenfassung der Dimensionen

<b>Machtdistanz gering:</b> Annahme von Verantwortung	<b>Machtdistanz groß:</b> Disziplin
<b>Unsicherheitsvermeidung schwach:</b> grundlegende Innovationen	<b>Unsicherheitsvermeidung stark:</b> Präzision
<b>Kollektivismus:</b> Engagement des Mitarbeiters	<b>Individualismus:</b> Mobilität des Management
<b>Femininität:</b> persönlicher Service kundengerechte Produkte Landwirtschaft Nahrungsmittel Biochemie	<b>Maskulinität:</b> Massenproduktion Effizienz Schwerindustrie Chemie chemische Großindustrie
<b>Kurzzeitorientierung:</b> schnelle Anpassung	<b>Langzeitorientierung:</b> neue Märkte entwickeln

Quelle: Hofstede, Hofstede (2009; S.473)

### 8.2.2. Symbole, Helden, Werte

Diese Begriffe kennt man in jeder Kultur, aber die Ausführung und die Aussage, welche hinter jedem dieser Wörter stecken, sind von Kultur zu Kultur unterschiedlich.

Symbole sind Informationen und enthalten Gesten, Worte, Zahlen, Bilder oder Objekte, die für jeden eine eigene Bedeutung haben. Es kommt auf die Aussprache drauf an. Vieles klingt gleich, aber bedeutet etwas ganz anderes. So auch in China. „Das Wort "sterben" *si* wird zwar als Zeichen ganz anders geschrieben als die Zahl Vier, aber eben genau gleich ausgesprochen. Kein Wunder, dass vor allem Transportunternehmen und Krankenhäuser sich keine Vier in der Telefonnummer leisten können.“<sup>27</sup> 08.08.2008 begannen die olympischen Spiele in Peking. Zufall? Nein. „Einem Chinesen ist es keinesfalls egal, mit welchen Zahlen er sich umgibt. Jede von ihnen trägt eine unterschwellige Bedeutung [...] Die Zahl Acht wiederum gleicht dem Wort für "Reichtum" und gilt daher als glückverheißend. So begehrt sind die Achten, dass sie auf öffentlichen Auktionen Höchstpreise erzielen: Sichuan Airlines blätterte 2003 umgerechnet rund eine Viertelmillion US-Dollar hin, um sich die Glücksnummer 88888888 für die Reservierungshotline zu sichern [...] Kein Wunder, dass selbst die olympischen Sommerspiele am 8.8.2008 um 8.08 Uhr und 8 Sekunden abends eröffnet werden. Sicher ist sicher.“<sup>28</sup>

Der Kreis zum Beispiel symbolisiert die Einheit, Schutz und Liebe. Es gibt Homonyme, das sind Wörter, die für jeden einzelnen von uns eine andere Bedeutung haben kann. Ein einfaches Beispiel ist der Ball. Es kann der Spielball gemeint werden oder der Tanzabend. Oder man nimmt die Feder als anderes Beispiel her. Man kann die Feder, als etwas zum Schreiben deuten oder aber es auch als eine Feder von einem Vogel erklären.

Vögel als Zeichen der Freiheit, bedeuten im Osten etwas Negatives. Schlangen werden im Iran und Indien mit dem Teufel in Verbindung gesetzt. Die Farbe Rot ist in Südamerika die Farbe der Trauer, in China, die Farbe des Glücks. In Österreich ist die Farbe Grün, die Farbe der Hoffnung, in Malaysia, die Farbe der Krankheit. Mit der Farbe Weiß verbinden wir Europäer Freude, Hochzeit. In Japan ist dies die Farbe, ein Symbol der Trauer.

Es gibt enorm viele Symbole und Zeichen, welche sich ständig ändern, verschwinden und neue entstehen. Kennt man die Bedeutung einzelner Symbole nicht, kann es sehr leicht zu Missverständnissen und damit zu Konflikten kommen, was besonders in international agierenden Unternehmen zu Problemen führen kann.

---

<sup>27</sup> Vgl. Spiegel.de [Zugriff am 19.09.2011]

<sup>28</sup> Vgl. Spiegel.de [Zugriff am 19.09.2011]



Spiderman, Robin Hood, Musik- oder Fernsehstars wie Lady Gaga oder Harrison Ford sind, für Kinder und Jugendliche, Helden, egal ob sie echt oder fiktiv sind, ob es Feuerwehrmänner oder Ärzte sind. Laut Hofstede kann jeder einzelne ein Held sein, für seine Familie, für seine Freunde und Verwandten, auch wenn er nicht berühmt ist. Helden kann und sollte es auch im Arbeitsumfeld geben, denn sie sind Vorbilder und können motivieren. Wichtig ist nur zu wissen, wer für wen zum Helden wird.

Rituale sind regelmäßige Tätigkeiten, die bei Festen, Events oder im Alltag stattfinden. Ritual ist mit Brauch gleichzusetzen. Im Alltag findet man viele regelmäßigen Tätigkeiten, die rituell gemacht werden, ohne dies eigentlich bewusst wahr zu nehmen, wie zum Beispiel das Begrüßungsritual. Das Händeschütteln fällt in diese Kategorie während das Händeschütteln in Europa als Begrüßung höflich gilt, wird in Asien, Ausnahme sind Vietnam und China, das leichte Verbeugen dem Händeschütteln vorgezogen.

Werte sind Gefühle und Einstellungen, die man ausdrücken, verbergen oder teilen kann. Wir lernen diese zu zeigen, zu unterdrücken, aber auch zu verwenden. Werte sind zum Beispiel: Mut, Liebe, Kreativität, Stärke, Weisheit, Zärtlichkeit oder Respekt. All diese Begriffe sind gängig und gebräuchlich. Die unterschiedliche Bedeutung hingegen ist nur für den erkennbar, der sich mit Kulturen auseinandersetzt.

### **8.2.3. Individualismus vs. Kollektivismus**

Wir oder Ich? Abschluss von Geschäfte mit Firmen oder Abschluss der Geschäfte mit vertrauten Personen? Kollektivistische Menschen überwiegen. Sie interessieren sich für das Wohl Anderer und stellen ihre eigenen Interessen hinten an. Individualistische Menschen sind Menschen, die vorrangig auf sich schauen. So wie man Menschen in diese beiden Kategorien einteilen kann, so kann man auch Länder beziehungsweise Staaten in diese Bereiche unterteilen. Je nach gesellschaftlichen Werten: idealistisch- oder doch eher kollektivistisch. Freiheit, persönliche Zeit und Herausforderungen sind für individualistische Länder und die dort lebende Bevölkerung selbstverständlich und stehen bei Arbeitszielen ganz oben auf der Liste. An der Spitze der individualistischen Länder stehen die USA, gefolgt von Australien und Großbritannien. Österreich, Japan und Slowakei findet man im Mittelfeld. Westafrika, Costa Rica, Pakistan und Guatemala gehören zu den kollektivistischen Ländern. Laut den

Umfragen im Buch von Hofstede gaben Studenten individualistischer Länder an, dass Werte wie Toleranz, Harmonie und Solidarität für sie wichtig sind, Beziehungen, die gepflegt werden müssen, jedoch nicht selbstverständlich sind. Respekt, Keuschheit und Patriotismus sind Werte, die bei Studenten kollektivistischer Gesellschaften wichtig sind. Aufrichtig sein und das direkte Ansprechen von Fehlern und Problemen sind in individualistischen Gesellschaften Kennzeichen von Ehrlichkeit und Aufmerksamkeit, wohingegen in kollektivistischen Kulturen eine direkte Konfrontation vermieden und als unerwünscht und unhöflich gesehen wird.

In Japan und Südchina, also in kollektivistischen Gesellschaften, ist es üblich, dass Söhne die Firma vom Vater übernehmen, die Mobilität ist geringer, Gruppenziele und Anonymität stehen an erster Stelle. Ganz im Gegenteil zu den USA, wo die Leistung Einzelner Erfolg bringt.

„Wertunterschiede im Zusammenhang mit der Dimension Individualismus- Kollektivismus werden weiterhin bestehen und eine bedeutende Rolle bei internationalen Beziehungen spielen.“<sup>29</sup>

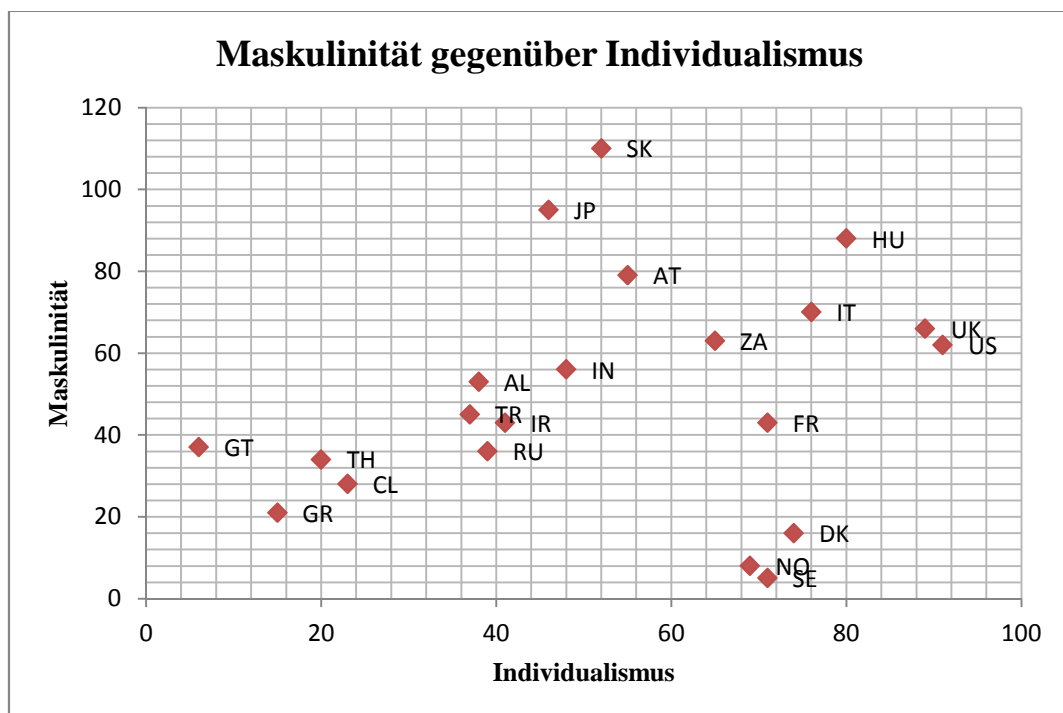


Abbildung 5- Maskulinität gegenüber Individualismus (in Indexwerten)  
 Quelle: eigene Darstellung vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S. 170)

<sup>29</sup> Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S.155)

Die Graphik soll einen besseren Überblick geben wo sich welche Länder befinden.

Auch die Tabelle 4 zeigt durch die Indexwerte von Individualismus und Maskulinität der ausgewählten Länder, einen Vergleich zu den anderen Ländern.

Tabelle 4- Individualismus- Indexwerte und Maskulinitätsindexwerte

		<b>Individualismus</b>	<b>Maskulinität</b>
<b>USA</b>	US	91	62
<b>Großbritannien</b>	UK	89	66
<b>Ungarn</b>	HU	80	88
<b>Italien</b>	IT	76	70
<b>Dänemark</b>	DK	74	16
<b>Frankreich</b>	FR	71	43
<b>Schweden</b>	SE	71	5
<b>Norwegen</b>	NO	69	8
<b>Südafrika</b>	ZA	65	63
<b>Österreich</b>	AT	55	79
<b>Slowakei</b>	SK	52	110
<b>Indien</b>	IN	48	56
<b>Japan</b>	JP	46	95
<b>Iran</b>	IR	41	43
<b>Russland</b>	RU	39	36
<b>Arabische Länder</b>	AL	38	53
<b>Türkei</b>	TR	37	45
<b>Chile</b>	CL	23	28
<b>Thailand</b>	TH	20	34
<b>Costa Rica</b>	GR	15	21
<b>Guatemala</b>	GT	6	37

Quelle: Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S. 105, 166)

#### 8.2.4. Maskulinität vs. Femininität

„Eine Gesellschaft bezeichnet man als Maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als feminin bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollen bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen.“<sup>30</sup>

Slowakei und Japan sind bei der maskulinen Gesellschaft an erster Stelle, Schweden, Norwegen und Niederland sind in der femininen Kultur ganz vorne zu finden.

<sup>30</sup> Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S.165)

### **8.2.5. Machtdistanzen**

„Machtdistanz drückt die emotionale Distanz aus, die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht.“<sup>31</sup> Angefangen von der Macht der Eltern, die Macht des Arbeitgebers über den Arbeitnehmer, über die Macht des Staates bis hin zur Macht des einzelnen über andere, bis hin zur Macht des Staates über die Gesellschaft. Macht spielt bei Ungleichheit in jedem Land eine große Rolle. Macht am Arbeitsplatz findet man zuhauf in asiatischen Unternehmen, gefolgt von Russland und Slowakei über Panama und Mexiko. Geringe Machtdistanzen findet man in Österreich, Schweiz und Deutschland.

Respekt der Älteren, der gebildeteren oder des mächtigeren war früher genauso wichtig wie das Akzeptieren einer Regel oder eines Gesetztes. Durch die ständige Verbesserung von Ausbildung und Bildung generell verschwinden diese Unterschiede. Werden wir dadurch immer ähnlicher? Fällt irgendwann die Machtdistanz ganz weg? Entsteht dann Einheit oder Chaos? Vielleicht bestimmt einmal niemand mehr, was zu tun ist. Wird das gut gehen? Oder werden wir uns mit den Machtverhältnissen anfreunden müssen, um Erfolg auf allen Ebenen zu haben? Die Faktoren, die die Macht eines Staates beeinflussen wie Größe, Region und Wohlstand, sind für uns einzelne unveränderbar. Wir leben dort, wo wir hineingeboren sind, erleben die Kultur und die Traditionen, auszubrechen erscheine nicht sinnvoll. Wege, die etwas zu verändern versuchen, sind okay, aber man kann nicht verändern, wie wir erzogen worden sind, wir sind was wir sind. Wir können uns weiterentwickeln, aber nur unter Einbeziehung von dem, was wir bereits erlernt und erfahren haben. Alles andere wäre gelogen. Materiellen Wohlstand kann man ändern, auch wenn es schwer erscheint. Mehr Wohlstand, bedeutet weniger Machtdistanzen zu haben. Dadurch könnte die ganze Gesellschaft profitiert.

### **8.3. Definition Arbeit**

„Arbeit, jede auf ein wirtschaftliches Ziel gerichtete, planmäßige Tätigkeit des Menschen, gleichgültig ob geistige oder körperliche Kräfte eingesetzt werden. Das Ziel kann reine Bedarfsdeckung oder Gewinn- beziehungsweise Einkommensmaximierung sein.“<sup>32</sup>

Arbeit ist nicht gleich Beruf, Arbeit begleitet uns in jeder Phase des Lebens, egal wie man Arbeit definiert. Jede Tätigkeit wird irgendwie mit Arbeit in Verbindung gebracht. Es gibt

---

<sup>31</sup> Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S.53)

<sup>32</sup> Vgl. Meyers Großes Taschenlexikon, Band 2 (1981, S. 96)

intellektuelle oder manuelle Arbeit, Büroarbeit oder Feldarbeit, bezahlte oder unbezahlte Arbeit. Je nach vorherrschendem Ökonomiebereich, findet man mehr von dieser oder von jener. Allgemein kann gesagt werden, dass je unterentwickelter ein Staat ist, umso mehr manuelle und unbezahlte Arbeit und umso weniger Arbeitsgesetze gibt es. In jedem Land wird Arbeit als eine lebenswichtige Aufgabe angesehen. Zum Beispiel sagt ein Bauer aus Äthiopien, der Urlaub nicht kennt und der für drei Tage im Jahr die Arbeit ruhen lässt: „Arbeiten ist wichtig, aber wichtiger ist für mich meine Familie, aber für sie brauch ich Geld.“<sup>33</sup>

Arbeit oder Freizeit? Bezahlte Arbeit oder unbezahlte Arbeit? Was ist Arbeit? Wie entwickelt sich Arbeit? Im Spiegel Online im Artikel In *The Year 2020* versucht Simon Hage die Struktur, oder anders ausgedrückt, den Wandel von Arbeit zu erklären. Die Normalarbeitszeit wurde längst in feste Öffnungszeiten geändert, die Massenproduktion ist in Niedriglohnländer ausgewandert. „Der Arbeitnehmer wird zum Nomaden, der an verschiedenen Orten auf der Welt flexibel einsetzbar ist.“<sup>34</sup>

Arbeit wird mit einem sozialen Wert in Verbindung gebracht. Keine Arbeit zu haben, bedeutet meist ausgegrenzt zu werden.

Eine Lehrerin aus Kambodscha kennt nichts anderes außer zu arbeiten. Sie arbeitet zu Hause im Haushalt, in der Schule. Ein Kamelführer aus Marokko meint, dass das Arbeiten sich nicht vom Leben unterscheidet.<sup>35</sup>

#### **8.4. Stellenwert der Arbeit (Maslow'sche Bedürfnisse)**

Um ein Gefühl der Zufriedenheit zu erlangen, müssen verschiedene Bedürfnisse befriedigt werden. Eines der bekanntesten Bedürfnismodelle ist von Abraham Maslow<sup>36</sup>. Er teilt diese Bedürfnisse in fünf Ebenen ein. Jede dieser Ebenen kann erst erreicht werden, wenn die darunter liegende Ebene erfüllt wurde. Einkommen, Zufriedenheit und Erfüllung einer Funktion lässt oft die Bedeutung der Arbeit erkennen. Doch der Stellenwert der Arbeit zeigt sich in der Arbeitslosigkeit und in der dahinter stehenden Politik.

---

<sup>33</sup> Vgl. Fischer, Lau (2008, S.21)

<sup>34</sup> Vgl. Spiegel.de [Zugriff am 13.7.2011]

<sup>35</sup> In Marokko kostet ein Liter Milch knapp unter 60 Cent, ein Kilo Reis knapp unter einem Euro, ein Fladenbrot 9 Cent und Sandalen 23 Euro.

<sup>36</sup> Abraham Maslow war amerikanischer Psychologe (1908 – 1970).

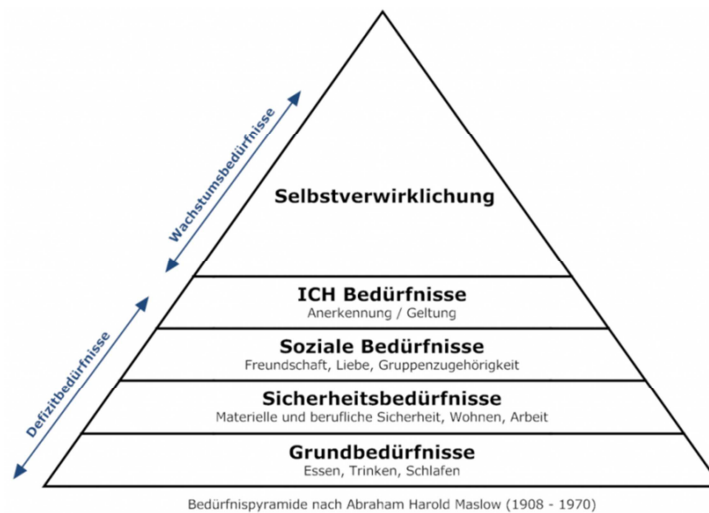


Abbildung 6- Maslow Bedürfnispyramide  
 Quelle: Vgl. Höhere Fachschule für Wirtschaft

Dieses Modell ist fixer Bestandteil eines jeden Wirtschaftsstudiums. Meiner Meinung nach ist dieses Modell nicht für alle Gesellschaftsformen anzuwenden. Denn zum Beispiel kommen die aktuellsten Nachrichten vom Horn aus Afrika, wo 11 Millionen Menschen, darunter 2 Millionen Kinder, von Dürre und Hungernot bedroht sind. Diese Menschen erfüllen die unterste Ebene der Maslowschen Bedürfnispyramide, die Ebene der Grundbedürfnisse, nicht. Aber dennoch verspüren sie soziale Bedürfnisse. Auch andere Ebenen können trotz fehlender Grundbedürfnisse erreicht werden. Aufgrund von Überzeugung, Idealismus und Willensstärke kommt man auf die Stufe der Selbstverwirklichung zum Beispiel mit Hilfe von Religion oder politischer Wertvorstellung.

Jedes Land, jedes Volk und jeder Mensch besitzt einen anderen Stellenwert bezüglich Arbeit. Die einen arbeiten mehr, die anderen weniger, die einen arbeiten länger, die anderen kürzer. „Arbeit belebt den Geist. Durch sie fühlt man sich nützlich. Jede Art von Arbeit ist würdig. Unwürdige Arbeit gibt es nicht“,<sup>37</sup> erzählt eine Ministerin aus Bolivien.

Zum Beispiel ist Arbeiten für die Schweizer zwar immer noch ein zentraler Punkt in ihrem Leben, aber die Dominanz von früheren Jahren hat bereits verloren. Eine Untersuchung im September 2006 von gfs- Zürich Markt & Sozialforschung<sup>38</sup> soll die Veränderung in der

<sup>37</sup> Vgl. Fischer, Lau (2008, S.33)

<sup>38</sup> „UNIVOX ist eine umfassende Langzeitbeobachtung, die das Forschungsinstitut gfs-Zürich in Zusammenarbeit mit rund 20 spezialisierten, zumeist universitären Instituten zwischen 1986 und 1999 jährlich, ab 2000 zwei-jährlich realisiert.“ Vgl. gfs-zh.ch (Ausgewählt wurden 705 Leute anhand eines Quotenverfahrens.)

Arbeitseinstellung zwischen den Jahren 2002 und 2006 zeigen und die Wichtigkeit der Freizeit deutlich machen. Diese Analyse wurde zusammen mit fünf Partnern durchgeführt.

Diese Studie zeigt, dass seit 15 Jahren der Bereich Freizeit wichtiger wird, als der der Arbeit. Grund dafür könnte die niedrige Arbeitslosenrate sein. Die Abbildung 7 und Tabelle 5 sollen hierbei eine bessere Übersicht geben. Hier erkennt man, dass 88% der Befragten Familie und Freunde als einen der wichtigsten Punkte angegeben haben und nur 53% die Arbeit als einen wichtigen Faktor im Leben sehen.

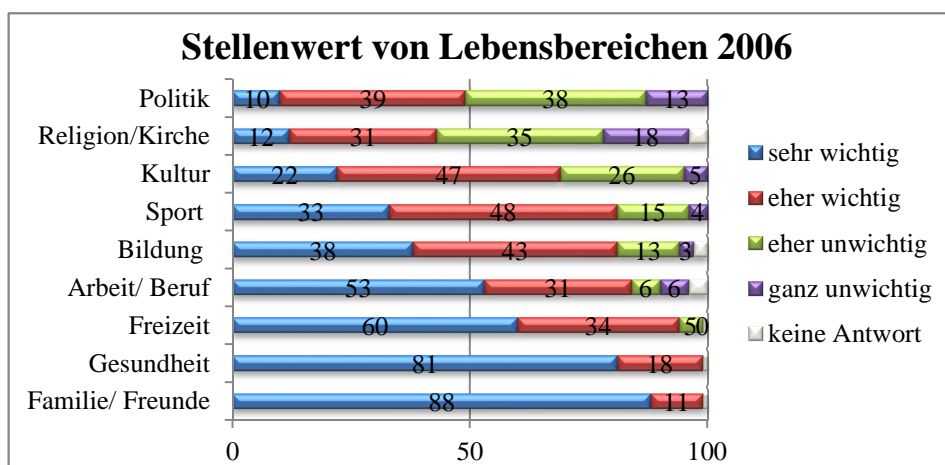


Abbildung 7- Stellenwert von Lebensbereichen 2006  
Quelle: gfs-Zürich/FIF Uni Bern: UNIVOX 2006

Die nächste Tabelle zeigt, wie sich im Zeitraum von vier Jahren eine deutliche Wertverschiebung in den verschiedenen Lebensbereichen heraus kristallisiert hat. Ist der Prozentanteil im Bereich Familie und Freunde gleich geblieben, hat sich der Arbeitsanteil verschlechtert. Nur noch knapp 53% haben angegeben, dass die Arbeit ein wichtiger Faktor für sie im Leben ist. Auch die Politik und die Kultur müssen empfindliche Verluste einstecken.

Tabelle 5- Vergleich von Lebensbereichen 2006 gegenüber 2002 mit Bedeutungsabnahme

Lebensbereich	2002 (Anteil „sehr wichtig“ in Prozent)	2006 (Anteil „sehr wichtig“ in Prozent)	Veränderung in Prozent
<b>Familie/Freunde</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>0</b>
Gesundheit	78	81	+ 4
Freizeit	58	60	+ 4
<b>Arbeit/Beruf</b>	<b>60</b>	<b>53</b>	<b>- 12</b>
Bildung	46	38	- 17
Sport	27	33	+ 22
Kultur	33	22	- 33
Religion/Kirche	16	12	- 25
Politik	20	10	- 50

Quelle: gfs-Zürich/FIF Uni Bern: UNIVOX 2006

Stellt man in diversen Bereichen tätige Personen aus verschiedenen Ländern die Frage: „Was bedeutet Arbeit für Sie?“, erhält man sehr individuelle und differenzierte Antworten. Zum Beispiel von einem Unternehmer in Deutschland. „Ein erfülltes Leben ist ein Leben voller Arbeit.“<sup>39</sup> „Die Arbeit ist mir sehr wichtig, da ich durch sie mit Menschen in Kontakt komme“<sup>40</sup>, so ein Einzelhandelskaufmann von den Färöern Inseln. Ein weiteres Beispiel kommt aus Frankreich, wo ein Rentner das Arbeiten so viel Spaß machte, dass er sieben Jahre länger gearbeitet hat.

Daraus lässt sich erkennen, dass Arbeitseinstellung von Individuen abhängt, dass aber diese Einstellung auch verändert werden kann. Zum Beispiel durch einen Wechsel von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder politischen Paradigmen.

## 9. Globalisierung

„Die Globalisierung eröffnet danach große Chancen für die Zukunft, nicht nur für Länder, sondern auch für alle anderen. Zu ihren zahlreichen positiven Aspekten gehören eine beispiellose Ausweitung von Investitionen und Handel, die Öffnung der bevölkerungsreichsten Regionen der Welt für den internationalen Handel und die Chance für eine größere Zahl von Entwicklungsländern, ihren Lebensstandard zu erhöhen, die immer schnellere Verbreitung von Informationen, technologische Neuerungen sowie die Zunahme qualifizierter Arbeitsplätze [...] Wir sind daher überzeugt, dass der Prozess der Globalisierung eine Quelle der Hoffnung für die Zukunft darstellt.“<sup>41</sup>



Abbildung 8- Globalisierung  
Quelle: ITK-Lernblog

---

<sup>39</sup> Vgl. Fischer, Lau (2008, S.41)

<sup>40</sup> Vgl. Fischer, Lau (2008, S.49)

<sup>41</sup> Vgl. Krystek, Zur (2002, S.4)



Globalisierung ist das Stichwort für jedes erfolgreiche Unternehmen. Die globale Finanzwirtschaft beginnt sich zu verschieben. Seit 1990 sind grenzüberschreitende Kapitalströme mit einer durchschnittlichen jährlichen Rate von 14,2% im Zeitraum bis 2008 gewachsen. Die Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung berichtet, dass 2008 die Investitionen der USA in Übersee bereits auf 18% und diejenigen aus der Europäischen Union bereits um 30% gefallen sind. Im Gegensatz dazu stiegen die Zahlen der Investition der Schwellenländer, wie die von China und Indien, um 30%.<sup>42</sup> Mit der Finanzkrise von 08/09 haben sich hier einige Zahlen verschoben und verändern sich noch weiter.

Bereits in den 60er Jahren findet man Aufzeichnung für den Beginn der Globalisierung. In der Abbildung 9 lassen sich bereits die ersten Internationalisierungsstadien erkennen, welche durch den Wiederaufbau der Volkswirtschaft Mitte der 60er verstärkt wurde. Ende der 60er Jahre begannen die ersten Multinational Companies auf ausländischem Boden Fuß zu fassen. Die erste Welle der Internationalisierung entstand aufgrund von „Tendenzen zur Integration der unterschiedlichen, regionalen Märkte zu einem homogenen globalen Markt“.<sup>43</sup> Die zweite Welle begann in den frühen 90ern und hat unter anderem zwei Ursachen: Die Wettbewerbsvergrößerung und die steigenden Kundenanforderungen.

	1965	1980	1990
	<b>Wiederaufbau</b>	<b>Internationalisierung</b>	<b>2. Welle Globalisierung</b>
			<b>1. Welle Globalisierung</b>
<u>Relevanter Markt</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Europa, Nordamerika</li> <li>◦ Ausgew. Länder</li> </ul>	◦ Triade/ OECD- Länder	◦ Triade, Schwellenländer
<u>Treibende Faktoren</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ausweitung der internationalen Präsenz</li> </ul>	◦ Economies of Scale	◦ Wissen/Talente, Kommunikationsnetze, Reg. Kompetenzzentren
<u>Leistungsspektrum</u>	◦ Nationale Produkte	◦ Weltprodukte	◦ Geschäftssysteme und Dienstleistungen, Infrastrukturgeschäfte
<u>Führungsstruktur</u>	◦ Zentralistisch, vertriebsorientiert	◦ Monoszentrisch („Satellitenstruktur“)	◦ Polyzentrisch vernetzt („Netzstruktur“)
<u>Treibende Gestalter</u>	◦ Multinational Companies	◦ Japanische Globalisierer	◦ Globale Dienstleister ◦ Erste Spieler aus den Schwellenländern

Abbildung 9- Phasen der Globalisierung  
Quelle: Eigene Darstellung aus MC Kinsey (Krystek, Zur)

<sup>42</sup> Vgl. Ernst&Young [Zugriff am 15.7.2011]

<sup>43</sup> Vgl. Krystek, Zur (2002, S.109)

## 9.1. Chancen und Probleme

„Was ist überhaupt diese „Globalisierung“, die von den einen verdammt und von den anderen gepriesen wird?“<sup>44</sup> Es vergeht kein Tag, an dem nicht über die Welt und deren Probleme gesprochen wird. Jeden Tag sind die Medien voll von globalen ökonomischen und sozialen Neuigkeiten. Globalisierung bedeutet eine Einheit schaffen. Aber ist das wirklich so? Gibt es ein Zusammenwachsen oder driften die Länder doch auseinander? Kann man über die Globalisierung wirklich nur Positives berichten? In den letzten Jahren haben sich die Widersprüche zu einer Vereinheitlichung vermehrt. Es gibt so viele Rechte, die man glaubte zu einer Einheit zusammen schweißen zu können. Man erhoffte sich ein gleiches Recht für alle Jobsuchenden, die gleiche Lebenserwartung. Aber was ist passiert? Nichts! Änderungen sind zum Teil für uns Bürger nicht ersichtlich. Personelle Änderungen, so wie neue Regeln und Gesetze wurden für alle eingeführt. Durch die internationale Arbeitsmöglichkeit, war es für die heimischen Arbeiter ein Kampf um die Arbeitsplätze. Top- Manager und auch billige Arbeitskräfte wurden und werden aus aller Welt geholt.

„Über Globalisierung wird leidenschaftlich gestritten. Nur in einem Punkt sind sich Gegner und Anhänger einig: Wir leben längst in einem „globalen Dorf“,“<sup>45</sup> so der Ökonom Pankaj Ghemawat im Interview mit Karl Gaulhofer in der Presse.

„Eine andere Welt ist möglich“, „Die Erde ist mein Leben“ las man auf Transparenten bei der Kundgebung zum Weltsozialforum im Februar 2011 zum Gipfelauftakt in Dakar.

„Globalisierung, Restrukturierung und Fusionen verlangen immer mehr Flexibilität und Mobilität“<sup>46</sup> liest man in der Presse. Die Einführung des Euros, das Schengen Abkommen, die EU- Osterweiterung im Mai 2004, die Grenzöffnungen, die verbesserten Kommunikations- und Transporttechniken führen zu globalen Koordinationsmöglichkeiten von Arbeitsprozessen. Grund genug, warum die Unternehmen, die Organisationen und Individuen gezwungen wurden, sich mit anderen Kulturen in Verbindung zu setzen, diese kennen zu lernen und mit ihnen arbeiten zu lernen. Internationale Unternehmen stellen Mitarbeiter anderer Kulturen ein, kooperieren über die Landesgrenzen hinaus, um wachsen und mit der Konkurrenz mithalten zu können. Das Lernen, mit globalen Änderungen umzugehen, ist Vorteil und Risiko zugleich. Die Horizonterweiterung, die andere Weltanschauung und die

---

<sup>44</sup> Vgl. Stiglitz (2002, S.23)

<sup>45</sup> Vgl. Die Presse.com, Interview, [Zugriff am 2.7.2011]

<sup>46</sup> Vgl. Die Presse.com [Zugriff am 28.8.2011]

neue Orientierung sind neue Herausforderungen einer Vernetzung. Neben vielen anderen Konsequenzen ist die vermehrte Einsetzung internationalen Mitarbeiter eine der weitreichendsten und herausforderndsten Folgen der Globalisierung.

Einen Lösungsansatz im Bereich Globalisierungsproblematik findet man in der Fehlerbehebung, der Kommunikation, den Veränderungen und Maßnahmen und dem Finden einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Kurz gesagt, es kommt zu einer immer wichtigeren Änderung im Leadership- Denken. Jeder einzelne von uns muss bereit sein, sich zu öffnen, um Neues zu lernen.

„Globalisierung lernen, ohne vor die Tür zu gehen, funktioniert nicht. Es gibt Wissen, das kann man nicht erlesen, das muss man selbst erleben. Das Thema moderner Staat ist eine Daueraufgabe“, sagt Prof. Bodo Schlegelmilch, Dean der WU Executive Academy im Interview gegenüber der Presse.<sup>47</sup> „In zwanzig Jahren werden die heutigen Entwicklungs- und Schwellenländer 60% des weltweiten BIP erwirtschaften, glaubt die OECD.“<sup>48</sup>

„Unter Globalisierung wird die Veränderung der Weltwirtschaft verstanden, die zu mehr länderübergreifenden Transaktionen führt. Auch im kulturellen und gesellschaftlichen Bereich findet eine Globalisierung statt.“<sup>49</sup>

Finanz- und Wirtschaftskrise, Anpassung von Regeln und Normen in der EU und international, das sind alles Probleme, die aufgrund der Globalisierung auftreten, gleichzeitig wird aber Qualität und Leistung der wachsenden Märkte vorausgesetzt. Die Folgen am Arbeitsmarkt sind deshalb schon lange nicht mehr national, sondern global. Aber nicht nur der Arbeitsmarkt wird von der Globalisierung und die damit verbundenen Veränderungen getroffen, Gesellschaft und Kultur müssen sich gezwungenermaßen ebenso anpassen. In jeder Stadt kennt man Döner, McDonalds oder KFC, Symbole der Globalisierung. Wir akzeptieren diese „neue“ Art von Kultur. Doch es gibt viele Für und Wider. Man stellt sich viele Fragen, ist die Globalisierung tatsächlich so positiv zu sehen ist, wie so oft behauptet wird. Man hört oft, dass die Globalisierung die Türen öffnet, den internationalen Handel antreibt und somit auch den kleinen Ländern eine Chance gibt, sich zu präsentieren. Die Entwicklung in der Wirtschaft wächst, es gibt billige Ware und sogleich schafft man in anderen Ländern wieder Arbeitsplätze und die Möglichkeit am internationalen Handel teilhaben zu können.

Ein negativer Punkt, der immer wieder angesprochen wird, ist die ungerechte Verteilung des Wohlstandes. Weiters wird kritisiert, dass oftmals Rechte und/ oder Umweltschutz

---

<sup>47</sup> Vgl. Karriere. Die Presse.com, Interview [Zugriff am 27.8.2011]

<sup>48</sup> Vgl. Die Presse.com [Zugriff am 28.8.2011]

<sup>49</sup> Vgl. Globalisierung- Ursachen- Fakten- Folgen [Zugriff am 20.7.2011]

vernachlässigt werden. Doch die Globalisierung wächst für den einen oder anderen Staat/ Wirtschaftsbetrieb/ Arbeitnehmer einfach zu schnell, wodurch die Anpassungen von Standards und Regeln oft nicht eingehalten werden kann.

Durch Globalisierung wird uns erst bewusst wie andere leben, wir erkennen soziale oder politische Probleme, die weit entfernt von unseren sind.

Wir können die Welt zu einem besseren Zusammenleben im positiven Sinne zwingen, aber leider erkennen wir dadurch auch eine Menge an Neuem, was uns bisher verborgen blieb, mit dem wir aber noch nicht gelernt haben umzugehen.

Das heißt, viele reiche Länder wachsen, andere werden ärmer. Die Schere zwischen Arm und Reich vergrößert sich. Viele kleine Länder schaffen, aufgrund von Mangel an technischen Geräten und ähnlichem, den Sprung zur Internationalisierung nicht. Sie kommen ohne fremde Hilfe oft nicht mehr zurecht. Die Globalisierung bringt den armen und reichen Ländern Ungewissheit und Unsicherheit. Leider sind internationale Arbeitsregeln, die durch die Globalisierung eingeführt wurden, von etlichen Ländern nicht angenommen.

## **9.2. Internationalisierung**

„Unter Internationalisierung versteht man die Auf- oder Zunahme grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit.“<sup>50</sup>

Unter der Zuhilfenahme von Größen, wie die der Leistungskriterien, Kultur, Zielsetzung, Denk- und Handlungsweisen und der Strategie kann der Grad einer solchen Internationalisierung gemessen werden. Große Vorteile sieht man darin, wenn Mitarbeiter oder Manager bereits Erfahrungen und Kenntnisse im Internationalisierungsprozess mitbringen. Motive von Internationalisierung sind unter anderem neue Absatzmärkte zu erschließen und Kostenreduktion der Produktion.

Internationalisierung ist ein Prozess nachhaltiger und bedeutender Auslandstätigkeiten. Es ist nicht nur ein Merkmal von Großunternehmen, denn auch Klein- und Mittel- Unternehmen müssen sich der veränderten wirtschaftlichen Welt anpassen. Für Unternehmensführung gilt es zusätzliche Probleme, die unter anderem durch Mobilität entstehen, mit den bereits vorhandenen internen zu koordinieren und weitere Lösungsansätze zu suchen.

---

<sup>50</sup> Vgl. Scherm, Süß (2001, S.6)

Politik und Unternehmen müssen versuchen, sich der Herausforderung einer globalen Welt zu stellen. Die Politik muss die anhaltenden Wettbewerbsnachteile der Standorte reduzieren, das Unternehmen muss Kosten, Effizienz und Qualität an die Erfordernisse einer globalen Welt anpassen.

Entscheidend ist aber, dass man wettbewerbsfähig in asiatische oder amerikanische Märkte einsteigen kann. Und dies kann nur durch technische und kulturelle Anpassung in organisatorischen Belangen erfolgreich bewerkstelligt werden.

Auch in Österreich setzen heimische Unternehmen auf Internationalisierung. Österreichische Unternehmen mischen zwar eher selten am Weltmarkt mit, aber durch Tochterfirmen und Unternehmensbeteiligungen sind Standbeine im Ausland schon fast zu Tradition geworden. Ein sehr gutes Beispiel ist hier die OMV, welche 1959 als österreichische Mineralölverwaltung Aktiengesellschaft gegründet wurde. Der erste Standort in Schwechat wurden bereits 1960 in Betrieb genommen und zählt heute zu eines der erfolgreichsten Industrieunternehmen österreichweit und als führender Konzern für Öl und Erdgas europaweit.<sup>51</sup> Auch die ALPLA Werke, ein kunststoffverarbeitendes Unternehmen, in Vorarlberg, sind heute weltweit bekannt.

Im Begriff Internationalisierung spiegelt sich Hoffnung für eine bessere Zukunft, aber auch Ängste und Sorgen wider.

## **10. Unterschiede in der Arbeitswelt**

Frauen werden auf Grund des Tragens eines Kopftuches bei Job-Einstellungen benachteiligt oder jemand will eine Pause machen, um beten zu können. Aber die Religionsfreiheit steht nun mal im Gesetzbuch und deshalb sollte dieses Problem eigentlich nie ein Thema sein. Die Rechte der EU, vor allem aber die Menschenrechte, sagen ganz deutlich, dass dadurch keine Diskriminierung stattfinden darf. Leider kommt dies nicht selten vor und man muss sich fragen, wie passen Religion und Arbeit zusammen? „Arbeit ist mir sehr wichtig. Nach dem Koran ist Arbeit eine Pflicht für alle gläubigen Muslime. Man soll nicht betteln, sondern stolz und mit geradem Rücken durchs Leben gehen. Und das geht nun mal nicht ohne Arbeit“,<sup>52</sup> so ein Moscheegehilfe aus dem Libanon.

Wie viel Platz beansprucht die Religion, wann muss man Grenzen ziehen? Wo sind Konflikte betreffend Religion und Arbeit, wie gehen Mitarbeiter mit solchen Problemen um?

---

<sup>51</sup> Vgl. Fassmann, Pichler, Reiner (2009, S. 184)

<sup>52</sup> Vgl. Fischer, Lau (2008, S.85)

Unterschiede in der Arbeitswelt können viele Gründe haben. In diesem Teil wird auf spezielle Unterschiede im externen und internen Bereich eingegangen. Sowohl die Unterschiede in den Gewerkschaften als auch in den Arbeitsverträgen, Rechten und in der Motivation in der Arbeit sollen hier näher betrachtet werden.

## **10.1. Externe Unterschiede**

Die externen Unterschiede sind deshalb so interessant, weil diese im Gegensatz zu den internen für jeden erkennbar sind. Zeitungen und Nachrichten informieren uns fast täglich über dieses Thema.

### **10.1.1. Gewerkschaften**

„Zu den wichtigsten Arbeitsbereichen einer Gewerkschaft gehören, Gewerkschafts- und Menschenrechte, Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitsplatz, Gleichstellung und Nichtdiskriminierung und internationale Solidarität.“<sup>53</sup>

Eine der wichtigsten internationale Gewerkschaftsorganisation ist der Internationale Gewerkschaftsbund (IGB)<sup>54</sup>. Weitere sind der Europäische Gewerkschaftsbund (EGB) und der Internationale ArbeiterInnen- Assoziation (IAA).

In fast jedem Land existieren Gewerkschaften, die für die Unterstützung der Arbeitnehmer zuständig sind. Je nach Land gibt es unterschiedlich viele Organisationen und Mitglieder. In diesem Abschnitt versuche ich punktuell das eine oder andere Land, mit sehr interessanten Eindrücken zu diesem Thema, näher zu beleuchten.<sup>55</sup> Die Tabelle 6 weiter unten, soll zu einer besseren Übersicht verhelfen.

Norwegen hat vier Gewerkschaftsbünde, LO, mit enger Beziehung zur Arbeiterpartei, UNIO, YS und die der Akademiker. Gut die Hälfte der Arbeitnehmer gehört einer der vier Organisationen an.

Im Gegensatz zu Norwegen hat Österreich einen einzigen parteiunabhängigen Gewerkschaftsbund, mit guter politischer Bindung vorweisen kann. Dem ÖGB sind ca. 35 Prozent der Arbeitnehmer beigetreten.

---

<sup>53</sup> Vgl. International Trade Union Confederation [Zugriff am 30.9.2011]

<sup>54</sup> Vgl. „Der IGB wurde bei seinem Gründungskongress vom 1.-3. November 2006 in Wien (Österreich) gegründet. Er setzt sich zusammen aus den früheren Mitgliedsorganisationen des Internationalen Bundes Freier Gewerkschaften (IBFG) und des Weltverbandes der Arbeitnehmer (WVA) sowie aus Gewerkschaftsorganisationen, die zuvor keinem Weltverband angeschlossen waren. Der IBFG und der WVA haben sich am 31. Oktober 2006 aufgelöst und somit den Weg für die Gründung des IGB frei gemacht.“ Vgl. International Trade Union Confederation

<sup>55</sup> Vgl. Worker-Participation.eu [Zugriff am 13.8.2011]

Italien hat zahlenmäßig die meisten Gewerkschaftler der gesamten EU, jedoch die Hälfte davon sind Pensionisten, infolge dessen liegt der Organisationsgrad bei 33%. Man zählt drei große Gewerkschaftsbünde. Orientiert nach Branchen, gibt es den CGIL, zuständig für die verarbeitenden Industrien, CISL und UIL sind beide für den öffentlichen Dienst zuständig. Alle drei sind durch eine politische Zielsetzung zu unterscheiden.

Die Mitgliederanzahl in der Slowakei lag 2004 schon bei 30% und ist laut Schätzungen seither auf 20% gesunken, ist aber höher als in anderen osteuropäischen Ländern. Die Slowakei hat, so wie Österreich, einen dominierenden und einflussreichen Bund, den KOZ SR. In der Schweiz entstanden die Gewerkschaftsbünde aus politisch- religiösen Gründen. Es gibt noch zwei solcher Bünde, den „Schweizerischen Gewerkschaftsbund“ und den aus einer christlichen Bewegung entstandenen „Travail Suisse“. In Deutschland ist ein Fünftel der Arbeitnehmer Mitglied in einer Gewerkschaft. Diese geringe Zahl, gezählt im Jahr 2008, sind immer noch Auswirkungen aus den 90er Jahren, denn erst ab diesem Zeitpunkt begann der Aufbruch in die Zeit der Globalisierung.

Tabelle 6- Übersicht Gewerkschaften

	<b>Norwegen</b>	<b>Österreich</b>	<b>Italien</b>
<b>Anzahl der Mitglieder in %</b>	~ 50%	~ 35%	~ 33%
<b>Anzahl der Haupt- Gewerkschaften</b>	4	1	3
	<b>Slowakei</b>	<b>Schweiz</b>	<b>Deutschland</b>
<b>Anzahl der Mitglieder in %</b>	~20%	KA	~20%
<b>Anzahl der Haupt- Gewerkschaften</b>	1	2	1

Quelle: eigene Darstellung

Die Lage in Afrika zeigt ein ganz anderes Bild. Bereits in den 1880er Jahren haben sich die ersten Gewerkschaften gebildet, die aber erst im Jahr 1945 anerkannt worden sind. Die Friedrich Ebert Stiftung<sup>56</sup> weist eine Kooperation in Afrika auf. Südafrika ist eines der wenigen, modernen Länder auf dem afrikanischen Kontinent und bietet mit Nigeria und Simbabwe eine stark aufgebaut Gewerkschaftsorganisation. Alle anderen Länder südlich der Sahara können diesbezüglich kaum Entwicklungserfolge vorweisen. Laut eines Berichtes der Friedrich- Ebert- Stiftung, ist es für Gewerkschaften schwer die Arbeitnehmer gut zu unterstützen und zu vertreten. Sie sind schwach und kämpfen mit internen Problemen. Kapazitätsdefizite, schwache Regionalstrukturen und innergewerkschaftliche Demokratie sind meistens die Ursachen, warum die afrikanischen Gewerkschaften selten gut funktionieren,

<sup>56</sup> Vgl. „Die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) wurde 1925 als politisches Vermächtnis des ersten demokratisch gewählten deutschen Reichspräsidenten Friedrich Ebert gegründet.“ Vgl. Friedrich- Ebert Stiftung

In China ist die „All China Federation of Trade Unions (ACFTU)“ für die Interessen der Arbeitnehmer zuständig. Die Interessen dieser Arbeitnehmer werden im Gesetz verankert, doch die Rechte in einer Fabrikhalle werden immer wieder vergessen und ignoriert. Leider haben die chinesischen Arbeiter immer noch nicht das Recht auf Tarifverhandlungen. Das Kopieren der westlichen Gewerkschaftsmodelle will die ACFTU nicht, sie will eine Brücke zwischen den Arbeitnehmern und den Arbeitgebern bauen und nicht nur als Anwalt für die Arbeitsrechte dienen.

Auch internationale Firmen, wie Borealis AG, bieten gute Beispiele dafür, dass die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft durch Betriebsräte einen positiven Effekt auf die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen ausübt.

„Im People Survey, bei dem wir die hervorragende Rücklaufquote von 84% verzeichnen konnten, gaben die Borealis MitarbeiterInnen an, dass sie weiterhin hoch engagiert sind, die Werte noch immer eine solide Grundlage darstellen und das Verhältnis zu den unmittelbaren Vorgesetzten gut ist. Außerdem haben wir bewiesen, dass wir imstande sind, Krisen gut zu bewältigen. Nicht zuletzt sind wir der einzige westeuropäische Polyolefin-Produzent, der im Jahr 2009 einen Gewinn einfahren konnte, was einzig und allein durch den Beitrag und den Einsatz jedes Einzelnen von uns im Unternehmen möglich wurde“, so Caignie Kaatje auf der Homepage, Internal Communication Manager von Borealis AG<sup>57</sup> und bezieht dies auf die gute Zusammenarbeit der CEO mit den Betriebsräten.

### **10.1.2. Die unterschiedlichsten Gesetze des Staates**

Jeder von uns hat Ideen, wie man die Welt verbessern kann. Jeder von uns glaubt meistens immer alles besser zu wissen. Jeder von uns kennt neue Wege, um zu besseren Lösungen zu kommen. Doch um solche Änderungen durchführen zu können, sind Kosten und Staat oft ein großes Hindernis. Eine gesamtstaatliche Regeländerung kann immer nur durch einen Gesetzesbeschluss erfolgen. Denn eine solche Veränderung, sei es in der Mindestlohngrenze oder in der Arbeitszeitregulierung, wird schlussendlich jeden betreffen. Auch Pensionsantrittsalter, Arbeitszeitgesetze und Urlaubsansprüche werden unterschiedlich

---

<sup>57</sup> „Borealis ist ein führender Anbieter innovativer Lösungen in den Bereichen Basischemikalien und Kunststoffe. Mit einem Umsatz von 6,3 Mrd. Euro im Jahr 2010, Kunden in über 120 Ländern und 5.100 Mitarbeitern weltweit, steht Borealis zu 64% im Eigentum der International Petroleum Investment Company (IPIC), Abu Dhabi, sowie zu 36% der OMV, dem führenden Energiekonzern im europäischen Wachstumsgürtel. Borealis hat seine Konzernzentrale in Wien, Österreich und betreibt Produktionsstandorte, Innovationszentren und Kundenservice-Zentren in Europa sowie in Nord- und Südamerika.“ Vgl. Borealisgroup.com



geregelt, weil unter anderem der Wert der Freizeit in einem Land höher geschätzt wird als in anderen.

Durch die Globalisierung und die dadurch zwangsläufig entstandenen internationalen Regeln mussten einige Gesetze erlassen werden. Die internationale Arbeitsorganisation (ILO) wurde während des Ersten Weltkriegs gegründet und setzt sich bis heute unter anderem für die Arbeitsrechte weltweit ein.

„Die Sicherung des Weltfriedens durch eine Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen aller Menschen. Zu den besseren Arbeitsbedingungen in allen Mitgliedsländern kommt jedoch ein internationaler Aspekt hinzu: Mit weltweit anerkannten Sozialstandards soll verhindert werden, dass sich einzelne Teilnehmer am internationalen Handel durch Abbau von Arbeitnehmerrechten und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen Vorteile verschaffen. Dahinter steht die Idee, dass nur durch eine internationale Vernetzung des sozialpolitischen Regelwerks faire Wettbewerbsbedingungen geschaffen werden können. Die Grundprinzipien und Ziele wurden 1944 in der grundlegenden Erklärung von Philadelphia erneuert und erweitert.“<sup>58</sup>

Generell hat jeder Staat bestimmte gesetzlich festgelegte Arbeitsregulierungen.

Das Thema der Mindestlohnhöhe bleibt eines der meist diskutiertesten Themen im Gesetzesentwurf. Haben heute schon 18 Mitglieder der Europäischen Union, unter anderem Österreich, ein solches Gesetz für Mindestlöhne, diskutiert man in Kanada, Amerika und Japan erst darüber.

In Belgien und Schweden beispielsweise wird die Entlohnung nach einem Tarifvertrag gelöst, in dem sehr wohl Mindestlöhne festgesetzt werden. In Norwegen gibt es keine Mindestlöhne, es wird aber zwischen Fachkräften ohne und mit Ausbildung getrennt entlohnt, es wird nach Arbeitern mit Arbeitserfahrung getrennt. Je nach dem in welche Kategorie man hinein fällt, hat man das Recht auf einen Mindestlohn. In Slowenien wurde am 1. Jänner 2011 die Mindestlohngrenze auf 748.10 Euro erhöht. In Asien fällt der Mindestlohn der Regionen und Provinzen verschieden hoch aus. Er variiert zwischen \$3.43 und \$4.38.<sup>59</sup> Auch in Thailand wurde der Mindestlohn im Jahr 2011 erhöht. In Vietnam gibt es den sogenannten Dual-Mindestlohn für inländische und ausländische Unternehmen. Dieser wird je nach den sozio-ökonomischen Veränderungen angepasst.

---

<sup>58</sup> Vgl. ILO [Zugriff am 11.08.2011]

<sup>59</sup> Zum Vergleich, eine Bürofachkraft in Asien verdient monatlich \$375, ein IT-Manager schon \$3750.

Auch in den USA gibt es verbreitet eine Regelung zum Mindestlohn. Die Höhe ist jedoch in jedem Bundesstaat anders geregelt. Gesetzliche Mindestlöhne gibt es in fast jedem Land. In Anhang 5 sieht man eine Übersicht, seit wann welche Mindestlohngesetze existieren. Geltungsbereiche sind hier sehr unterschiedlich. In Belgien existieren diese Mindestlohngesetze ab 21 Jahren, in Spanien sind Ausnahmen unter der Altersgrenze 16 Jahre. In Japan gibt es keine Altersgrenze für Löhne. Ausnahmen für Behinderte oder Arbeiter in einem Familienbetrieb sind sowohl bei Frankreich, Niederlande und anderen vorhanden. In Österreich waren die Werkstattverträge Vorläufer von heutigen Gesetzen von Mindestlöhnen. Gesetzliche Kollektivverträge sind um 1920 angewendet worden aber erst in den 1970er Jahren spricht der ÖGB offiziell von einer Lohnpolitik. 2009 haben sich WKÖ und ÖGB für einen Mindestlohn in der Höhe von 1000 Euro geeinigt.<sup>60</sup> Im August 2011 gab es bereits erste Diskussionen über einen Mindestlohn von 1300 Euro für Frauen.<sup>61</sup>

„Arbeitszeit ist die Dauer der vom Arbeitnehmer täglich zu erbringenden Arbeit, geregelt vor allem in der Arbeitszeitordnung (AZO) vom 30.4. 1938 (mehrfach geändert) und im Jugendarbeitsschutzgesetz.“<sup>62</sup>

Auch die Arbeitszeiten sind gesetzlich geregelt. Aber auch hier findet man immer wieder Ausnahmen. Gilt in manchen europäischen Ländern, wie in Belgien, die 38 Stunden Regel, gibt es in anderen Ländern, wie Norwegen und Schweden, die 40 Stunden Regel. In Thailand gilt die maximale Wochenstundenanzahl von 48 Stunden. Auch die 8 Stunden pro Tag- Regel gibt es nicht überall. In afrikanischen und asiatischen Ländern gibt es so etwas nicht. Nachtarbeit und Kinderarbeit sind auch hier meistens verboten. Die Sonn- und Feiertagsregel gilt ebenso nicht überall wie zum Beispiel in Thailand. Überstunden sind oft nur mit dem Vorgesetzten abzumachen. Aber auch bei uns in Österreich arbeiten Manager und Leute in Führungsebenen an Wochenenden oder Feiertagen.

### **10.1.3. Arbeitsrechte**

„Arbeitsrecht, das Sonderrecht der unselbstständigen, d.h. persönlich von einem Arbeitgeber abhängigen und dessen Weisungen unterstehenden Arbeitnehmer. [...] Das Arbeitsvertragsrecht befasst sich mit dem Arbeitsverhältnis, das durch Arbeitsvertrag begründet wird, insbesondere mit den Rechten und Pflichten der Vertragspartner. Ein

---

<sup>60</sup> Vgl. FORBA- Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt [Zugriff am 17.9.2011]

<sup>61</sup> Vgl. ÖGB [Zugriff am 29.9.2011]

<sup>62</sup> Vgl. Meyers Großes Taschenlexikon, Band 2 (1981, S. 110)

wichtiger Teil des Arbeitsrecht ist das Recht des Arbeitsschutzes, zu dem vor allem das Arbeitszeitrecht, Frauen-, Mutter- und Jugendschutz gehören.“<sup>63</sup>

Die Vereinten Nationen haben am 10. Dezember 1948, die, bis heute gültige, UNO-Menschenrechtserklärung, erlassen. Sie umfasst 30 Artikel, die weltweite Rechte beinhalten, aber trotzdem erscheinen leider immer wieder Berichte, die Menschenrechtsverletzungen aufzeigen.

„Artikel 23: Recht auf Arbeit

1. Jeder hat das Recht auf Arbeit, auf freie Berufswahl, auf gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen sowie auf Schutz vor Arbeitslosigkeit.

2. Jeder, ohne Unterschied, hat das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit.

3. Jeder, der arbeitet, hat das Recht auf gerechte und befriedigende Entlohnung, die ihm und seiner Familie eine der menschlichen Würde entsprechende Existenz sichert, gegebenenfalls ergänzt durch andere soziale Schutzmaßnahmen.

4. Jeder hat das Recht, zum Schutze seiner Interessen Gewerkschaften zu bilden und solchen beizutreten.“<sup>64</sup>

Arbeitsrechte kann und soll man immer verbessern. In China zum Beispiel werden, seit der Einführung der Gewerkschaften im Jahr 1992 und des Arbeitsrechts 1994, immer wieder neue Gesetze und Vorschriften entworfen, um den Interessen der Arbeitnehmer nachzugehen. Den chinesischen Arbeitnehmern kommen die Arbeitsrechte und die zunehmenden strengeren Regeln, Gesetze und Vorschriften nicht zu gute. Nach außen hat es den Anschein, China verändere sich zum Besseren, schaue auf seine Arbeiter und deren Interessen, aber bei genauerem Betrachten, wird durch die niedrigen Löhne eine Lücke erkennbar. Viele Arbeiter kämpfen ums Überleben, sie können mit ihren Löhnen die Familie kaum ernähren und wünschen sich nichts weiter, als länger arbeiten zu dürfen. China hat vielleicht die Arbeitsbedingungen zum Besseren verändert, aber dadurch noch lange nicht das Leben vieler Arbeitnehmer zum Besseren gewandt.

„Ich kann keinen Urlaub machen, denn dann verdiene ich nichts. Ohne Geld ist man nichts, aber trotzdem ist Geld nicht das Wichtigste“<sup>65</sup>, so ein Fahrradflicker aus China.

---

<sup>63</sup> Vgl. Meyers Großes Taschenlexikon, Band 2 (1981, S. 107)

<sup>64</sup> Vgl. United Nation [Zugriff am 12.7.2011]

Auch in Indien gibt es enorm viele Gesetze und Rechtsvorschriften bezüglich Arbeitsrechte, die aber leider nicht zu dem gewünschten Erfolg führen. Wichtig wäre es, dass man Platz für flexiblere Verträge am Arbeitsmarkt, eine bessere Sozialabsicherung für Arbeitslose schafft und die Konflikte am Arbeitsmarkt schneller lösen kann.

Heute gibt es sehr viele verschiedene Organisationen, die sich um die internationalen Arbeitsrechte bemühen. Zum einen gibt es bekannte Initiativen und Organisationen und zum anderen gibt es Organisationen, die eher im Hintergrund für Recht und Ordnung da sind. Unter anderem gibt es:

„Organisation Global Union Research Network (GURN)

Internationalen Bund Freier Gewerkschaften (IBFG)

Global Union Federation (GUF)

Trade Union Advisory Committee bei der OECD (TUAC)<sup>66</sup>

Internationale Arbeitsrechte sind für die United Nation ein wichtiges Thema. Jeder sollte die Möglichkeit bekommen zu arbeiten, selbstständig sich und seine Familie ernähren zu können und zufrieden damit sein.

## **10.2. Interne Unterschiede**

Autoren, die Tipps für das beste Verhalten im Ausland besonders in ausländischen Unternehmen vorstellen, gibt es genug. Dennoch ist die Umsetzung all dieser Dos and Don'ts recht schwierig, obwohl sie für den Erfolg bei einem Geschäftsessen oder eines Meetings von großer Bedeutung sind.

Beispielhaft soll hier der Augenkontakt. In der westlichen Kultur ist es ein Zeichen für Aufmerksamkeit, Offenheit und Ehrlichkeit. In Asien hingegen ein Zeichen von Nicht-Respekt und Aggression.

Öffentliche Mehrzweck- Büros werden von Europäern als unangenehm empfunden. Eine Arbeit lässt sich besser alleine hinter geschlossenen Türen erledigen, da die Effizienz größer ist. Japaner hingegen sind nicht gerade glücklich, wenn sie von anderen getrennt werden, dies kann für japanische Verhältnisse unmöglich die Kommunikation fördern. Die Franzosen

---

<sup>65</sup> Vgl. Fischer, Lau (2009, S. 37)

<sup>66</sup> Vgl. The Global Union Research Network (GURN) [Zugriff am 12.8.2011]

klopfen bei geschlossenen Türen, die nicht unbedingt eine Nichtverfügbarkeit bedeutet, an, was den Amerikaner sichtlich irritiert, denn für sie ist eine geschlossene Tür ein Zeichen für „Besetzt“.

Italienern und Japanern ist die gute Beziehung zu Partnern und Kunden sehr wichtig, für den Deutschen hingegen ist es wichtiger, dass die Termine und der Zeitplan stimmen. Was aber nicht heißt, dass ihnen die Kunden nicht wichtig sind. Es bedeutet nur, dass diese einen sehr strengen Zeitplan haben und einen Vertrag lieber im Büro unterschreiben, als bei einem Geschäftsessen.

Weil Unternehmen oft nicht über Probleme, Veränderungen oder Standards reden, sind Unterschiede sehr schwer zu eruieren und führen oft zu Wettbewerbsschäden. Jedes Unternehmen hat seine eigene Philosophie, wie sie die Firma leitet und konkurrenzfähig macht. Deshalb ist sie ein oft streng behütetes Geheimnis.

Der Osten verfügte über Mitteln und Arbeitsmodelle, welche Traditionen und Moderne vereinen, was lange Zeit für Japaner typisch war. Doch seit kurzem ist für die Japaner Freizeit und Familie an erste Stelle gerückt und haben die Loyalitäten zur Firma zurückgedrängt. Den, rund um die Uhr arbeitenden Japaner, den „48- Stunden- und 8- Tage die Woche Job“ gibt es nicht mehr.

Eine deutsche Unternehmensberatung, die Geva- Institut GmbH, hat Unternehmen und deren Mitarbeiter in 25 Ländern über Arbeit, Umfeld und Werte befragt. Wenig überraschend sind viele Unterschiede in der Studie extrahiert worden.

Wie in Abbildungen 10-12 erkennbar ist, sind den japanischen Arbeitnehmer Arbeitsinhalte sehr wichtig. Weniger einig sind sie sich bei der Frage was Führungskräfte ausmachen. Im Gegensatz zu den Amerikanern. Diese sind sich über die Fähigkeit eines guten Führungspersonals einig. Souveränität, Gleichbehandlung und Entscheidungsfähigkeit sollten an erster Stelle stehen. Überraschend ist allerdings, dass „weniger als ein Fünftel der Befragten, eigene Persönlichkeit, Fairness und Teamgeist, als entscheidende Faktoren sehen, um beruflich voranzukommen“.<sup>67</sup> Im Vergleich zu den USA, kann man erkennen, dass die Amerikaner wesentlich zufriedener sind als die Japaner. Die Zusammenarbeit mit Kollegen, Arbeitstätigkeiten und die Work- Life- Balance sind Komponenten, die die Zufriedenheit stärken.

---

<sup>67</sup> Vgl. GEVA Institut [Zugriff am 3.7.2011]

Harte Arbeit, Ehrlichkeit, Respekt und Offenheit für Neues sind in der asiatischen Arbeitswelt wichtig. Das Verbinden von Familie und Geschäft, hat in Asien Tradition und wird erfolgreich eingesetzt.

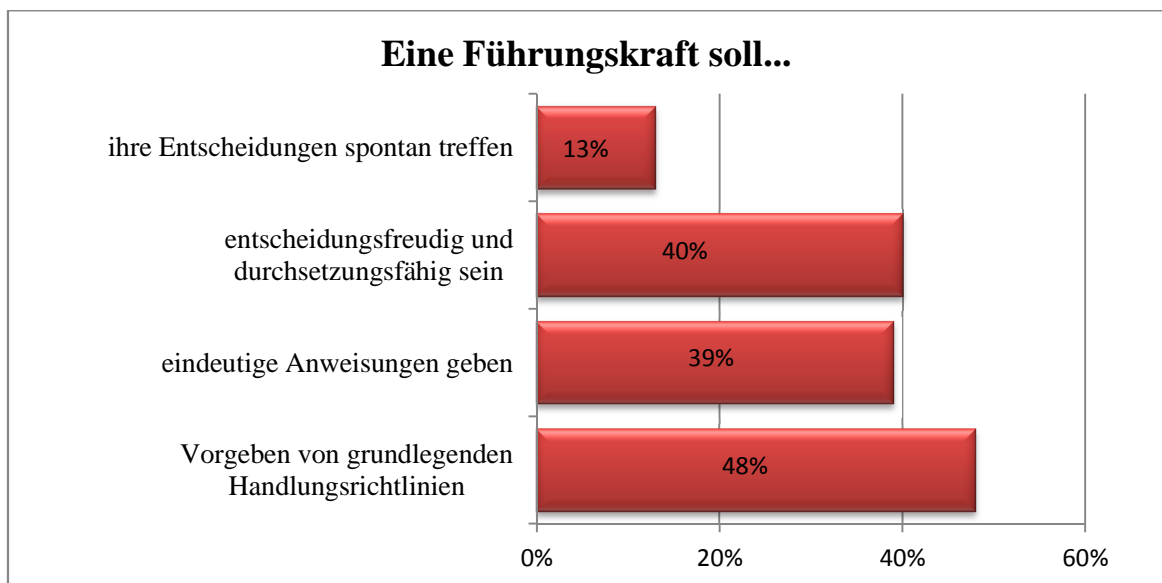
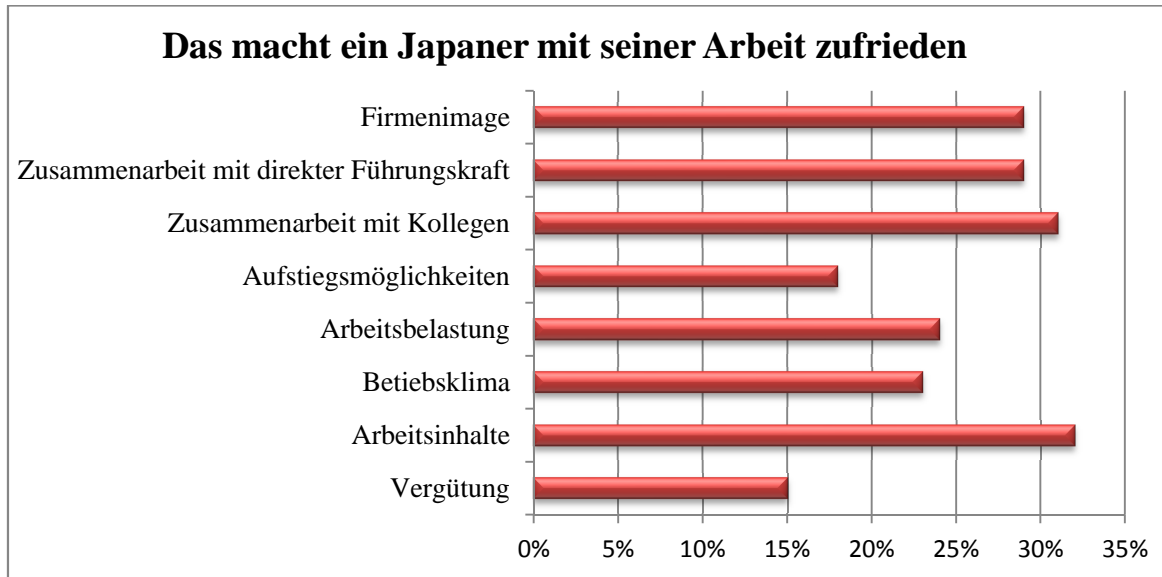


Abbildung 10- Arbeit in Japan  
 Quelle: GEVA- Institut- Länderportrait Japan

Auf eindeutige Richtlinien werden weder in den USA noch in Japan vertraut. Persönliche Freiheit, Selbstvertrauen, individuelle Rechte und Leistungen sind in Amerika nicht wegzudenken. Auch die Abbildung 11 zeigt, dass das Leiten von Intuitionen und der Wert auf Gleichbehandlung in den USA wichtig sind.

Leiter von Führungspositionen sollen weniger eingreifen, aber dafür mit den Mitarbeitern zusammen Entscheidungen treffen.

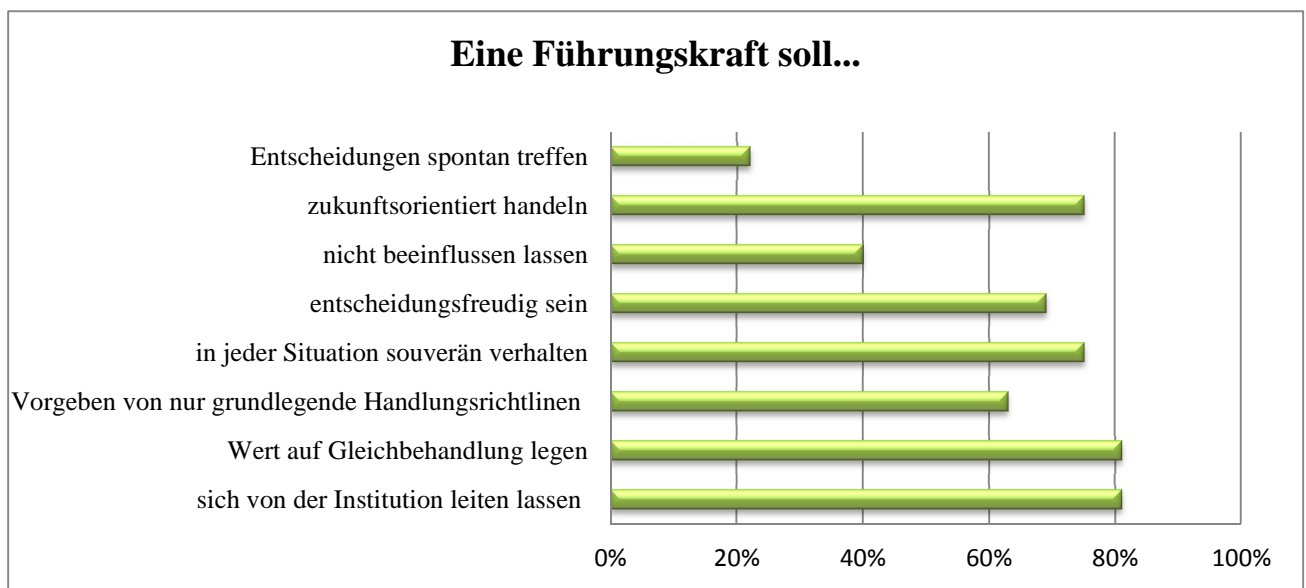
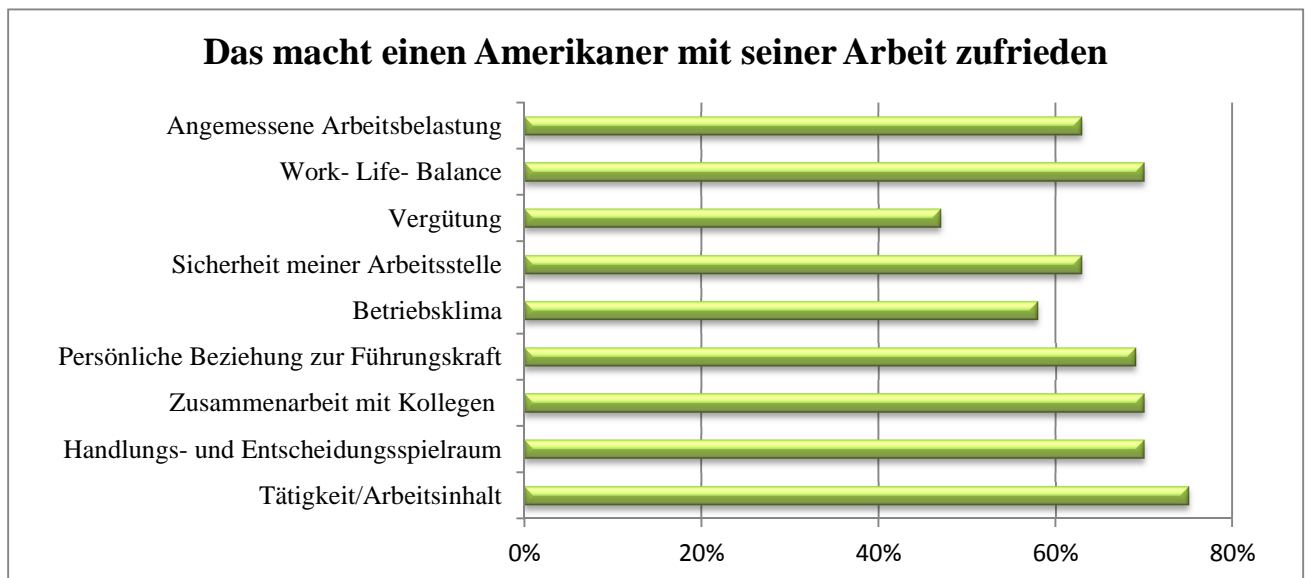


Abbildung 11- Arbeit in den USA  
 Quelle: GEVA- Institut- Länderportrait USA

In Schweden wieder sollte eine Führungskraft in jeder Situation souverän entscheidungsfreudig und durchsetzungsfähig sein. Auch den Arbeitern in den nordischen Ländern ist es wichtig, individuell arbeiten zu können und die Möglichkeit für selbstständiges Arbeiten zu bekommen. Vergütung ist den Schweden allerdings nicht so wichtig.

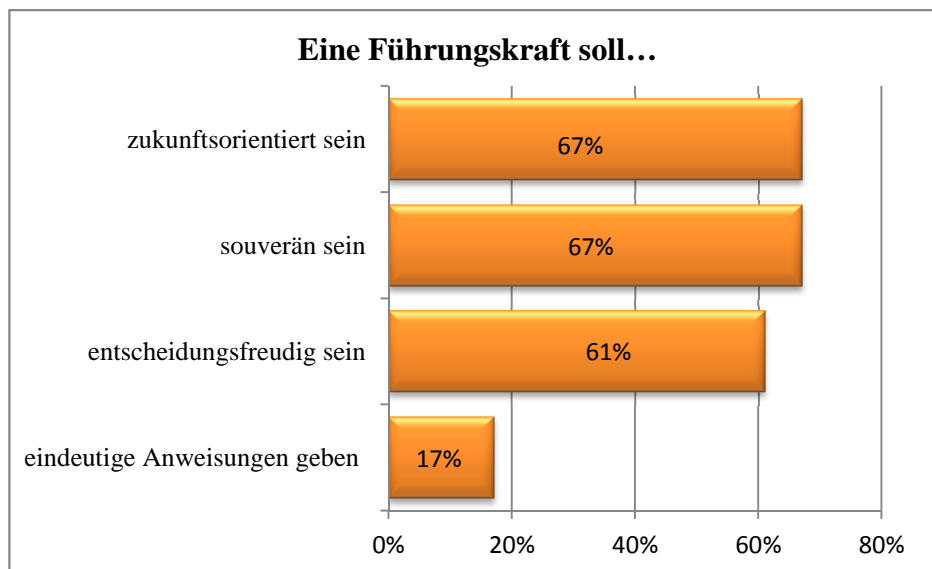
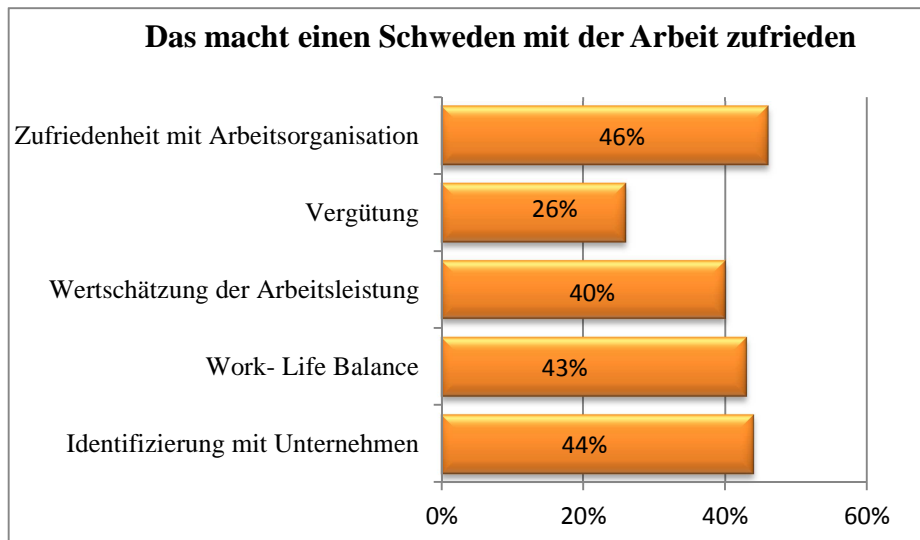


Abbildung 12- Arbeit in Schweden  
 Quelle: GEVA- Institut- Länderportrait Schweden

Auch Russland hat eine ganz andere Arbeitskultur. Dieses Land hat eine enorme Veränderung durchgemacht. Aber dennoch existieren immer noch Traditionen und Werte. Alkohol trinken und dabei Verträge abschließen gehört ebenso dazu, wie das Vermeiden betrunken zu werden, denn das ist bei den Russen ein Zeichen von Schwäche, was für uns Europäer eine richtig große Herausforderung darstellt. Selbstständig zu arbeiten, Projekte zu verabschieden, wird in Russland eigentlich von Mitarbeitern nicht erwünscht und abgelehnt. Die Arbeitskontrollen in jedem Unternehmen sind groß, jeder Handgriff wird von der Geschäftsleitung überprüft. Dies führt oft zu Verzögerungen, das Aufbringen von Geduld ist enorm wichtig. Man kann nur erfolgreich sein, wenn man seine Partner genau kennt. Die Pflege der Beziehungen ist für jeden russischen Arbeitnehmer sehr wichtig.



### **10.2.1. Arbeitsverträge**

„Arbeitsvertrag, privatrechtlicher Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, der zur Begründung eines Arbeitsverhältnisses führt. Die Gestaltungsfreiheit des Vertragsinhalts eines Arbeitsvertrag ist stark eingeschränkt durch zwingende gesetzliche Vorschriften.“<sup>68</sup>

Arbeitsverträge sind in jedem Land von Bedeutung. Diese sind nicht gesetzlich geregelt, weil man im Grunde alles vereinbaren kann. Einzig und alleine verpflichtend ist die Art, wie man einen Vertrag abschließt. Ob mündlich oder schriftlich, jedes Gesetz erfordert andere Regeln. Genaues Dokumentieren der Arbeitsregulierungen und der Entlohnung sind für viele Pflicht, für andere ist ein genauer formulierter Arbeitsvertrag nicht von Bedeutung. Unter anderem sind in Italien oder Österreich persönliche Angaben, Schulausbildung, berufliches Profil und Ähnliches im Vertrag gesetzlich vorgeschrieben.

In Vietnam und etlichen anderen Ländern, unterscheidet man bei den Verträgen drei Kategorien. Verträge die unbefristet sind, solche, die für eine Dauer von maximal 36 Monaten gültig sind und die der Saisonarbeiter.

### **10.2.2. Sicherheit am Arbeitsplatz**

„Arbeitsschutz, im weitesten Sinne alle Maßnahmen gegen eine physische, seelische, geistige und sittliche Gefährdung des Menschen aus beruflicher Beschäftigung. Zum Arbeitsschutz gehören die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, der Arbeitszeit-, Kinder-, Jugendlichen-, Frauen-, und Mutterschutz und der Lohnschutz. Der Arbeitsschutz entwickelte sich mit der staatlichen Sozialpolitik als Folge der Ende des 18 Jh. beginnenden Industrialisierung.“<sup>69</sup>

Der Factory Act 1833 in Großbritannien<sup>70</sup> war ausschlaggebend für Gesetze und Regeln zum Thema Sicherheit am Arbeitsplatz. Es wurde das Kinderarbeitsverbot mit 9 Jahren, Beschränkungen im Alter zwischen 9 und 18, eingeführt. Frankreich, Österreich und die Schweiz folgten mit dieser Gesetzesregelung in den Jahren 1839- 1846. Weitere Beschränkungen folgten Anfang des 19. Jh. In der Baumwollfabrik kam es zu Gleichstellungen zwischen Frauen und Männern, Nachtarbeitsverbot für Frauen wurde eingeführt. Erst Mitte des 19. Jh. wurden Regeln für Männer erlassen. Gesetzliche 12-Stunden Tage wurden in Frankreich erlassen. Erst 1883 kamen die ersten

---

<sup>68</sup> Vgl. Meyers Großes Taschenlexikon, Band 2 (1981, S. 109)

<sup>69</sup> Vgl. Meyers Großes Taschenlexikon, Band 2 (1981; S. 107)

Krankenversicherungen, später die Unfall-, Invaliden- und Altersversicherungen zur Sprache. 1891 kam es durch eine neue Gesetzesnovelle zu Verbesserungen der Arbeitssicherheit. Einige dieser Gesetze sind heute noch in Kraft. Unter anderem ist die Sonntagsruhe und das Nachtarbeitsverbot für Frauen und Jugendliche eingeführt worden. Erst 1918 reduzierte man die Arbeitsstunden pro Tag auf die heute üblichen acht Stunden.

Das Internationale Arbeitsorganisation in Genf (ILO) versucht seit Jahren ein gemeinsames Abkommen für Mindeststandards im Arbeitsschutz zu erreichen. In Europa gibt es allmählich eine vollständige Harmonisierung.

Die ILO organisiert sehr viele Events, Tagungen, Konferenzen und Informationstage, die bereits Tradition haben, neueste Informationen vorlegen und mit Rat und Tat vielen Ländern zur Seite stehen.

Zwischen dem 28. April und dem 12. Mai 2011 fanden in Genf, Japan, Moldawien, Malawi und Sambia, der jährliche World Day for Safety and Health at Work statt. Dieser Tag ist der Implementation of an Occupational Safety and Health Management System (OSHMS) gewidmet, um kontinuierliche Verbesserungen von Vorkehrungen am Arbeitsplatz bemüht und auf Vermeidung von Unfällen fokussiert.

Im September 2011 fand der 19. Weltkongress für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz<sup>71</sup> in Istanbul statt. Er ist eine der wichtigsten internationalen Veranstaltungen in diesem Bereich. Er trägt zur Prävention von Berufskrankheiten, Arbeitsunfällen und zum Schutz der Gesundheit der Arbeitnehmer bei. Durch die Bereitstellung einer Plattform kommt es zu einem Austausch bewährter Praktiken, Wissen, Kooperationen und neue Technologien über die betriebliche Sicherheit und Gesundheit.

Die ILO bietet weltweit stattfindende Kurse und Workshops zur Verbesserung der Arbeitssicherheit an. Die nächsten finden in Bangkok, Turin und Sao Paulo statt.

Aktuelle Ereignisse führen oft zu neuen Regelungen betreffend der Sicherheit am Arbeitsplatz. Die Bilder der 33 geretteten Bergleute in Chile gingen um die Welt. Die Sicherheitsvorkehrungen in diesem Bergwerk lagen weit unter beispielsweise einer österreichischen! Die chilenische Regierung will jetzt handeln. Präsident Sebastian Piñera will nun die Sicherheit von Bergleuten verbessern und will endlich einen Gesetzesvorschlag aus dem Jahre 1995 unterschreiben, welches die Arbeiter in Bergwerken besser schützen soll.

---

<sup>71</sup> Der Kongress wird alle drei Jahre organisiert. Es gibt ihn schon seit 1955.

Arbeitsunfälle gefolgt auch von unzähligen Todesfällen gibt es in Firmen leider immer wieder. Auch die OMV, in Mitteleuropa ist sie führender Öl- und Gaskonzern, versucht immer wieder durch neuere Arbeitssicherheiten die Verletzungen und Todesfälle der eigenen Mitarbeiter und Arbeiter zu senken. 2010 verzeichnete die OMV weltweit vier Todesfälle.

Um diese Zahl zu senken, versucht diese internationale Firma an jedem Standort neue Sicherheitsschulungen einzuführen. Unter anderem werden Themen wie persönliche Schutzausrüstung und richtige Verwendungen von Geräten angesprochen. Durch Kommunikation des Managementsystems und der Anforderungen der HSE- Kultur der einzelnen weltweiten Standorte konnten einige Konflikte und Probleme schneller behandelt werden und Unfälle vermieden werden. Immer wieder bietet die OMV umfangreiche Seminare für Arbeiter an, die zur besseren Sicherheit am Arbeitsplatz führen sollen.<sup>72</sup>

Trotz internationaler Versuche die Sicherheitsstandards global zu erhöhen, bleiben in vielen Unternehmen die Vorkehrungen minimal und oft unbeachtet.

### 10.2.3. Motivation und Anreize

„Ideen bringen Geld. Bringt Geld auch Ideen?“<sup>73</sup> „Das Leben jedes Menschen ist ein nicht abreisender Strom von Aktivitäten.“<sup>74</sup> „Das motivierte Handeln wird in seiner Grundtendenz und in seiner elementaren Struktur von zwei universellen Charakteristiken bestimmt. Das Streben nach Wirksamkeit und der Organisation von Zielengagement und Zieldistanzierung“.<sup>75</sup>

Zur Bestimmung der Motivation eines Einzelnen gibt es drei Faktoren, Erwartung, Instrumentalität und Valenz, die Scherm/Süß in ihrem Buch über Internationales Management erwähnen.

$$\boxed{\text{Leistungsmotiv}} = \boxed{\text{Erwartung}} \times \boxed{\text{Instrumentalität}} \times \boxed{\text{Valenz}}$$

Abbildung 13- Grundmodell der Prozesstheorien der Motivation  
Quelle: eigene Darstellung- in Anlehnung an Scherm, Süß (2001, S. 316)

Der Faktor Erwartung ist eine subjektive Wahrscheinlichkeit und wird durch das mögliche Ergebnis vorangetrieben. Die Instrumentalität liegt zwischen +1 und -1 und drückt die Stärke

<sup>72</sup> Vgl. OMV.com [Zugriff am 19.9.2011]

<sup>73</sup> Vgl. Sprenger (2010, S.124)

<sup>74</sup> Vgl. Heckhausen, Heckhausen (2006, S.1)

<sup>75</sup> Vgl. Heckhausen, Heckhausen (2006, S.1)

der Abhängigkeit aus. Valenz ist am Schwierigsten, weil dieser Faktor durch die Kultur beeinflusst wird.

Japaner erwarten sich harmonische Arbeitsbedingungen, vernachlässigen die individuellen Bedürfnisse zu Gunsten der Gruppe. Im Gegensatz zu den Engländern, für die das Erreichen persönlicher Ziele enorm wichtig. Für den Japaner ist die Befriedigung persönlicher Ziele nicht so bedeutend, für ihn ist die Gesamtheit wichtig, das Wohlergehen der Firma. Man stellt Privates hinten an und arbeitet, damit es dem Unternehmen gut geht. Diese Sichtweise hat sich, wie bereits erwähnt, in der Gegenwart bereits etwas verändert, denn seit ein paar Jahren ist auch den Japanern das Zusammensein mit der Familie wichtiger geworden, was aus der folgenden Abbildung klar ersichtlich wird.

Die Abbildung 14 lässt den Verlauf von Arbeitsstunden eines Japaners pro Jahr in den Jahren 1955 bis 1995 gut erkennen. Die reguläre Arbeitszeit liegt mit mehr als über 200 Überstunden deutlich unter der regulären Gesamtarbeitszeit. Interessanterweise zeigt die Graphik auch den Willen des japanischen Arbeitnehmers immer „mehr“ als gefordert zu arbeiten. Das Band der Überstunden verringert sich prozentuell nicht über die Jahrzehnte. Der Höhepunkt war 1960. In diesem Jahr arbeitete ein japanischer Arbeiter im Jahresdurchschnitt 2432 Stunden. Es erfolgte kontinuierliche Reduzierung der Arbeitsstunden. Japaner schlafen und arbeiten. Japaner sind „gelbe Ameisen“<sup>76</sup>. Das ist Geschichte.

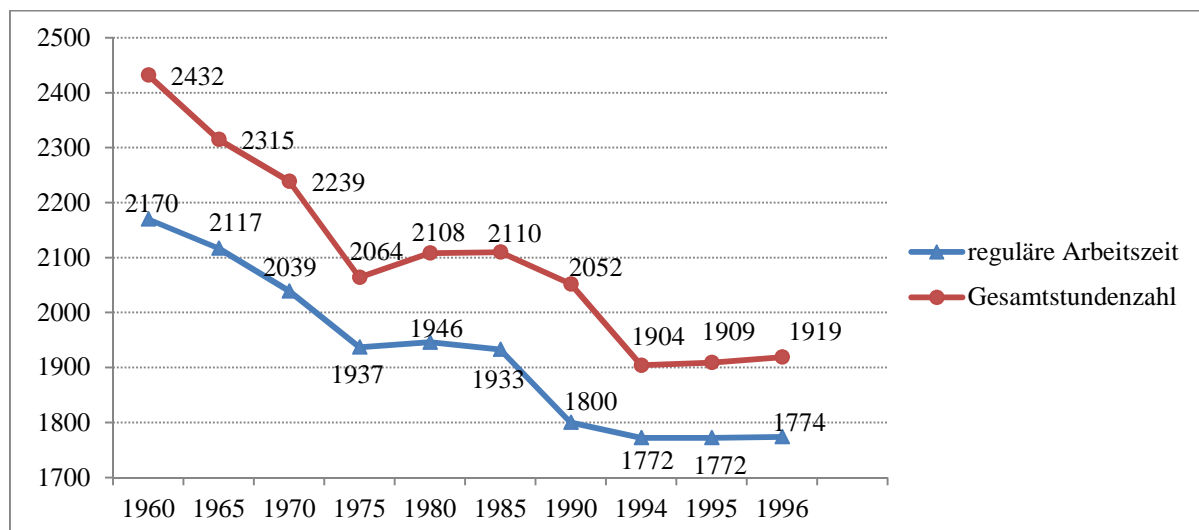


Abbildung 14- Entwicklung durchschnittlicher Jahresarbeitszeit pro Arbeitnehmer (Japan)  
Quelle: Vgl. Dr. Dieter Jaufmann, Universität Augsburg (S.8)

<sup>76</sup> Vgl. Stimac (2004, S.62)

Die Tabelle 7 zeigt einen internationalen Vergleich der Jahre 1990 bis 2009 an Jahresarbeitsstunden der Länder, wie unter anderem Japan, Deutschland, USA und Frankreich. Im Jahr 1990 war der Japaner mit 2031 Stunden Spitzenreiter im Arbeiten, weit abgeschlagen sind die US- Amerikaner und die Italiener mit knappen 1800 Arbeitsstunden pro Jahr. Schweden und Deutschland sind mit 1550 Stunden ganz hinten in der Tabelle zu finden. Bis auf die Schweden, kann man generell in jedem Land einen Rückgang an Jahresarbeitsstunden erkennen. Die Schweden arbeiteten im Jahr 2000 knappe 1640 Stunden, die sich bis zum Jahr 2009 aber auf 1610 Stunden einpendeln. 2009 sind sogar die Italiener mit 1773 Stunden an der Spitze der meistarbeitenden Bevölkerung, knapp gefolgt von den US- Amerikanern und den Japanern. Führte Japan langezeit diese Tabelle an, erkennt man, dass es das Klischee des emsigen Arbeiters in Japan so nicht mehr gibt.

Tabelle 7- Übersicht der durchschnittlichen Jahresarbeitsstunden einer Person

<b>Jahr</b>	<b>JPN</b>	<b>USA</b>	<b>SWE</b>	<b>GBR</b>	<b>DEU</b>	<b>FRA</b>	<b>ITA</b>	<b>BEL</b>
<b>1990</b>	<b>2.031</b>	1.831	<b>1.561</b>	1.771	1.578	1.705	1.867	1.658
<b>1995</b>	1.884	1.845	1.640	1.743	1.534	1.651	1.859	1.580
<b>2000</b>	1.821	1.836	1.642	1.712	1.473	1.591	1.861	1.545
<b>2005</b>	1.775	1.800	1.605	1.676	1.434	1.557	1.819	1.565
<b>2006</b>	1.784	1.801	1.599	1.671	1.430	1.536	1.815	1.566
<b>2007</b>	1.785	1.798	1.615	1.673	1.431	1.556	1.816	1.560
<b>2008</b>	1.772	1.796	1.625	1.652	1.430	1.560	1.807	1.568
<b>2009</b>	<b>1.714</b>	<b>1.768</b>	1.610	1.646	<b>1.390</b>	1.554	<b>1.773</b>	1.550

Quelle: Japan Institute for Labour Policy and Training

#### **10.2.4. Interne Weiterbildung in den verschiedenen Ebenen**

Fakt ist, dass wir ein Drittel unseres Tages und mehr als 30 Jahre unseres Lebens mit Lernen rund um unseren Arbeitsplatz verbringen. Wir lernen direkt am Arbeitsplatz durch Fehler, Aufgaben, Kollegen und Mentoren sowie durch Lösen von Herausforderungen und Jobrotationen. Aber wir lernen auch außerhalb des Arbeitsplatzes bei Fortbildungen. Wichtig ist hier dabei die Unterstützung des Arbeitgebers.

Die Möglichkeit zu einer Weiterbildung ist für jeden Mitarbeiter ein wichtiger Faktor, um sich neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt stellen zu können. Aber auch für Unternehmen sind Fortbildungen einzelner Mitarbeiter für den wirtschaftlichen Erfolg wichtig, vor allem um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Viele technische Erneuerungen ändern direkt die Arbeitsweise in den Betrieben und erfordern neue Weiterbildungsmaßnahmen. Neue Logistikprogramme wurden entwickelt und neue Modell in jedem Bereich wurden verwendet. Fernsehen, Computer oder Internet. Das Internet ist ein perfektes Beispiel. Jeder kennt es, keiner kann sich mehr ein Leben ohne das „Word Wide Web“ vorstellen. Es gehört zu unserem Leben, wir verwenden es täglich in der Arbeit, brauchen es, um zu kommunizieren und um Informationen austauschen zu können.

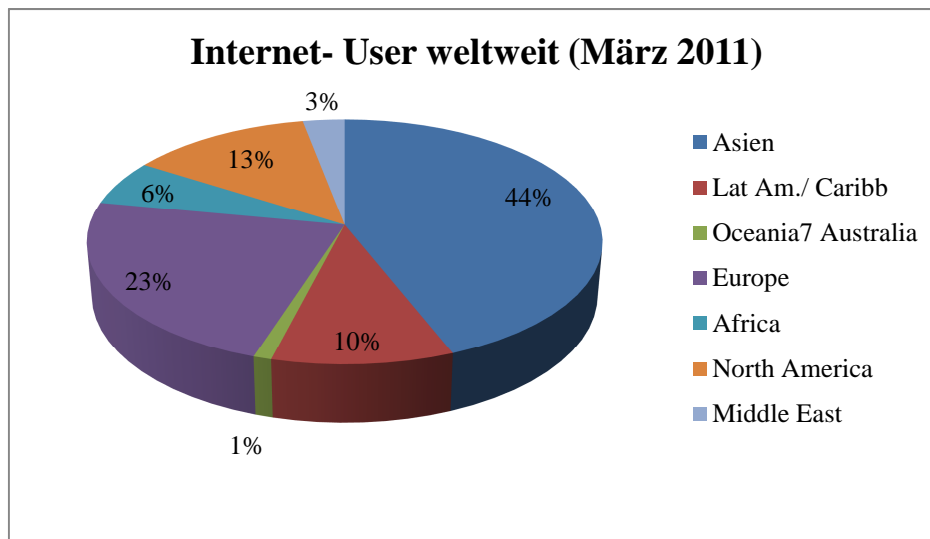


Abbildung 15- Internet User weltweit (März 2011)  
Quelle: eigene Darstellung- Vgl. Internet World Stats

Die größte Veränderung, die es in den letzten Jahren gegeben hat, ist die Arbeit mit dem Computer. Schnellere Datentransfers, bessere Kommunikation und Flexibilität sind Konsequenzen. Seit 1990 kennt jeder das Internet und das World Wide Web<sup>77</sup>. Seit 1972 gibt es das E-Mail und seit 30 Jahren das Handy. Eine Zeit in der technisch sehr viel passiert ist. Diesen High- Tech muss man erst einmal verstehen lernen, gerade wenn man damit nicht aufgewachsen, ist wie die Generation vor uns. Es ist enorm wichtig, den Mitarbeitern die Chance zu geben, in diese neue Materie hinein zu wachsen, denn mittlerweile ist ein Computer, das Internet oder das Mailen nicht mehr aus einem Unternehmen wegzudenken. Bereits seit 1994 benutzten 21% der Arbeitnehmer einen Computer für die Arbeit. Diese Zahl stieg rasant an, bis man sogar im Jahr 2002 das Dreifache zählte. Heutzutage findet man eigentlich fast kein einziges Unternehmen ohne die Ausstattung eines Computers. Diese Tatsache gilt vorerst hauptsächlich für Unternehmen, die in den sogenannten Industriestaaten zu finden sind. Während Unternehmen in Schwellenländer zwar auch mit diesen modernen Technologien ausgestattet sind, gibt es hier bei Nutzung und Verwendung noch

<sup>77</sup> Vgl. Livinginternet.com [Zugriff am 14.7.2011]

Schwierigkeiten aufgrund infrastruktureller Mängel wie zum Beispiel häufigen Stromausfällen.

Durch den ständigen Wandel und die sich permanent ändernde Gesellschaftskonstellation, durch die Globalisierung, durch die Veränderungen der Unternehmensstruktur, durch das Wachsen des Unternehmens oder durch die diversen Fusionen und neuen Kunden sind Veränderungen Gang und Gebe. Gerade durch den ständigen internen Jobwechsel ist es nötig, sich immer wieder weiter zu entwickeln, sich neue Qualifikationen anzueignen oder sich internen Weiterbildungen zu unterziehen.

CEDEFOP, das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung<sup>78</sup> zeigt in seinem Kurzbericht vom März 2010 eine gesamte Weiterbildungsleistung der europäischen Mitglieder zwischen den Jahren 1999 und 2005. Schweden weist einen Rückgang der Weiterbildungsmöglichkeiten in Unternehmen vor. Frankreich und Deutschland sich kaum verändert haben, im Gegensatz zu Tschechien und Slowenien. Tschechien und Luxemburg können einen Anstieg von 13% verbuchen.

In der EU haben 39% der Unternehmen im Jahr 2005 keine Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Größe des Unternehmens und Kosten sind häufige Gründe der Nicht-Weiterbildungsmaßnahmen.

Eine österreichische Studie über die Weiterbildung im Unternehmen der KUM- Forschung Austria<sup>79</sup> im Jahr 2010, zeigt nach einer Befragung von 221 Unternehmen aller Branchen, dass zwischen 80% und 90% regelmäßig Qualifizierungsmaßnahmen vorgenommen werden. Diese Zahl stieg bei Klein- und Mittelunternehmen laufend und liegt jetzt bereits schon bei über 90%.<sup>80</sup> Über 70% greifen auf externe Schulungen über fachliche und technische Themen zurück, aber auch Messen und Tagungen sind beliebte Weiterbildungsmaßnahmen. Dagegen

---

<sup>78</sup> „Das Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop) ist das Referenzzentrum der Europäischen Union in Fragen der Berufsbildung. Wir liefern Informationen und Analysen zu den Berufsbildungssystemen und der Politik, Forschung und Praxis in diesem Bereich. Durch unsere Informationen, Forschung und Verbreitungsaktivitäten unterstützen wir Berufsbildungsfachleute, um die Berufsbildung in Europa weiterzuentwickeln und zu verbessern. Das Cedefop wurde 1975 durch die Verordnung (EWG) Nr. 337/75 des Rates gegründet.“ vgl. European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) [Zugriff am 8.9.2011]

<sup>79</sup> „Die KMU FORSCHUNG AUSTRIA wurde 1952 gegründet und ist ein unabhängiger, privater, gemeinnütziger Verein. Die Forschungsarbeiten werden vor allem im Auftrag von bzw. für Regierungsstellen und Wirtschaftsvereinigungen auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene erbracht.“ Vgl. KUM [Zugriff am 3.7.2011]

<sup>80</sup> Vgl. KUM Forschung Austria [Zugriff am 3.7.2011]

sind E- Learning oder Job Rotationen kaum vorhanden. Je nach Größe des Unternehmens wird versucht, den Mitarbeitern ein gewisses Maß an Vertrauen punkto unternehmensspezifischer Prozesse zu vermitteln, bei Kleinbetrieben steht hier allerdings das externe Umfeld mit den rechtlichen und technischen Neuerungen an erster Stelle. Der Zeitfaktor und die Kostenrolle spielen hier meistens leider eine negative Rolle und verhindern so möglichst viele Weiterbildungen für den Einzelnen. Aber dennoch kann man durch diverse interne Ausbildungen eine Reihe an positiven Effekten, nicht nur für die Mitarbeiter selber, sondern auch für das Unternehmen selbst, erkennen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt, es entstehen neue Kontakte mit anderen Betrieben oder mit neuen Kunden. Finanzielle positive Entwicklungen wie Produktivitätssteigerungen oder Umsatzsteigerungen werden vom Unternehmen wahrgenommen, auch wenn diese erst in ein paar Jahren ersichtlich werden.

Die nordischen Länder sind in Weiterbildungen ein Vorbild. Hier wird das lebenslange Lernen von Arbeitnehmern sehr ernst und als selbstverständlich genommen, und in jeder Altersgruppe gefördert. Mit dem Wissen, dass in jedem Unternehmen ständig Erneuerungen gemacht werden müssen, um mit den Konkurrenten mithalten zu können und wachsen zu können.

Im Mai 2011 fand bereits zum dritten Mal „Der Tag der Weiterbildung“<sup>81</sup>, in Österreich, statt. Veranstalter dieses Tages, die PbEB, die Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung, präsentierte eine Studie, welche unter anderem, eine Befragung von 500 österreichischen Unternehmen beinhaltet. Aus dieser Studie konnte man erkennen, dass wieder vermehrt in Weiterbildungen investiert wird. Waren 2009 nur 13% bereit für eine Aufstockung, sind im Jahr 2010 bereits doppelt so viele Unternehmen bereit, mehr Geld in Weiterbildungen zu investieren, wie in Tabelle 8 ersichtlich wird.

Tabelle 8- Investitionen der Weiterbildung in Unternehmen

<b>2009</b>	<b>2010</b>
13%	26%

Quelle: eigene Darstellung

<sup>81</sup> Vgl. Der Standard.com [Zugriff am 7.9.2011]



Grund des Anstieges im Jahr 2010 ist sicherlich die die Normalisierung weil die Krise überwunden wurde. Es wird auf eigenes Know- How und eigene Kompetenzen gesetzt.

„Weiterbildungstrends in deutschen und österreichischen Unternehmen“<sup>82</sup>, eine Studie, für das Magazin Personal Manager<sup>83</sup> aus dem Jahr 2010, zeigt welche Weiterbildungsmöglichkeiten ein Unternehmen anbietet, spricht über die Kosten und die Zukunft. Interessant ist, dass bereits 83% der Kleinunternehmen sehr viel Wert auf Fortbildung einzelner Mitarbeiter legen.

Tabelle 9- Übersicht- Fortbildung der Unternehmen

Unternehmen	Prozent
ab 250 Mitarbeiter	96%
50- 249 Mitarbeiter	88%
10- 49 Mitarbeiter	79%
bis 9 Mitarbeiter	83%

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 16 zeigt, dass 93% der Befragten sich auf fachspezifische Weiterbildungen stützen, gefolgt von Persönlichkeitsentwicklungs- und Führungskräfte-Training mit 71%.

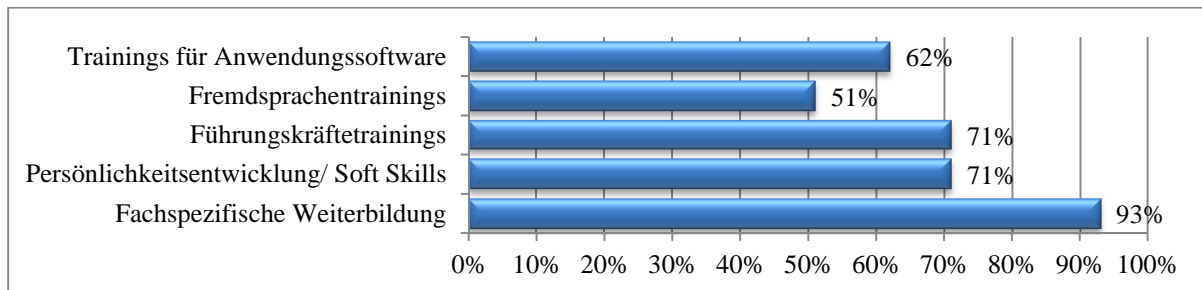


Abbildung 16- Weiterbildungen, die Unternehmen anbieten

Quelle: vgl. Personal Manager- Zeitschrift für Human Resources [Zugriff am 19.8.2011]

Meistens sind die Kosten für Ausbildungen sehr groß, aber Mitarbeitergespräche und Bedarfseinschätzungen von Vorgesetzten lassen schnell erkennen, dass das Anbieten von Weiterbildungsmöglichkeiten unumgänglich ist. Gute Mitarbeiter bleiben länger einem Unternehmen treu, wenn diese auch die Möglichkeit bekommen, sich in einzelnen Bereichen weiterzubilden.

<sup>82</sup> Vgl. Zeitung für Personal- Manger S.1-5

<sup>83</sup> 410 Teilnehmer verschiedener Geschäftsführer, Personalchefs und Mitarbeiter der HR- Abteilung nahmen an dieser Studie teil. (155 kamen aus Österreich, 255 kamen aus Deutschland)

Die Abbildung 17 zeigt, dass auch in Form von E- Learning das Internet boomt. Bereits 28% der Befragten arbeiten mit einer derartigen Plattform, um die Weiterbildungsmöglichkeiten für mehr Mitarbeiter zu ermöglichen. Aus dieser Abbildung erkennt man, dass Onlineseminare und Vorträge bei den Teilnehmern sehr beliebt sind.

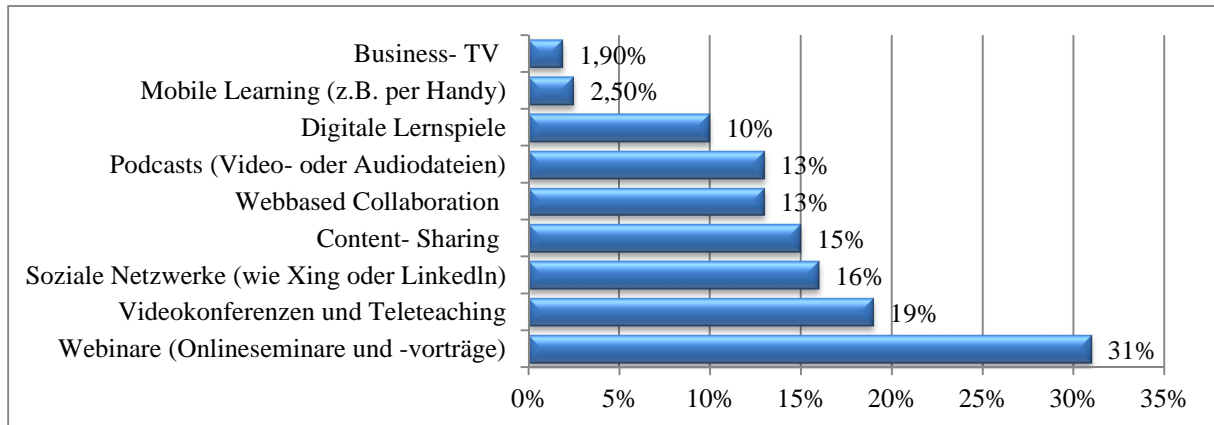


Abbildung 17- E- Learning- Weiterbildung

Quelle: Vgl. Personal Manager- Zeitschrift für Human Resources [Zugriff am 19.8.2011]

Aber nicht nur interne und erfahrene Mitarbeiter werden gerne für solche Vorträge engagiert, auch externe Partner werden gerne zu Hilfe gebeten. Bei großen Unternehmen bekommen immer wieder potenzielle Führungspositionen die Möglichkeit einen MBA im Ausland oder auf heimischen Universitäten zu machen.

In Japan liegt die Weiterbildungsquote bei über 80%.<sup>84</sup> Japaner sehen in der Job- Rotation für junge Absolventen den richtigen Weg, um erfolgreich zu sein. Die Arbeitgeber hoffen auf die Unterstützung älterer Mitarbeiter, die die Erfahrung den jungen, neuen Kollegen weiter geben. Diese wechseln immer wieder ihren Arbeitsplatz, um Neues kennenzulernen und Neues zu erfahren. Vielen Unternehmern ist klar, dass sie eventuell durch diese Taktik den einen oder anderen Produktionsverlust hinnehmen müssen, aber sie sind sich sicher, mit diesem Weg erfolgreich zu sein.

Aber sind Ausbildungen und Weiterbildungen für den Erfolg eines Unternehmens wirklich so wichtig? Oder ist es nur hinausgeworfenes Geld? Wird das Wissen wirklich angewendet? Genau um solchen Fragen auf den Grund zu gehen, werden Forschungsprojekte entwickelt. Ganz aktuelle Projekte findet man an der Friedrich- Schiller- Universität. Ergebnisse liegen zu diesem Zeitpunkt aber noch nicht vor.

<sup>84</sup> Vgl. OECD Employment Outlook aus dem Jahr 1993

Regelmäßige Weiterbildungen helfen dem Arbeitnehmer in einer Wirtschafts- und Finanzkrise schneller eine neue Arbeitsstelle zu finden. Wissen und Fähigkeiten, wie die eines Managers oder eines Technikers werden in den nächsten Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen. 2020 werden mehr als 42% der Gesamtbeschäftigung<sup>85</sup>, Manager, Techniker, anders gesagt, hoch qualifizierte Berufe abdecken.

Wie in jeder freien Marktwirtschaft ist auch in Japan Weiterbildungen Aufgabe von den Betrieben und nicht die des Staates. Jedes Unternehmen kann selbst entscheiden, wie viel und wie oft sie in Ausbildungen investieren. Der Staat stellt aber unterschiedliche Einrichtungen zur Ausbildung den Betrieben zur Verfügung. Von den Betrieben werden jedoch keine verpflichteten Leistungen erwartet, die über die betrieblichen Fertigkeiten hinausgehen. Aber auch in Dauer und Qualität gibt es Einschränkungen. Ein Fortbildungskurs darf maximal sechs Monate, aber muss mindestens 12 Stunden dauern.<sup>86</sup>

Eine soziale Integration sollte in jedem Ausbildungsprogramm ein fixer Bestandteil sein.

### **10.2.5. Frauen und Männer**

Typisch männlich, typisch weiblich. Frauen gehören hinter dem Herd, Frauen gehören zu den Kindern nach Hause und Männer bringen das Geld nach Hause, Männer arbeiten, um die Familie ernähren zu können. Ein typisches Geschlechterrollenbild aus den früheren Jahren. Aber soweit ist dieses Bild nicht hergeholt. Noch heute findet man Länder, wie den Iran, in denen solche Rollenverteilungen durch aus üblich sind. Dennoch, weltweit sind Frauen heute in einer besseren Situation als vor 50 Jahren. Sie haben durch die Globalisierung eine gute Chance auf Bildung bekommen. In Russland sind Frauen meistens in Arztberufe zu finden, in Belgien sind es die Zahnärzte, die überwiegend mit Frauen besetzt werden. Interessant ist die Berufswahl in Pakistan, wo die meisten Männer als Schreibkräfte ihr Geld verdienen. Hier spielt die Religion und die Tradition eine große Rolle.

In der Regel haben Frauen, die in einem liberalen und vermögenden Umfeld beziehungsweise in der Stadt wohnen, bessere Zugänge zu einem Job. In den Niederlanden sind viele Männer Krankenpfleger. Japan hat kaum Frauen in Toppositionen, Philippinen und Thailand weisen hingegen eine überwiegende Anzahl an Frauen in Managerpositionen auf. Weiterführend

---

<sup>85</sup> Vgl. European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) [Zugriff am 8.9.2011]

<sup>86</sup> Vgl. Kooperation international [Zugriff am 8.9.2011]

möchte ich ein paar Statistiken der ILO<sup>87</sup> anführen, die eine zahlenmäßige Übersicht bieten soll.

Tabelle 10- Übersicht: Beschäftigung Frauen/Männer

<b>2008</b>	<b>Beschäftigung Gesamt</b>	<b>Beschäftigung Frauen</b>	<b>Beschäftigung Männer</b>	<b>Arbeits- losigkeit Gesamt</b>	<b>Arbeits- losigkeit Frauen</b>	<b>Arbeits- losigkeit Männer</b>
<b>Österreich</b>	4090.0	1867.9	2222.1	194.6	96.6	98.9
<b>Schweden</b>	4.263	2.038	2.225	270	123	148
<b>Iran</b>	21.092	3.862	17.230	2.392	677	1.715
<b>Japan</b>	62.563	26.414	36.563	3.335	1.265	2.072

Quelle: eigene Darstellung

Diese Tabelle 10 zeigt, dass Ländern, wie Schweden und Österreich in der Beschäftigungssituation, keine enormen Unterschiede zwischen Frauen und Männern aufweisen. Während im Iran beispielsweise durch die immer noch bekannte religiöse und traditionelle Rollenverteilung, enorme Unterschiede zu erkennen sind. Unterschiede, die auf die Kultur zurück zu führen sind, in den Beschäftigungszahlen der Frauen und Männer vorhanden sind. Männer sind wettbewerbsorientiert, leistungsfähig und hart. Frauen hingegen sind familienorientiert, sozial und häuslich. So sehen viele Länder die Rolle der Frau in der Gesellschaft.

Die Bilanz zum Frauentag 2011 lässt erkennen, dass sich nach 100 Jahren zwar schon einiges in der Bildungspolitik gebessert hat, aber Frauen immer noch für Gleichberechtigung im Berufsleben kämpfen müssen.<sup>88</sup>

Tabelle 11- Zusammenfassung des Frauentages 2011 der ÖGB

25% weniger Einkommen, trotz Bildungsvorsprungs
56% aller Studienabschlüsse
58% Maturantinnen
69% der Hilfstätigkeiten in Privatwirtschaft sind Frauen
39% der Angestellten mit hoch qualifizierter Tätigkeit
28% sind führende Angestellte
3% Frauenanteil in den Vorstandsgremien

Quelle: eigene Darstellung

<sup>87</sup> „Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen. Sie wurde im Jahr 1919 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Genf. Die ILO verfügt über eine dreigliedrige Struktur, die im UN-System einzigartig ist: Die 183 Mitgliedsstaaten sind durch Repräsentanten sowohl von Regierungen, als auch von Arbeitnehmern und Arbeitgebern in den Organen der ILO vertreten.“ Aus ILO [Zugriff am 10.7.2011]

<sup>88</sup> Vgl. ÖGB [Zugriff am 29.9.2011]

Laut eines Forschungsberichts des Max-Planck-Institut<sup>89</sup> aus dem Jahr 2009 bilden sich Rollenleitbilder, die von Tradition und Selbstverständlichkeit geprägt werden.

In Frankreich und Dänemark findet man sehr häufig das Zwei-Vollzeit-Erwerbstätigenmodell, auch Doppelversorgermodell genannt. In diesem Modell sind sowohl Frauen als auch Männer Vollzeit berufstätig. Die Paare in Deutschland und Großbritannien verwenden das Vollzeit-Teilzeit-Erwerbstätigenmodell, auch Zuverdienermodell genannt. Hier geht nur ein Elternteil Vollzeit arbeiten, der andere geht reduziert und übernimmt die Haus- und Familienarbeit. Italien hat immer noch das traditionelle Alleinernährermodell, welches in Europa bereits im Auslaufen ist, dennoch durch die weltweiten traditionellen Rollenbilder noch immer gesehen wird.

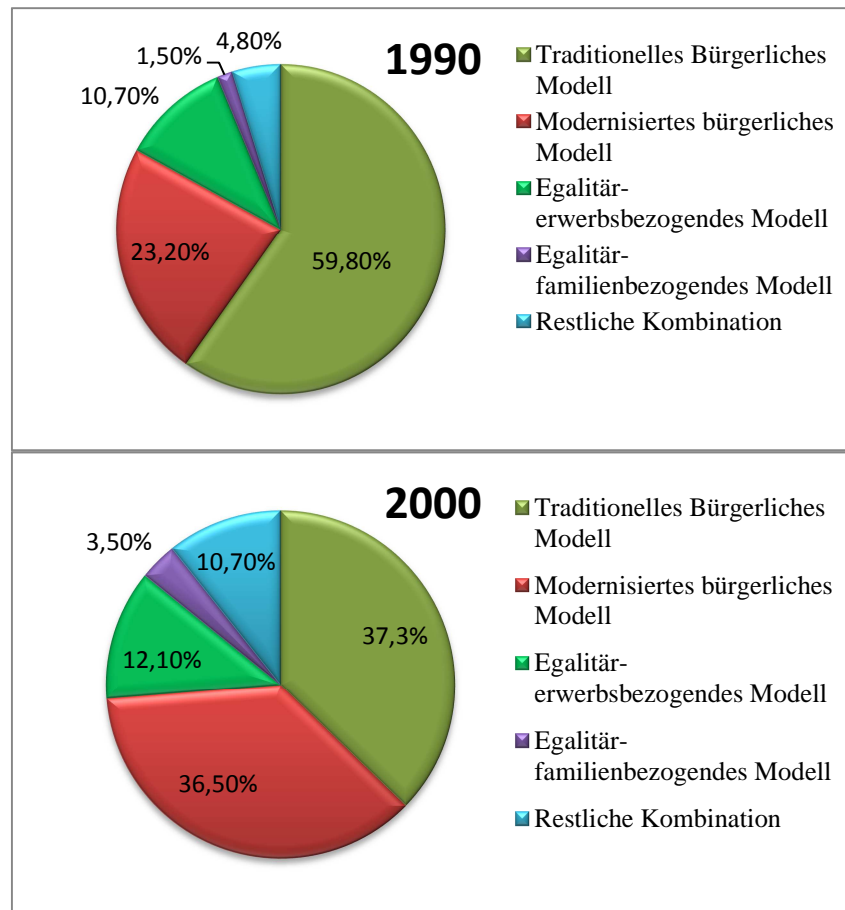
In der Schweiz dominiert das traditionelle Modell, in dem die Frau zu Hause bei den Kindern unter 7 Jahren bleibt und der Mann Vollzeit erwerbstätig ist.

Frauen in „Italien, Slowenien, Estland, Litauen, Spanien und Ungarn“<sup>90</sup> arbeiten laut einer Umfrage des Demokratiezentrum Wien im Schnitt um eine Stunde länger als Männer.

---

<sup>89</sup> „Die Max-Planck-Gesellschaft ist eine gemeinnützige Forschungsorganisation in München. Wissenschaftler aus Max-Planck-Instituten veröffentlichen jährlich mehr als 12.000 wissenschaftliche Beiträge in renommierten nationalen und internationalen Fachzeitschriften.“ Max-Planck-Gesellschaft [Zugriff am 3.7.2011]

<sup>90</sup> Vgl. Diendorfer (2006, S.45)



	<b>Frau</b>	<b>Mann</b>
<b>Traditionelles Bürgerliches Modell</b>	Nicht erwerbstätig	Vollzeit erwerbstätig
<b>Modernisiertes bürgerliches Modell</b>	Teilzeit erwerbstätig	Vollzeit erwerbstätig
<b>Egalitär-erwerbsbezogenes Modell</b>	Vollzeit erwerbstätig	Vollzeit erwerbstätig
<b>Egalitär-familienbezogenes Modell</b>	Teilzeit erwerbstätig	Teilzeit erwerbstätig
<b>Restliche Kombination</b>	aus den Möglichkeiten `Vollzeit erwerbstätig`, `Teilzeit erwerbstätig`, `nicht erwerbstätig` und `erwerbslos`	

Abbildung 18- Arbeitsteilung in der Schweiz  
 Quelle: Bundesamt für Statistik Schweiz [Zugriff am 15.8.2011]

Frauen sind in der Arbeit bezüglich Chancengleichheit und Gleichbehandlung immer noch diskriminiert. Obwohl im Juli 2006 eine Richtlinie des Europäischen Parlaments entstanden ist, ist dieses Thema noch immer sehr aktuell, weil sie noch immer nicht durchgesetzt werden konnte. „Ziel der Richtlinie ist es, die gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften zur Gleichbehandlung von Männern und Frauen im Bereich Arbeit und Beschäftigung zu vereinfachen, zu modernisieren und zu verbessern, indem die einschlägigen Bestimmungen der bestehenden Richtlinie in einem einzigen Text zusammengefasst werden und damit für

alle Bürgerinnen und Bürger an Klarheit und Wirksamkeit gewinnen.“<sup>91</sup> „Frauen erledigen zwei Drittel der Arbeit weltweit“<sup>92</sup>, laut UNO in der Onlinezeitschrift `Die Welt` im Juni 2010. „Dennoch verdienen sie nur zehn Prozent des weltweiten Einkommens und besitzen nur ein Prozent des Eigentums“,<sup>93</sup> so die Zeitschrift weiter.

„Männer verdienen deutlich mehr als Frauen“<sup>94</sup>, betitelt die Onlinezeitung Focus.de in einem Bericht aus dem Jahr 2009, drei Jahre nach dem Entstehen der Richtlinie im Jahr 2006. Über dem Durchschnitt der Lohngefälle der EU- Mitgliedsstaaten von 17,4 Prozent liegt Deutschland mit 23 Prozent, in Österreich und Niederlande ist dieses Gefälle noch viel größer. Einen der Gründe sieht Claus Haar, Vize Präsident von HR Borealis AG, in der nicht vorhandenen internen Unterstützung für Frauen direkt am Arbeitsplatz und den daraus folgenden oft in Anspruch nehmenden Teilzeitarbeitern. „Bei uns im Unternehmen ist eine Mutter mit belgischer Staatsbürgerschaft nach drei Monaten Karenz wieder zurück in der Arbeit und wurde hier in Österreich gleich als Rabenmutter bezeichnet. In Belgien ist es selbstverständlich aber hier in Österreich ist es mit der Außenwelt nicht zu vereinbaren,“ so Claus Haar<sup>95</sup>, der von sich aus behauptet, Frauen leider fast nur in Jobs mit Supportfunktion zu finden. Nur jedes zehnte Vorstandsmitglied (3%) von den größten europäischen Firmen ist eine Frau und alle Zentralbankpräsidenten sind männlich. Nur Norwegen sticht mit einer Quote von 42% Frauen zu 58% Männern heraus. Der Anteil an Frauen in verschiedenen Unternehmen ist recht unterschiedlich. Das alte Klischee, dass Männer hauptsächlich in Führungsebenen sind, ist immer in unseren Köpfen und leider auch in manchen Staaten noch aktuell. Man erkennt aber, dass dies nicht mehr überall der Fall ist. IKEA Österreich, hat zum Beispiel einen Frauenanteil von 65-70%. In der Top- Management- Ebene war sogar bis vor kurzem ein 100% Frauenanteil zu verzeichnen. Zurzeit sind zwei von sieben Geschäftsführern der Einrichtungshäuser Frauen, so die PR Managerin Barbara Riedl von IKEA Austria GmbH.

In der IFW Holding Deutschland ist der Frauenanteil mit 10% beschränkt. 33% Frauen in Führungspositionen verzeichnet Ineos.com in Schweden.<sup>96</sup>

---

<sup>91</sup> „Richtlinie 2006/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. Juli 2006 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen (Neufassung) [Amtsblatt L 204 vom 26.7.2006].“ Aus Europa- Zusammenfassung der EU- Gesetze [Zugriff am 7.7.2011]

<sup>92</sup> Vgl. Die Welt.de [Zugriff am 1.8.2011]

<sup>93</sup> Vgl. Die Welt.de [Zugriff am 1.8.2011]

<sup>94</sup> Vgl. Focus Online [Zugriff am 11.7.2011]

<sup>95</sup> Vgl. Interview am 20.7.2011 [Anhang 6]

<sup>96</sup> Vgl. Fragebögen [Anhang 7]

Die Arbeitslosenrate von Frauen ist im Jahr 2009 durch die Wirtschaftskrise auf 22 Millionen angestiegen.<sup>97</sup> Frauen und Männer in der Arbeitswelt ist kein seltenes Thema. Es vergeht kaum ein Tag, wo man dieses Thema nicht in Zeitungen und/ oder bei Diskussionen erwähnt wird. Immer wieder trifft man Manager von internationalen Firmen, die auf dieses genderspezifische Problem keine Antwort wissen. Claus Haar, Borealis AG Vize Präsident von Human Resort, hat auf die Frage wie es denn mit dem Frauenanteil im Unternehmen aussieht, etwas verhalten gewirkt und das zuvor so gelobte Unternehmen wieder auf den Boden der Realität gebracht. „Eine Vorreiterrolle, wie wir es international in vielen Bereichen sind, ist Borealis AG leider noch lange nicht“, meint der gebürtige Südafrikaner im Interview und sucht unter anderem den Grund im Bildungswesen. „Österreich hat viel zu wenig Frauen, die einen technischen Abschluss haben und gerade in diesem Unternehmen ist dies schon enorm wichtig“, so Claus Haar weiter. „Belgien zum Beispiel, hier gibt es enorm viele Frauen in Führungsebenen, denn hier ist der Frauenanteil an technischen Ausbildungen sehr hoch.“ Einen weiteren Grund des Problems sieht er in der Konservativität Österreichs.

Der Mobilitätsfaktor spielt laut Claus Haar ebenfalls ein großes Problem. Frauen, die eine technische Ausbildung und oder einen anderen guten Abschluss haben findet man hier in Österreich selten. In Belgien ist dieses Problem geringer, dennoch sehen viele belgische Frauen nicht die Chance nach Österreich zu gehen, denn in ihrem Heimatland haben sie Familie und Freunde, diese zu verlassen wäre für viele kaum vorstellbar. Ein weiterer Aspekt der Genderproblematik liegt in der Eigentümerstruktur der Borealis AG. Ein Mehrheitseigentümer ist Abu Dhabi, wo zurzeit riesige Investitionen vorgenommen werden und der arabische Eigentümer Männer als Kollegen bevorzugen.

„Es ist schwer eine Wirtschaft aufzubauen. Aber es ist leicht, Gesetze zu ändern und Frauen zu beteiligen“, so der Direktor der UN- Abteilung für Wirtschafts- und Sozialfragen, Nikhil Seth, in der Onlinezeitschrift „Die Welt“<sup>98</sup>

Auch eine aktuelle Kienbaum- Studie über Managergehälter in Österreich<sup>99</sup>, zeigt deutliche Unterschiede zu Männern und Frauen bei Entlohnungen. Österreichische Führungskräfte können sich mit einem 4,1% Wachstum bei Gehältern gegenüber dem Vorjahr freuen. Wichtige Faktoren sind unter anderem die Verantwortung ganz allgemein, die geographische

---

<sup>97</sup> Vgl. ILO [Zugriff am 16.7.2011]

<sup>98</sup> Vgl. Die Welt.de [Zugriff am 7.7.2011]

<sup>99</sup> Vgl. Kienbaum Consultants International [Zugriff am 22.9.2011]



Verantwortung nach Mittel- und Osteuropa sowie das Geschlecht. Denn Frauen verdienen zwischen 11 bis 17% weniger als die Männer in derselben Ebene. Auch diese Studie zeigt, dass nur 16% der Befragten weiblich sind.

### **10.3. Unterschiedliche Sichtweisen eines Arbeitnehmers**

Im Buch- „Der Mensch, die kleinste wirtschaftliche Einheit“ von Gabriele Fischer und Peter Lau- wurden Männer und Frauen aus 38 verschiedenen Ländern nach ihrer Arbeit, den Wertevorstellungen und deren Lebensstandard befragt. Es war sehr interessant all diese Unterschiede zu erfahren. Die unerfüllten Träume, die sich die Arbeiter erfüllen wollen, wenn sie einen Wunsch frei hätten.

Ohne Schulausbildung bist du ein Niemand, so erfährt es ein Straßenhändler von Mosambik, der sein eigener Chef ist, aber liebend gern in einem Büro arbeiten würde. Ein Ureinwohner aus Peru arbeitet immer für die Familie, für sein Dorf. Urlaub kennt er nicht. „Wer nichts macht, hat nichts. Dann leidet man.“<sup>100</sup> In Polen spricht ein Arbeiter über die Bedeutung der Arbeit ganz anders als Arbeiter in Südamerika. „Sie ist nur Mittel zum Zweck, eben Geld zu verdienen. Sie macht mir keine Freude.“<sup>101</sup> Ein Dozent aus Sierra Leone meint zu dem Thema: „Arbeit heißt für mich: Geld verdienen. Ich finde, Geld für das man nicht gearbeitet hat, ist schlechtes Geld.“<sup>102</sup>

Wenn man dieses Buch liest, erkennt man die Vielfältigkeit der Arbeit. In Ländern, in denen Armut vorherrscht, bekommt man selten zu hören, man arbeite, weil es einem Spaß macht, sondern, man arbeitet, weil die Religion es vorgibt und weil man die Familie ernähren muss, weil man sonst nicht überleben kann. Hier erkennt man aber wieder den Unterschied zwischen den Bauern, der unteren Schichten und denen, die es geschafft haben, in Jobs höherer Positionen, als Lehrer oder Dozent, einzusteigen. In reichen Ländern, arbeitet man, weil es einem gefällt, weil man neue Menschen kennen lernt und weil man durch die Arbeit anerkannt wird. Man arbeitet, weil man die Chance dazu hat, durch die Ausbildung einen guten Job zu bekommen, man arbeitet, weil jeder arbeitet. Oder jeder arbeiten will, weil er sich früher oder später etwas leisten will.

---

<sup>100</sup> Vgl. Fischer, Lau (2008, S.117)

<sup>101</sup> Vgl. Fischer, Lau (2008, S.121)

<sup>102</sup> Vgl. Fischer, Lau (2008, S.133)

## Abschnitt 3

### 11. Im Gespräch mit Manager und Kollegen

„Ich sehe diese Zusammenarbeit mit unterschiedlichen kulturellen Unternehmen als sehr gute Entwicklung für unser Unternehmen, als eine große Chance sich für neue Kunden zu öffnen, unsere Sichtweise und unseren Blickwinkel zu erweitern“ so Claus Haar, weiter im Interview. Für den Erfolg sind Auslandsbeziehungen heute unumgänglich. Die Einstellung auf fremde Märkte, dessen Bedingungen, die unterschiedlichen Vorstellungen über Arbeit, Zeitmanagement, Verhandlungen und Management ganz generell sind die wichtigsten Faktoren eines Unternehmens, die unbedingt passen müssen, um einer Zusammenarbeit mit anderen Firmen nicht im Weg zu stehen. Denn die Unwissenheit punkto kultureller Unterschiede kann zu einem Eklat führen, und zum Schlimmsten, einem Abbruch der Zusammenarbeit.

Topmanager, wie Claus Haar, arbeiten seit Jahren in internationalen Konzernen, dennoch ist es immer wieder eine neue Herausforderung mit Firmen anderer Kulturen zusammen zu arbeiten. „Die Araber, zum größten Teil Eigentümer der Borealis AG, sind die größte Herausforderung. Keine andere Kultur ist so anders, wie diese“, so der Vize-Präsident weiter. Verglichen mit anderen Weltregionen, ist jene des Nahen Ostens in seinem Widerstand bezüglich Demokratisierung außergewöhnlich. Um diese Mentalität, das Gesellschaftssystem und die Traditionen zu verstehen und richtig interpretieren zu können, braucht es Zeit und Geduld.

Die Araber sind sehr zurückhaltend, sie brauchen sehr lange bis sie sich öffnen, bis sie Gespräche führen, bis sie Vertrauen aufbauen können. Zeitrahmen und Pünktlichkeit kennen die Araber nicht, unerwartete Besuche oder das Nichterscheinen zu abgemachten Terminen kommen nicht selten vor. „Es ist schwierig mit ihnen zusammen zu arbeiten, einen Kontakt aufzubauen, man muss sehr viele „Smalltalks“ führen, um überhaupt das Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung zu gewinnen. Die Hilfe bei einem Umzug eines Bruders ist oft wichtiger und gilt in Saudi Arabien als Respekt und Selbstverständlichkeit. Auch wenn der eine oder andere Geschäftstermin darunter leidet“, so Claus Haar. Der Grundstein ist immer die erste Verhandlung mit den Arabern, die meist sehr umfassend ausfällt, ohne ein noch so kleines Detail zu vergessen. Bei den nächsten Verhandlungen sieht dies schon wieder ganz anders aus, hier wird kaum mehr verhandelt, sondern man vertraut und lässt den Dingen freien Lauf.

## 11.1. Global Mindset

„Almost all business today is global or soon will be.“<sup>103</sup> Fast alles ist heute global, vom Kulinarischen bis zur Kommunikation mit Kunden und Partnern. Sind Unternehmen noch nicht global, werden sei es bald sein beziehungsweise sein müssen. Das Erkennen der kulturellen Signale, damit umzugehen, mit Menschen aus der ganzen Welt aktiv zusammen zu arbeiten und durch die globale Chance gemeinsam eine starke Einheit zu bilden, das ist eine Fähigkeit, die man lernen muss.

Nach Anil Gupta<sup>104</sup> verbindet globales Denken, Offenheit und Bewusstsein gegenüber einer Vielfalt an Kulturen und Märkte mit Neigung und Fähigkeit zu synthetisieren.

Die Entwicklung einer globalen Denkweise, welche die Lücke zwischen den Ländern bezüglich der kulturellen Unterschiede erkennt und schließt, ist wesentlich für den Erfolg eines jeden international agierenden Unternehmens und sollte Priorität haben.

Der Nutzen einer globalen Denkweise leitet sich aus der Tatsache ab, dass Unternehmen, die über die Bedürfnisse des lokalen Marktes Bescheid wissen, auch in der Lage sind, kognitive Brücken zu Bedürfnisse, Anforderungen, Fähigkeiten und den eigenen globalen Erfahrungen aufzubauen.

Fördert ein Unternehmen eine globale Denkweise und damit konsequenterweise das Wissen und das richtige Umgehen mit unterschiedlichen Kulturen, ist es automatisch konkurrenzfähiger gegenüber branchenähnlichen Unternehmen und erhöht somit seine Marktchancen.

Das Erlernen von Globalem Denken ist ein langwieriger Prozess. Es ist ein Vorgang, der viel Zeit und Geduld beansprucht, denn es ist keine leichte Sache, sich umzustellen, Fremde und Fremdes zu respektieren und global zu handeln. Die folgende Graphik in Abbildung 19 verweist auf fünf Schritte, welche beachtet werden sollten, um offen für Neues sein zu können.

---

<sup>103</sup> Vg. Solomon, Schell (2009, S.12)

<sup>104</sup> Vgl. Gupta, Govindarajan, Wang [Zugriff am 3.8.2011]

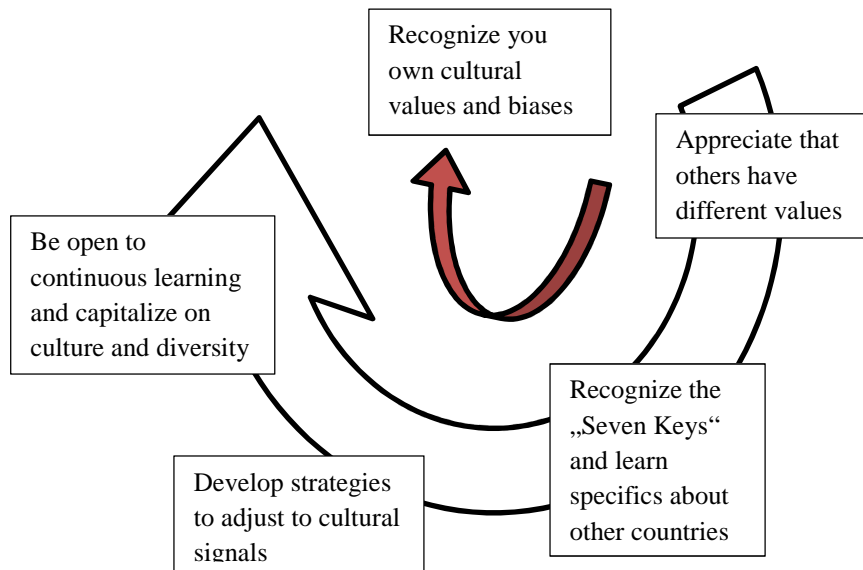


Abbildung 19- Wegweiser zum Globalem Denken  
 Quelle: Solomon, Schell (2009, S.227)

Am Beginn dieses Kreislaufes gibt es die eigenen Kulturwerte. Die Basis der eigenen Kultur sollte man kennen, sich dessen bewusst werden und vor allem akzeptieren, bevor man sich mit den Werten Anderer abgibt, um diese zu entdecken, zu leben und zu respektieren versucht. Um die Werte und Unterschiede anderer Länder näher kennen zu lernen, listet man die sieben Grundschlüssel in Fragen auf.<sup>105</sup>

Wie ist die Hierarchie aufgebaut? Wie reagieren die anderen in Gruppen? Was kann man über die Beziehung lernen? Wie funktioniert die Kommunikation? Wie genau nehmen die anderen es mit der Zeit? Können die anderen mit einer Veränderung umgehen? Wie ist die Work/Life-Balance?

Erst wenn man die Antworten auf alle sieben Fragen kennt, kann man eine Strategie entwickeln, um einen gemeinsamen Weg zu finden. Das Wichtigste ist, offen für Neues zu sein und immer weiter zu lernen, denn nur dadurch schafft man es, eine Einheit zu bilden und gemeinsame Wege aus einer Krise zu finden. Weiters sollte man Strategien entwickeln, um Signale ordnen zu können. Um den Kreis zu schließen, sollte man versuchen, Barrieren abzubauen, die hinderlich sind um für Neues offen sein und so die Kapazität zu entwickeln.

<sup>105</sup> Vgl. Solomon, Schell (2009, S.228)

### **11.1.1. Wahrnehmung**

Erkennen wir, wenn es einem Kollegen mit fremdem Kulturhintergrund schlecht geht? Nehmen wir eine Veränderung des anderen wahr? Wie viel wissen wir von dem Kollegen, der mit mir das Büro teilt? Wie viel wissen wir von unseren ausländischen Kunden? Eigentlich viel zu wenig. Hat bei uns Religion ihren Stellenwert am Arbeitsplatz? Wir ertappen uns oft selber, dass wir einen Mitarbeiter erstaunt anschauen, weil er aufgrund anderer kultureller Wurzeln anders reagiert, anders agiert als wir es gewöhnt sind. Des Öfteren fragen wir nicht nach dem Grund, wieso es zu dieser Reaktion gekommen ist? Und warum reagiert das „Gegenüber“ so intolerant? Dazu ein Beispiel punkto Verschleierung. Wie oft wird die Frage gestellt, warum eine Mitarbeiterin mit Kopftuch im Büro sitzt? Wieso kann ich einer verschleierten Frau nicht in die Augen schauen, wieso verstört mich diese Verhüllung? Wieso gibt es so viele Diskussionen über das Tragen der Burka, wenn die Straßen doch voll davon sind. Warum wird dies dann am Arbeitsplatz verboten und sogar Gesetze dazu erlassen? Warum werden immer wieder Frauen aus diesem Grund gekündigt oder bei Anstellungen diskriminiert? Warum werden immer wieder neue Regeln erstellt, die dies untersagen? Würden wir dies verstehen und akzeptieren? Wissen wir, warum die einen nicht auf eine Kaffeepause in den Hof mitgehen, warum sie Einladungen nicht folgen? Ich denke, wir kennen alle den Grund, sind aber nicht bereit, uns den Problemen zu stellen und schweigen weiter. Wir sind nicht bereit, uns vielleicht für den einen oder anderen Augenblick zu ändern, sondern werfen „den Fremdlingen“ immer wieder erniedrigende Blicke zu, um erkennbar zu machen, dass wir damit nicht einverstanden sind.

Merken wir eigentlich, wie verletzlich diese Reaktion sein kann und wie sehr man damit das Arbeitsklima und infolge dessen auch die Arbeitseffizienz zum Negativen verändern kann?

### **11.1.2. Würdigung einzelner Aspekte anderer Kulturen**

Verständnis und Wertschätzung für die Vielfalt unterschiedlicher Kulturen bedeutet nicht nur das Tolerieren, dass, jemand anders ist, sondern auch die gegenseitige Unterstützung und Förderung. Sich ändern zu wollen, sich anpassen zu können. Zumindest für gewisse Zeit zum Beispiel während Verhandlungen, zeigt Stärke, und beweist, dass gute und starke Zusammenarbeit für das Unternehmen wichtig ist. Die Akzeptanz und die Wertschätzung sind Schlüssel zum Erfolg und zu einer effizienten und nachhaltigen gemeinsamen Arbeitsbeziehung.

## **12. Kommunikationsverhalten und Körpersprache**

Globale agierende Unternehmen werden mit dem Problem der unterschiedlichen Kommunikationsarten unter den Mitarbeiter konfrontiert. Eine wichtige Aufgabe ist, sich dieses immer größer werdenden Problems bewusst zu werden und nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen. Das Festlegen einer gemeinsamen Arbeitssprache, die für einen Teil der Arbeitnehmer nicht deren Muttersprache ist, ist der erste Schritt.

Zweitens muss Wert auf die Förderung des Wissens von unterschiedlichen Kommunikationsgewohnheiten gelegt werden, eine äußerst komplizierte und langweilige Aufgabe. Wird diese nicht gelöst, wird es immer wieder zu Kommunikationsproblemen kommen, denn die unterschiedlichen Kulturen weisen nun mal unterschiedliche Denkweisen und Sprachmuster auf. In jedem Unternehmen existieren Verhaltensregeln und Checklisten, wie man sich den jeweiligen Kunden, Partnern oder Mitarbeitern gegenüber verhalten soll, denn in jeder Kultur haben sich eigenen Kommunikationsrituale entwickelt. Nur wenn man diese beherrscht, kann man erfolgreich sein. Bilder, Gestik, Mimik und Schriften sind ebenso unterschiedlich wie die Sprache.

Mitarbeiter, die zum Beispiel sehr oft mit Arabern zu tun haben, bekommen in internationalen Unternehmen, wie Borealis AG, Trainings, in denen sie die Basics lernen, um Stilblüten und Fettnäpfchen zu vermeiden. „Sie werden von uns unterstützt und werden nicht ins kalte Wasser geworfen, sie werden gut vorbereitet. Das Wichtigste ist, Respekt zu zeigen, zu lernen, wie die Menschen ticken und denken“, so der Vize Präsident im HR. Beispielsweise gibt man den Frauen in Arabien nicht die Hand. Verträge werden mit einer Firma abgeschlossen, die aber von Personen verhandelt werden. Das heißt, in Japan zum Beispiel, wird jeder Vertrag mit der gleichen Person verhandeln wie am Beginn der Verhandlungen. Die Japaner bauen das Vertrauen auf, was in den westlichen Ländern eher unüblich erscheint. Hier werden Verträge verfasst, in verschiedenen Teams besprochen und diskutiert, Spezialisten miteinbezogen und am Ende dann vom Geschäftsführer, der bei Meetings kaum anwesend war, unterschrieben. In Finnland dagegen ist es üblich, mit Geschäftspartnern in die Sauna zu gehen.

Kommunikation ist für Unternehmen einer der wichtigsten Faktoren, denn ohne diese Funktion gäbe es kein Verhandeln, könnten sich die Mitarbeiter untereinander nicht verständigen, man würde permanent irgendwelche Fehlentscheidungen treffen.

Die Übersicht in Abbildung 20 zeigt, eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie man in Konfliktsituationen mit anderen geraten kann. Unter anderem werden Sprachunterschiede,

kulturelle Unterschiede bezüglich Normen, Werthaltungen und Verhaltensweisen, Unterschiede bezüglich Infrastruktur, Märkte und gesetzlicher Rahmenbedürfnisse so wie die punkto Organisationskultur und Organisationslogik der Unternehmen und der Branche dafür verantwortlich gemacht.

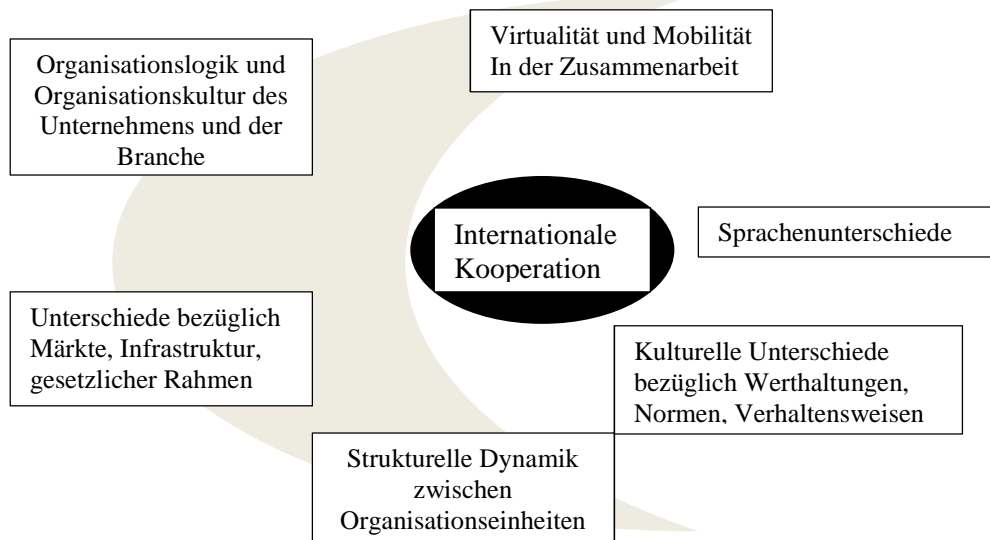


Abbildung 20- Internationale Kooperation  
Quelle: vgl. Sumetsberger (Zugriff 3.8.2011)

Auf den zahlreichen unterschiedlichen Märkten, mit unterschiedlichster Infrastruktur, die einen sind technisch besser gerüstet, als andere, ist, unter anderem der Wettbewerb hart geworden. Umso wichtiger ist es, sich über die Unternehmen auf den einzelnen Märkten gut zu informieren. Festgestellt sei allerdings, dass aufschlussreiche Informationen nur durch gute Kommunikation zu bekommen sind. Diese Informationen braucht man aber, um erfolgreich handeln zu können. So ist es besonders wichtig, Einblicke in die Organisationskulturen eines Unternehmens zu gewinnen.

Diese zeigt, wie eine Firma im „Herz“ agiert, wo ihre Stärken und Schwächen liegen, worauf sie achtet und was sie tut, um Erfolg zu haben. Wie ist das Verhältnis der Mitarbeiter zu den Managern? Welche Einheit findet man im Unternehmen: dezentral oder zentral? Wie überbrücken Unternehmen die Entfernung, spielt die Mobilität eine große Rolle? Wie lösen die Unternehmen die Sprachbarrieren? Welche Risiken birgt eine andere Kultur? Wie findet man Lösungen aus der Stereotypisierung? Wie werden die Mitarbeiter angesprochen: direkt oder indirekt? Lassen die Mitarbeiter Anweisungen zu oder erhoffen sie eine gewisse Individualität? Wie gehen Mitarbeiter mit Kritik um? Wie schafft ein Unternehmen diese vielen Fragen zu lösen, damit jeder zufrieden ist und gerne und effizient arbeitet?

Das Wichtigste für internationale Unternehmen ist, die Kulturen zu akzeptieren und wenn möglich, auch auf einzelne kulturspezifische Eigenheiten in der Unternehmenskultur einzugehen, um jeden Mitarbeiter ein gewisses Heimat-, sprich Wohlfühlgefühl, geben zu können. Dies gelingt nur, wenn man sich mit der jeweiligen Kulturen auseinandersetzt, um international arbeiten und sich gegenseitig austauschen zu können.

Menschen zu begegnen, die man nicht kennt, ist oft sehr spannend und interessant, aber oft auch mit Peinlichkeiten, Verwunderungen und Hindernissen verbunden.

Das Handschütteln ist in vielen europäischen Ländern üblich und wird als selbstverständlich angesehen. Ein fester Händedruck bedeutet selbstbewusst aufzutreten, in arabischen Ländern hingegen ist Körperberührung unangemessen, jedoch geben oft Kunden arabischer Herkunft bereits als Höflichkeit gegenüber der westlichen Kultur, die Hand, allerdings mit kaum spürbarem Händedruck. Die Asiaten vermeiden jeglichen Blickkontakt, was in Europa als unhöflich gilt.

Bei Gesprächen erhöhen die Europäer gerne ihre Stimme, um auf die Wichtigkeit einer Sache aufmerksam zu machen, in Asien wird dies mit einer gleichbleibenden und ruhigen Stimme getan. Etwaige Wiederholungen sind Gang und Gebe, was hier in Europa eher vermieden wird. Geschenke mitzubringen, kann sehr oft zu einem nicht gewollten Malheur ausarten, wenn zum Beispiel nicht auf die Farbe geachtet wird, zum Beispiel bei Blumen oder Schreibzeug, denn die Farbe Gelb bedeutet im Iran und Peru Feindschaft, in Mexiko ist dies sogar die Farbe der Toten.

### **13. Knigge- Stilblüten und Fettnäpfchen**

Adolph Knigge, geboren 1752 in Deutschland, war Schriftsteller und wurde durch seine niedergeschriebenen Gedanken zum Umgang mit den Menschen bekannt. Noch heute ist sein Name stellvertretend für Benimmregeln.

Sich bei einem Geschäftsessen oder Meeting nicht zu blamieren, ist für Mitarbeiter in jedem Land sehr wichtig, denn der erste Eindruck zählt. Wegweiser und richtige Verhaltensregel in Buchform gibt es heute schon sehr viele.<sup>106</sup> Aber um auch wirklich bestehen zu können, ist nicht nur Literatur notwendig, sondern auch das Sammeln an Erfahrungen. Auf die bereits erwähnten Unterschiede im Abschnitt 2, möchte ich hier genauer eingehen.

---

<sup>106</sup> Vgl. Fichtinger, Sterzenbach (2006)



Das Wissen um Begrüßungsrituale ist von unvergleichlicher Bedeutung. Nimmt man als Beispiel die Begrüßung der deutschen Kanzlerin Angela Merkel mit dem französischen Präsidenten Nicolas Sarkozy: Bussi links, Bussi rechts. In Frankreich nichts Ungewöhnliches, in Österreich und Spanien wird diese Begrüßungsgeste akzeptiert, nicht jedoch in Portugal. In Deutschland selbst existiert seit neustens ein Verbot für Begrüßungsküsschen am Arbeitsplatz. Das Klischee der Lateinamerikaner bleibt auch bei der Begrüßung aufrecht. Schulterklopfen und Händeschütteln ist unter Männern üblich, Frauen bekommen Wangenküsse. Sowohl in Indien als auch in Italien ist Händeschütteln zur Begrüßung am Arbeitsplatz eine übliche Geste. Ein leichter Händedruck wird in Japan und auch in England als unüblich und auch als Schwäche und nicht-selbstbewusstes Auftreten angesehen. Die Distanzzone ist in Russland eher gering, es geht vom Schulterklopfen bis hin zum Umarmen und zum Wangenkuss, wenn man sich schon besser kennt. In Japan sagt das Verbeugen einer Person schon sehr viel über den Respekt gegenüber der anderen Person aus. In Polen existiert noch ganz traditionell der angedeutete Handkuss. Am Arbeitsplatz in Spanien wird häufig geflirtet, auch wenn es nur ein Spiel ist und sollte man dieses unbedingt mitspielen, wenn man akzeptiert und integriert werden will.

Das Nennen von den Titeln auf Visitenkarten und bei der Begrüßung wird unterschiedlich gehandhabt. Bedeuten in Japan weniger Titel auf einer Visitenkarte einen höheren Rang, so sind Titel für Portugiesen besonders wichtig. Auch in Tschechien, Italien und Arabien werden Titel gerne getragen und ist bei der Anrede meist eine Pflicht der Höflichkeit. In Russland hingegen wird man mit dem Vornamen und dem Namen des Vaters angesprochen. Nur Minister oder Direktoren werden mit ihren Titeln angesprochen. Amerikaner und Lateinamerikaner werden prinzipiell nur mit deren Vornamen angesprochen. In Spanien wird generell schnell geduzt.

Bei Meetings in Deutschland begrüßen sich generell erst die, die sich bereits kennen. Erst danach werden vom Rangniedrigeren die anderen Personen vorgestellt. Kurz und prägnant wird in England und den USA mit einem einfachen „How are you“ begrüßt. Kurze Antworten und Komplimente sind in den USA üblich. In der arabischen Welt fällt die Begrüßung von Frauen eher schlicht bis gar nicht aus, die Männer begrüßen sich mit „Friede sei mit dir“.

Verhandlungen und Verträge werden in vielen Ländern bei gutem Essen abgehalten nach dem Motto, auch gegen ein gutes Geschäftsessen sollte nichts sprechen. In vielen Ländern sind Einladungen nach Hause durchaus üblich und auch eine Sache der Ehre und Wertschätzung. Auch wenn diese nicht von langer Dauer sind, sollte man diese unmöglich absagen. In den USA dauern solche privaten Geschäftsessen lediglich drei Stunden, danach sollte man gehen. Gegeneinladungen, qualitative Gastgeschenke und Dankeskarten am nächsten Tag sind Pflicht. Aber auch hier sind Tabus zu beachten. Blumensträuße sind in Frankreich angesehen, in England nimmt man lieber Pralinen entgegen. Informationen zu Aberglaube und Traditionen sollten vor dem Besuch recherchiert werden. Gelbe und weiße Blumen sind in Russland Zeichen von Trauer und Verlusten, die Zahl vier sollte in China, wie schon zuvor erwähnt, vermieden werden.

Arabische Einladungen werden generell erst nach dem dritten Angebot angenommen.

Die Briten und Portugiesen bevorzugen einen schnellen Lunch. Ein Geschäftsessen dauert nicht länger als 90 Minuten. Amerikaner vermeiden Geschäftsessen generell am Abend, denn diese Zeit wollen sie mit der Familie verbringen. Kommt man in den Genuss eines französischen oder chinesischen Geschäftsessen, so werden erst während oder nach dem Dessert die Gespräche über Verhandlungen begonnen. Guter Wein, Bier oder Cocktails sind sowohl in Frankreich und Russland als auch in Lateinamerika üblich. Nicht nur am Abend beim Essen ist ein solcher Konsum gewöhnlich, auch zu Mittag kann es schon mal vorkommen, dass Mexikaner oder Venezolaner die eine oder andere Flasche Whisky anbieten. Japaner entspannen sich nach erfolgreichem Abschluss gerne gemeinsam mit den Kunden oder Vertragspartner in Bädern. Für Spanier ist eine Unterbrechung eines Meetings selbstverständlich, wenn es um das Frühstück um 11.30 geht. In Spanien wird oft Geschäftliches und Privates vermischt, die Japaner ziehen strenge Regeln zwischen Privatem und Geschäftlichem.

Auch das Telefonieren wird bei den Geschäftsessen recht unterschiedlich gehandhabt. Gilt das Telefonieren oder das Entgegennehmen eines Anrufes in Deutschland und England als verpönt, ist in Tschechien das Stören des Klingelns ganz normal. Jedoch kurze Antworten sind von Vorteil und gelten generell nicht als unhöflich. Auch in Lateinamerika ist das Annehmen von Anrufen durchaus üblich, auch wenn es nur den ranghohen Managern erlaubt ist, die sich dann in eine Ecke zum Reden zurückziehen. In der Türkei gilt das Telefonieren als selbstverständlich und üblich.

Bei der Bekleidung sind die Leute eigentlich generell sehr ähnlich. Bis auf Spanien, die Mut für grelle Farben bei Blusen und Hemden beweisen, sollten sich alle korrekt und gepflegt kleiden. Männer in der westlichen Welt tragen Sakko und Hemd, Männer im arabischen Raum tragen ein knöchellanges, baumwollenes, schlichtes Gewand. Frauen tragen Rock, Hosenanzug oder ähnliches. Im Gegensatz zu der westlichen Welt, sind in der Golfregion die Frauen verpflichtet, bodenlange Gewänder und lange Ärmeln zu tragen. Haare und oft auch das Gesicht, werden durch einen Schleier verdeckt. Japaner achten sehr auf das Äußere, auch die Socken sollten zum Outfit passen und worauf speziell geachtet werden sollte.

Kommt man im Westen mit Jeans und Hemd, sind die Erfolgsergebnisse mit Sicherheit niedriger.

Mit Kritiken können auch wir sehr unterschiedlich umgehen. Länderspezifisch gibt es auch hier Unterschiede. Portugiesen mögen es nicht, wenn jemand anderer sie kritisiert, schon gar nicht wenn es ein Ausländer ist, wie auch die Tschechen nehmen sie eine Kritik oft persönlich. Sie sind sehr selbstkritisch. Amerikaner und Chinesen können sehr schlecht mit jeglicher Kritik umgehen, daher sind sie tabu. Ganz im Gegensatz zu den Indern. Sie ertragen sehr wohl kritische Äußerungen, aber diese sollten nicht direkt geäußert werden.

Die Pünktlichkeit bei Verabredungen ist ein weiterer Faktor, der zu Missverständnissen führen kann. Für die einen ist Pünktlichkeit ein Zeichen der Höflichkeit, andere kommen eine Stunde zu spät zum Meeting, weil es selbstverständlich ist. In Deutschland, Russland, Polen und England ist es eine Sache des Respektes pünktlich zu einem Termin zu erscheinen, auch die Chefs müssen sich daran halten. In Frankreich spielt Zeit keine Rolle. Hier beginnen sogar Veranstaltungen später als geplant. Auch für die Türken ist ein Zuspätkommen verzeihlich, früher zu gehen auch keine Sache der Unhöflichkeit. Pünktlichkeit sollte man nicht mit zu früh kommen verwechseln. In Amerika ist Pünktlichkeit Grundlage für einen guten Geschäftsabschluss, jedoch sollte man hier nie zu früh kommen. Inder sind generell pünktliche Leute, aber eine Stunde zu spätkommen ist durchaus akzeptabel.

Bekannt ist, dass die Stellung der Frauen im arabischen Raum geringer ist, als die im europäischen oder amerikanischen Raum. Sie werden kaum beachtet. Aber dies ist man in dem Land gewöhnt und es ist nichts Ungewöhnliches. Auch in Russland sind die Frauen eher

im Hintergrund. Ein nicht auffälliges Nicken zur Begrüßung ist hier oft der Fall, während die Männer untereinander sich oftmals ausgiebig die Hände schütteln. Die typischen Manieren von Männern, der Frau den Vortritt zu lassen, sind in vielen Ländern jedoch schon verbreitet, auch wenn es geringe Unterschiede gibt. Persönliche Komplimente sollte man eigentlich in fast jedem Land vermeiden, oft sind diese nicht angebracht. Besser man spricht über Leistungen, Team und Stärke. Sind Deutsche und Franzosen Kavaliere, findet man in Lateinamerika das typische machomäßige Bild. In England entschuldigt man sich ständig, das zeigt Höflichkeit, auch wenn man nicht schuld an etwas ist. In den USA bedankt man sich für alles und bei allen.

Generell ist die Verhandlungssprache in internationalen Firmen oft Englisch, dennoch wäre es als Ausländer nicht schlecht das eine oder andere Mal in der Landessprache zu parlieren. Zumindest Begrüßungs- und Dankesformen sollte man in der jeweiligen Landessprache können. Es zeigt Respekt vor der Kultur und den Mitarbeitern.

Seit Juli 2009 gibt es in Indonesien ein neues Gesetz. Kommuniziert wird ab sofort nur noch in Landessprache, egal ob das Unternehmen aus dem Ausland kommt. Sollte ein ausländischer Mitarbeiter in Indonesien arbeiten, muss er einen Sprachkurs für die jeweilige Landessprache belegen.<sup>107</sup>

### **13.1. Religiöse Aspekte**

Gebetpause statt Rauchpause? Religion und Arbeit zu kombinieren bedeutet flexibel zu sein, denn nicht in jedem Unternehmen kann dies gestattet sein, wie zum Beispiel bei der Arbeit am Fließband. Religionsfreiheit ist ein, von der Verfassung geschütztes rechtliches Gut. Also warum gibt es dann so viele Diskussionen? Warum gibt es immer wieder Diskriminierungen in diesem Bereich? Das Verknüpfen von Religion in der Arbeit führt immer wieder zu Konflikten. Aber warum? Weil wir nicht akzeptieren, dass es andere Menschen anderer Kulturen gibt. Weil wir nicht akzeptieren, dass sie in den Kaffeepausen beten, anstatt mit den Kollegen Kaffee zu trinken. Weil wir nicht akzeptieren, dass die Araber nicht mit Frauen in einem Büro sitzen wollen. Sind das die Gründe, weil wir nicht akzeptieren, was bei uns unüblich ist? Das EU- Recht schreibt ein Verbot von Diskriminierung der Religionszugehörigkeit vor und trotzdem gibt es sie- die Diskriminierung. Keine europäische Firma würde nach einem Vorstellungsgespräch für die Nichteinstellung den Grund des

---

<sup>107</sup> Vgl. Global Employment Law [Zugriff am 13.9.2011]

Tragens eines Kopftuches angeben, dennoch ist dies eines der meisten versteckten Hindernisse. Wenn es um Religionsausübung außerhalb des Arbeitsplatzes geht, sind viele Chefs oft toleranter und gehen auf Urlaubsansprüche ein. Kompromisse finden ist für jeden Mitarbeiter und jeden Arbeitgeber wichtig, die Firma lernt und wächst, wenn beide Parteien Rücksicht auf den anderen nehmen.

„Für uns sind die Araber wichtig, nicht nur weil sie größtenteils als Eigentümer fungieren, sondern weil der Rohstoff aus ihrem Land kommt, und wir von ihnen abhängig sind“, analysiert Claus Haar den Umgang mit den Arabern im Unternehmen. Eine Ablehnung von einem noch so kleinen Detail sollte man unterlassen, denn für die Araber zählt, die Bereitschaft es zu wollen, auch wenn dieses Detail eher unwichtig ist. „Aber Gebetsräume gibt es hier im Head Office nicht, in Linz, einer unserer Standorte, ist ein solcher vorhanden, aber hier in der Zentrale existieren genug andere, oft leerstehende Räume, in denen sie sich auf eigenen Wunsch zurück ziehen können. Wenn die Araber zu uns auf Besuch kommen, akzeptieren sie unsere Kultur und leben mit dieser, dennoch versuchen wir unsere Meetings ihren Traditionen anzupassen. Freitags gibt es nie ein Meeting, das ist bei ihnen der Heilige Tag“, so Herr Haar im Interview weiter und wundert sich dennoch nicht, dass man in einer Führungsposition hier in Österreich sieben Tage die Woche arbeitet und keiner Rücksicht auf die Sonntage nimmt, wenn eine Auslandsreise ansteht. „Erst letzte Woche habe ich von CEO, der zurzeit in der Türkei auf Urlaub ist, am Samstag eine Aufgabe bekommen, die ich dann am Sonntag erledigt habe, man muss flexibel sein.“ Die direkte Art zu kommunizieren, wie es hier in Österreich oder Deutschland der Fall ist, kann oft zu unangenehmen Situationen führen, denn die Araber pflegen sich auf weitschweifige oder blumige Art auszudrücken. Arbeit wird in Europa nicht mit Tradition oder religiösem Glauben in Verbindung gebracht. Arbeit steht für Geld verdienen, Glaube, Tradition für Freizeit und Privatleben. Ähnlich ist die Wertverteilung in den USA und Kanada. In Lateinamerika nimmt der religiöse Glaube einen größeren Bestandteil im Privatleben, aber auch im Wirtschaftsleben ein. So bekommt beispielsweise ein Guatemalteke für das Ausüben seines Glaubens leichter in einem Unternehmen arbeitsfrei als ein Europäer. Am ehesten vermischen sind beide Werte in der arabischen Welt.

Die Zeitungen sind voll mit aktuellen Problemen, Kündigungen wegen religiöser Uneinigheiten. Im Dezember 2009 wurde eine Kindergärtnerin in Deutschland gekündigt, weil sie während ihrer Arbeitszeit ihr Kopftuch trug.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Spiegel.de [Zugriff am 20.9.2011]

## **13.2. Die Macht der Politik**

Wie viel Macht hat die Politik? Wie beeinflusst sie die Wirtschaft, wie die Kultur? Wie agiert und reagiert sie gegenüber Unternehmen? Welche Faktoren sind es, die die Regierung und die EU festsetzen? Durch Steuern und Ausgaben, Richtlinien, Vorschriften und Gesetze, Subventionen und Unterstützungen, Förderungen und Beratungen die Staaten, die Politik und die EU die Unternehmen im Handeln und Verhandeln beeinflusst. Prägen diese Institutionen auch die Kultur? Wird die Politik an Macht verlieren? Oder hat die Politik bereits an Macht verloren und werden Unternehmen die Macht an sich reißen? Welche Stellung nimmt dabei die Kultur ein? Sind es nicht wir Bürger, die nach einer Insolvenz eines Unternehmens die Stimme erheben und den Staat auffordern einzugreifen und zu helfen? Hier spielt Demonstrations- und Streikkultur ebenfalls eine wichtige Rolle. Während sich beispielsweise die Franzosen sehr schnell zu Streiks organisieren, versuchen die Österreicher Arbeitskonflikte zuerst mit Hilfe von Verhandlungen zu lösen. In China beispielsweise ist Demonstrieren überhaupt nicht gefragt und wird von der Politik unterdrückt.

Diese Tabelle 12 lässt erkennen, dass zwischen 2000 und 2005 unselbstständige Franzosen im Durchschnitt mit 104 Tage und Spanier mit 166 Tage pro Jahr Spitzenreiter beim Streiken sind. Österreicher, Slowaken und Letten halten ihre Streiktage ziemlich niedrig. Finnern, mit 82 und Belgier mit 89 Streiktage pro Jahr findet man im Mittelfeld wieder. Die USA mit 23 Streiktage sind im Vergleich zu den Japanern mit 72 Streiktage kaum erwähnenswert.

**Tabelle 12- Streikdauer weltweit**

Land	Durchschnitt 2000-2005	1998	2000	2001	2003	2005	2006	2008
Belgien	89	27	78	133	69	189	25	-
Deutschland	3	1	0	1	5	1	12	4
Estland	-	0	0	0	21	0	1	1
Finnland	82	61	110	26	28	280	30	7
Frankreich	104	49	111	80	193	164	117	-
Irland	82	31	70	80	25	16	4	12
Italien	97	36	52	59	109	49	30	37
Malta	17	15	33	19	23	9	19	11
Niederlande	10	5	1	6	2	6	2	15
Österreich	1	0	1	0	4	0	0	0
Portugal	22	44	18	18	22	11	16	-
Slowakei	0	0	0	0	0	0	0	0
Spanien	166	92	233	119	46	50	47	75
Zypern	31	34	5	19	29	66	110	8
Dänemark	36	<b>1254</b>	49	22	21	20	32	<b>682</b>
Großbritannien	25	11	19	20	19	6	28	28
Lettland	1	0	0	0	0	0	0	3
Litauen	2	-	10	2	0	1	0	27
Polen	2	4	8	0	1	0	3	23
Rumänien	24	67	122	0	3	5	4	21
Schweden	26	0	0	3	152	0	0	25
Ungarn	11	0	55	3	1	0	2	8
Island	4	583	7	17	0	0	0	-
Türkei	66	104	121	75	65	70	42	60
Schweiz	4	6	1	5	2	0	2	3
Norwegen	62	136	231	0	0	5	65	26
USA	23	34	39	29	14	22	23	16
Japan	72	145	118	90	47	50	46	52

Quelle: Eigene Darstellung- vgl. Institut der deutschen Wirtschaft,ILO,OECD,EUROSTA aus WKO

Dänemark im Jahr 1998. Es wurden 1254 Streiks der unselbstständigen Arbeiter gezählt. Aber wieso? Wieso sticht Dänemark in diesem Jahr besonders hervor? Es fuhrn keine öffentlichen Verkehrsmittel und Fabriken standen still. Alles stand still. Es war der größte Streik in der Geschichte Dänemarks seit 1985. Schien der „neue Vertrag für den privaten Arbeitsmarkt“<sup>109</sup> schon unter Dach und Fach zu sein, lehnten die Gewerkschaftsmitglieder diesen mit Mehrheit ab. Grund war schlussendlich die geforderte Erhöhung des Urlaubes von fünf auf sechs Wochen, man wolle eben mehr Zeit für die Familie.

Auch im Juni 2008 wurde in Dänemark vermehrt gestreikt. Grund war diesmal eine Diskussion um eine Erhöhung der Gehälter von Krankenschwestern, medizinischen Assistenten und Hebammen.

Finanz- und Wirtschaftskrise lassen uns nach einer starken Regulierung des Staates rufen. Denn Politik und Wirtschaft sind eng verbunden und müssen gemeinsame Spielregeln erarbeiten. Die Menschen sind immer noch der Meinung, dass die Regierungen eine Lösung parat haben und eingreifen müssten. Aber ist die Politik wirklich noch so mächtig? Werden

<sup>109</sup> Vgl. Zeit. Online [Zugriff am 25.9.2011]

Unternehmen tatsächlich immer mächtiger? Schreibt uns die Politik nicht gewisse Regeln vor, die man in einem Unternehmen beherzigen sollte? Werden Unternehmen nicht gefördert, wenn sie zur sozialen und ökologischen Verantwortung etwas beitragen? Versucht man hier nicht europaweit wettbewerbsfähiger und ein Vorbild für andere Länder zu werden? Werden hier nicht Unternehmen, durch Versprechungen und Förderungen des Staates, gezwungen ihren eigenen ökologischen Fußabdruck zu verbessern? Sind Unternehmen, nicht zum Teil auch vom Staat gesponsert? Schreibt uns die Politik nicht vor, welche Löhne die Arbeitnehmer bekommen, welche Steuern das Unternehmen abführen muss, welche Sicherheit am Arbeitsplatz vorherrschen soll und welcher Kündigungsschutz vorliegt? Und dennoch sollen die Unternehmer schon mächtiger sein, als die Politik es will? Geschäftstätigkeiten wie die Beschäftigungspolitik, Regionalpolitik, Inflationpolitik, Bildungspolitik und Steuerpolitik beeinflussen die Regierungen. Wie weit sind diese Bereiche kulturell beeinflusst? Bildungspolitik hat mit kulturellen Wertevorstellungen zu tun. In einem Vortrag von Dr. Otto Graf Lambsdorff<sup>110</sup> versucht er diese Frage anhand eines Beispiels aus Nigeria zu verdeutlichen. Nigeria, ist ein Land mit enormen Ölvorkommen. Hier üben die Ölkonzerne bereits einen großen Einfluss auf die Regierung aus, dies trägt zu sozialen und ökologischen Problemen bei. Lambsdorff sieht dennoch die Unternehmen zu einem moralischen Handeln und einer Verantwortung gezwungen. „Schnell wird klar, was das einzige Mittel gegen die zu große Macht einzelner Unternehmen ist: Gleiche und möglichst wenig belastende Regeln für alle, Abschaffung von Privilegien für einzelne Wirtschaftszweige, mit welchen Argumenten diese auch immer verteidigt werden“, so der ehemalige Vorsitzende in seinem Vortrag. „Es liegt in der Macht der einzelnen Regierungen, in der Macht der Politik, sich diesem Wettbewerb zu stellen und gleichzeitig verlässliche weltweite Rahmenbedingungen für ihn zu schaffen“, so Lambsdorff am Ende seines Vortrags.

## **14. Kulturelle Vielfalt- Chancen und Risiken**

Wertschätzung der Vielfalt ist der Schlüssel zum Erfolg. Multikulturelle Teams beweisen enorme Flexibilität, Maß an Kreativität und Sensibilität wodurch sich viele Alternativen und Ideen entwickeln, durch die grundsätzlich die Zusammenarbeit dieser Teams gesteigert werden können. Mit unterschiedlichen Perspektiven, zahlreichen Erfahrungen und neuen Erkenntnissen kommen effektive Lösungsansätze gefunden werden. Es kommt zu kritischen Hinterfragungen und neuen Methoden, welche das Vertrauen beider Seiten voraussetzt. Durch

---

<sup>110</sup> Vortrag des Ehemaliger Vorsitzender des Vorstandes der Friedrich- Naumann- Stiftung bei der 19. Wirtschaftskonferenz in Zürich



das Miteinandersprechen wird Vertrauen aufgebaut, man lernt sich kennen und lernt mit Emotionen und Gepflogenheiten anderer Kulturen umzugehen.

Einstellung, Toleranz und Offenheit jedes Mitarbeiters sind enorm wichtig, sind eine gute Zusammensetzung, um zu Gemeinsamkeiten in Bereichen der persönlichen, familiären und geschäftlichen Ebene zu führen. Dabei ist es aber auch sehr wichtig, aus Fehlern zu lernen, Missverständnisse, die aufgrund kultureller Unterschiede entstehen, zu erkennen und zu beseitigen.

Chancen durch kulturelle Vielfalt gibt es nämlich viele. Die Öffnung der Märkte, die bessere Kommunikation der Kunden und nicht zu vergessen, die bessere und vielseitigere Schulung für einzelne Projekte führen zu effizienter und nachhaltiger Wirtschaft. Der Zugriff auf Absatzmärkte und Humankapital wird erleichtert und bringt so Vorteile in der Ökonomie. Man lernt aus Fehlern, und wächst über sich hinaus, man lernt von anderen, aber lehrt auf gleiche Art und Weise.

Natürlich verbergen sich auch Risiken hinter all den positiven Komponenten. Zu erwähnen sind hier unter anderem die Komplexität der Unternehmen, aber auch die durch die Vielfältigkeit entstehen Konflikte und Meinungsverschiedenheiten, die häufig in Sackgassen führen. Nicht zu vergessen sind die hohen Kosten, die in jedem Unternehmen durch Schulungen zum Thema Kultur, Kommunikation, Umgang mit anderen oder aber auch Produktionsverluste, die aufgrund kultureller Konflikte, anfallen. Kommunikations- und zum Teil auch Koordinationsprobleme sind vorprogrammiert und sind zu bewältigen, was zu Produktionsproblemen, aber auch zu Managementproblemen und damit zu Schwierigkeiten in der Organisationsstruktur führen kann. Die Tabelle 13 soll die wichtigsten Unterschiede von Chancen und Risiken auflisten.

Tabelle 13- Chancen und Risiken kultureller Vielfalt

<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei Verständnis untereinander, kommt es zu einer besseren Zusammenarbeit</li> <li>- Mehr Kreativität bei Projekten</li> <li>- Attraktivität bei neuen Mitarbeiter, durch die Anerkennung der kulturellen Wert innerhalb des Unternehmens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten durch Nichtrealisierung von Chancen und Ineffizienzen</li> <li>- Komplexität nimmt zu</li> <li>- Konfliktzunahme</li> <li>- Kommunikationsprobleme</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Eine Studie, durchgeführt im Jahr 2010 von Credit Suisse<sup>111</sup>, ergab interessante Details über die Globalisierung und die Kultur und deren Chancen und Risiken in Schweizer Unternehmen. Schweizer, die eigentlich gewohnt sind, mit kulturellen Unterschieden umzugehen, sehen die Entwicklung in der Globalisierung als problematisch. Den erwünschten Erfolgsgarant gibt es nicht.

Es wurden 1800 schweizerische Unternehmen der KUM befragt. Schweizer stehen der Globalisierung, die sich in den Jahren immer wieder als Problem ohne Lösung darstellte, negativ gegenüber. Die daraus entstandenen kulturellen Unterschiede und die unterschiedliche negative und positive Empfindung der Mitarbeiter soll in der Abbildung 21 gezeigt werden.

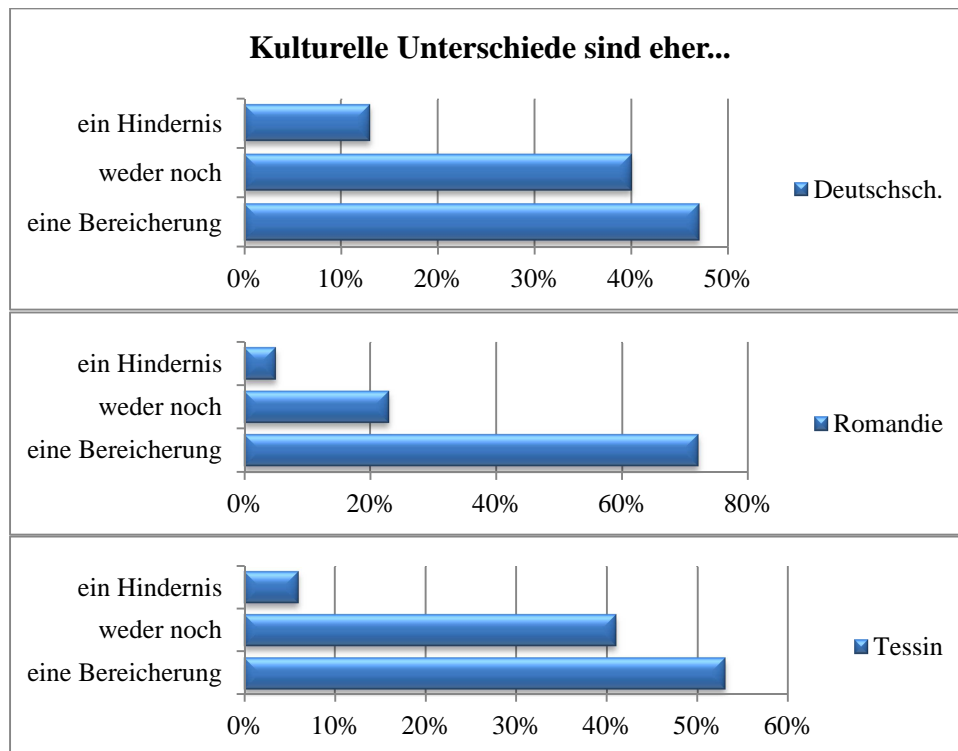


Abbildung 21- Kulturelle Unterschiede in Schweizer Unternehmen  
Quelle: Credit Suisse Economic Research Umfrage 2010

Die Westschweizer sind aufgeschlossener. Sie erachten kulturelle Unterschiede in Unternehmen als eine Bereicherung. Nur knapp 5% sehen dies als ein Hindernis. Eine Bereicherung für ihr Unternehmen finden nur 46% aller befragten Deutschschweizer. Auch die Abbildung 22 zeigt, dass sich die Schweizer durch die Globalisierung mehr erhofft hätten und kaum eine Chance für das Unternehmen sehen.

<sup>111</sup> Vgl. Credit Suisse [Zugriff am 30.8.2011]

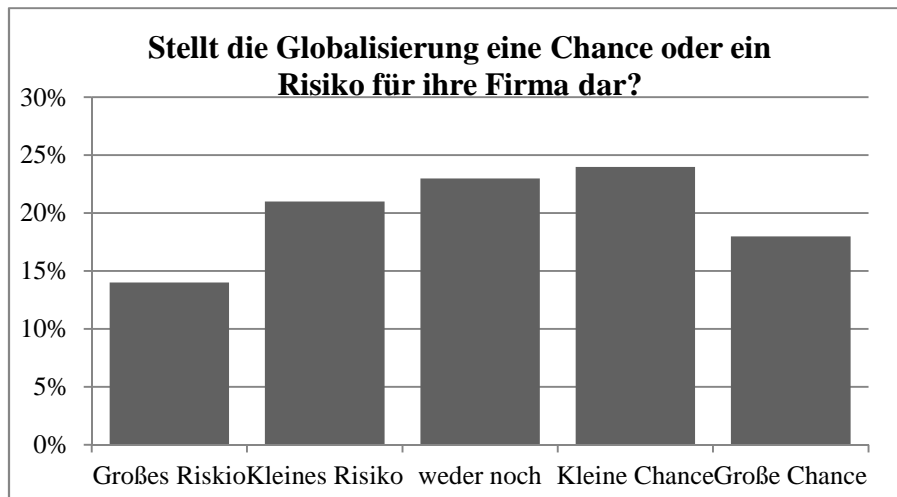


Abbildung 22- Globalisierung- Chance oder Risiko in der Schweiz  
 Quelle: Credit Suisse Economic Research Umfrage 2010

Nicht einmal 17% sehen in der Globalisierung eine Chance. Fast genauso viele sehen ein starkes Risiko auf sie zu kommen. Man erkennt, dass die Schweiz durch ihre bereits seit langem existierenden Unterschiede, keinen Vorteil darin sieht. Grund dafür könnte in der kulturellen Globalisierung stecken.

### 14.1. Mögliche Fehlschlüsse

Aber nicht nur positive Erfahrungen werden von multikulturellen Teams gemacht, es entwickeln sich verschiedene Erwartungshaltungen, unterschiedliche Wertvorstellungen, die oft noch durch unterschiedliche Kommunikationsstile verstärkt werden. Es kann zu Verzögerungen und zu unnötigen Missverständnissen führen, was wieder Frustration und negative Zusammenarbeit verstärken kann. Um in einem multikulturellen Team zu Lösungsvorschlägen zu gelangen, braucht es oft länger als bei einem unikulturellen.

Kulturkonflikte können beabsichtigt oder auch unbeabsichtigt erfolgen. Die Graphik in Abbildung 23 soll die Unterschiede bei Konfliktmöglichkeiten in sichtbarer und unsichtbarer Weise zeigen. Identitäten sind meist sichtbar und dadurch für Außenstehende einfach zu erkennen. Wo gehöre ich hin? Welcher Gruppe gehöre ich an? Durch die Sprache kann man bereits fast immer eingrenzen woher man kommt. Religionszugehörigkeiten sind schon weniger oft sichtbar, allerdings lässt sich damit die Kulturzugehörigkeit schon genau zuordnen. Migranten passen manchmal diese Identitätswerte erfolgreich an, nicht aber die Werte, die in den Köpfen sind.

Wir können eventuell unsere eigenen Werte ändern, die eines anderen bleiben uns aber verborgen. Diese Ungewissheit, nicht zu wissen, was ein anderer denkt und warum er so reagiert, führt oft zu Konflikten.

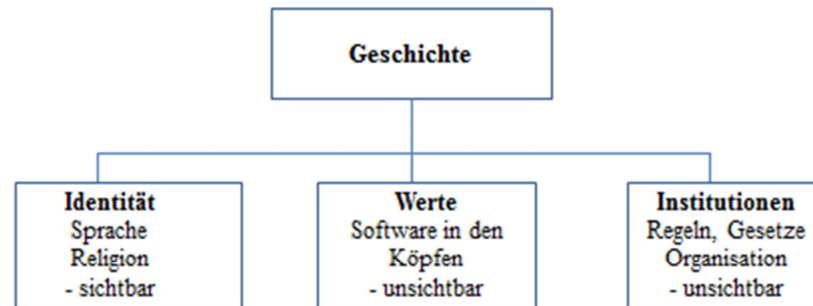


Abbildung 23- Ursachen für Unterschiede zwischen Länder und Gruppen  
Quelle: Hofstede, Hofstede (2009, S.442)

Gerade die unsichtbaren Komponenten führen in vielen Fällen zu Fehlschlüssen und damit zu Konflikten. Um diese zu vermeiden, wäre es sinnvoll, unsichtbare Elemente genauso zu erkennen wie sichtbare.

## 14.2. Wertdifferenzen

Wir sprechen von Europa als eine Einheit, als die man diesen Kontinent auch gerne ansehen möchte, um wirtschaftlich gegenüber den beiden anderen Wirtschaftsblöcken USA und Asien konkurrenzfähig zu erscheinen. Eine Einheit, die jedoch nicht nur aus Gemeinsamkeiten besteht, wie gemeinsame wirtschaftliche Interessen und ähnliche politische Grundsätzen, sondern in der man auch eine große Vielfalt findet, wie unterschiedliche Kulturen, unterschiedliche Wertvorstellungen und Ähnliches! Selbst die 27 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union unterscheiden sich in einigen Bereichen, wie zum Beispiel der Sprache, stark voneinander. Jeder Staat hat eigene Werte, hat seine eigene Kultur und seine eigenen Perspektiven. Von einer „wirklichen“ Einheit ist man bei allen Versuchen, wie zum Beispiel durch die Einführung des Euros, noch weit entfernt. Die unterschiedlichen Kulturen prägen ein Land, und das ist es, was, ein Land ausmacht.

Europa hat es geschafft, die ökonomische Situation zu verbessern, neue Handelsrouten festzulegen, die Mobilität zu erleichtern und familiäre Netzwerke geschaffen. Eine ganze Menge an Bündnissen wurde geschlossen, Rechte und Pflichten wurden vereinbart, Traditionen und Symbole, wie die der eigenen Währung des eigenen Landes, fallen gelassen, um zu einer Einheit zu werden. Vieles wurde schon bewegt, vieles schon erreicht, einige

Normen, auch im Bereich Unternehmen angeglichen, aber die kulturellen Unterschiede gibt es noch immer, wenn sie auch schon in Bereichen sichtbarer Elemente, wie zum Beispiel bei McDonalds, geringer sind. Im Bereich Werte und Einstellungen sind sie noch ziemlich stark ausgeprägt, zum Beispiel, Religion hier, ist die Angst vor Veränderungen nach wie vor sehr groß.

Die Inder aber sind zwischen Tradition, Glauben und Moderne noch immer sehr stark hin und hergerissen. Zum einen wollen sie die Traditionen der älteren Generation aufrecht erhalten, wollen den Glauben mit der Arbeit verbinden, aber zum Anderen wird den Jungen aber ein Leben in der Moderne immer wichtiger und wertvoller, was zu Traditions- und Glaubensverlust und zu Generationskonflikten führt. Bis zu Beginn des 21. Jahrhunderts war der Wert des Glaubens nämlich höher als der der Arbeit, denn der Glaube ist dazu da, dass man die ärmlichen Verhältnisse und die Krisen im ganzen Land übersteht. Heute allerdings beginnt das Pendel in die andere Richtung auszuschlagen. Einen angesehenen Job zu haben, gute Bildung vorweisen zu können, eröffnen ein Leben in die Freiheit, weg von all dem Schmerz und der Gewalt, weg von den alten Kreisläufen, die in den sozial schlechter gestellten Schichten noch immer stark verbreitet sind.

## **15. Auswertung der Feldarbeit**

Am Beginn meiner Recherchen für diese Arbeit hatte ich einen Fragebogen zusammengestellt, um damit Details internationaler Firmen zu bekommen und einige Analysen und Vergleiche durchführen zu können, sowie um die Theorie mit der Praxis belegen zu können. Was ist mein Forschungsziel? Ein Fragebogen ist eine weniger zeitaufwendigere Methode als ein Interview und eine gute Möglichkeit schnell zu einer größeren Anzahl an Informationen zu kommen. Ein und derselbe Fragebogen wird bei mehreren Unternehmen eingesetzt, um so die Vergleichbarkeiten belegen zu können. Daher ist es wichtig, auf eindeutige Strukturen und Fragen zu achten, so wie auf Kriterien, die in einem Interview eventuell wegfallen. Das Nachhaken bei Unklarheiten, Klarstellungen bei ungenauen Formulierungen, um Missverständnisse aus dem Weg zu gehen oder das Wegfallen von Rückfragen sind Kriterien, die mich beim Erstellen dieses Fragebogens beschäftigt haben. Was ist das Ziel dieser Aussage? An wen möchte ich diesen Fragebogen richten? Das sind alles Fragen die beantwortet werden mussten, um den Fragebogen schlussendlich verschicken zu können. Probleme können besonders bei der Fragestellung selbst entstehen. Die Suche nach Inhalten von Fragen kann einfach sein, aber das Formulieren

der richtigen Frage, mit denen man dann schlussendlich auch Vergleiche ziehen kann, entpuppt sich als diffizil und wird oft unterschätzt. Kriterien der Länge, der kurzen und prägnanten Fragen und Antworten sind zu beachten, denn die Zeit für das Beantworten ist oft begrenzt. Einerseits müssen daher die anzukreuzenden Antworten so formuliert werden, dass die Informationen gültig und verlässlich sind. Andererseits müssen die Fragen so gestellt, dass die Ansprechpersonen nicht lange nach den passenden Antworten suchen müssen.

Die digitale Weise des Verschickens ist in der heutigen Zeit zielführender und führt zu einer billigen Methode, schnell eine große Anzahl an Firmen zu erreichen. Leider hat diese Form aber auch eine Reihe von Nachteile. Erreiche ich eine große Anzahl an Personen, habe ich leider keine Garantie auch eine Antwort zu bekomme. Hier stellt sich dann wieder die Frage, wie selektiere ich die Firmen? Nach welchen Kriterien kontaktiere ich diese Unternehmen aber andere nicht. Da das Forschungsziel war, viele internationale Unternehmen zu erreichen, ist meine Selektion eher auf große und bekannte Firmen gefallen, in der Hoffnung, in diesen geeignete Fachkräfte zu finden, die sich mit dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit sowie PR, befassen und daher eher meinen Fragekatalog eher beantworten, als kleine und mittlere Unternehmen, die dafür in der Regel kaum gerüstet sind. Jedoch habe ich auch aus dieser Auswahl gelernt, dass durch die Größe einer Firma kaum die richtigen Kontaktpersonen zu finden möglich war. Das war der Grund, wieso ich zusätzlich einzelne kleine Unternehmen auch kontaktiert habe. Durch Interviews würde ich eventuell sichere Informationen bekommen, aber eventuell weniger Vergleiche treffen könnte. Große und bekannte Firmen waren meine erste Wahl, jedoch wusste ich, dass wahrscheinlich eher kleinere Firmen zurückschreiben würden, was sich auch dann durchaus bestätigt hatte.

Bei der Auswahl der Fragestellungen habe ich mich für die Variante der Mischung von den geschlossenen und offenen Fragen entschieden. Ich erhoffte mir, durch die zum Teil vorgegebenen Antworten, eine größere Anzahl an returnierten Fragebögen zu bekommen. Viele Firmen können oder wollen nicht mit der Realität konfrontiert werden und ich glaube, dass gerade solche vorgegebenen Antworten dann doch leichter beantwortet werden können. Die dadurch entstandenen möglichen Fehlerquellen und Antwortverzerrungen waren mir bewusst, aber für mich dennoch akzeptabel, wenn ich dadurch mehr Informationen von mehreren Firmen bekommen würde. Zum anderen erhoffte ich mir, mit den offenen Fragen mehr Details über die Unternehmen und deren Umgang mit kulturellen Unterschieden zu erfahren. Obwohl ich wusste, dass die Kontaktperson durch diese Variante vielleicht etwas mehr Zeit investieren müsste, um diese Fragen zu beantworten und damit die Gefahr wächst,

dass der Fragenkatalog nicht beantwortet werden könnte. Mit diesem Wissen habe ich mir Gedanken über die passenden Fragen gemacht und diese in Englisch und Deutsch ausformuliert, in einen Fragebogen verpackt und diesen dann an Unternehmen in Asien, Amerika und Europa verschickt. Weiters habe ich Freunde und Bekannte von mir gebeten, die in diversen Konzernen tätig sind, den Fragebogen an die betreffenden Personen weiterzuleiten, denn ich hab mir durch die interne Kollegenschaft einen Vorteil erhofft. Aber auch hier habe ich zu meinem Erstaunen keine Fragebögen zurückbekommen.

Von den rund 45 versendeten Fragebögen an unterschiedliche Firmen, unter anderem nach Japan, China, Saudi Arabien, habe ich von fünf Firmen, der ifw Manfred Otte GmbH, der Borealis AG, IKEA Möbelvertrieb OHG, Ikea Austria GmbH, alle mit Standort in Österreich, und INEOS Sverige AB, aus Schweden, eine Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens bekommen. Einzig das Unternehmen Borealis AG hat mich zu einem Interview eingeladen.

Die einen Firmen, wie PricewaterhouseCoopers, Dow Customer Information Group oder Daimler AG, verweisen auf ihre Homepage, Publikationen und Newspapers. Aber auch hier war meine Suche erfolglos. Publikationen gibt es zwar viele, aber hauptsächlich über die jeweiligen Produkte, neue Technologien und die dadurch nötigen Veränderungen in der Firma. Auch in Aktuelles und News wird man nach stundenlangem Suchen keine Informationen zu diesem Thema finden. Man liest von Neuigkeiten über kulturelle Events, wie Messeausstellungen und Werbung für das Unternehmen sind hier an erster Stelle zu nennen. Meiner Meinung nach ist den Unternehmen eine Information über die Visionen und wirtschaftliche Statistiken wichtiger, als über Human Ressource Aspekten und Policy, Group Policy und Frauenanteile zu informieren. Wirtschaftliche Fakten lassen sich besser vermarkten und vergleichen als soziokulturelle Einstellungen. Für Außenstehende scheinen Arbeitswelt und das „sich Wohlfühlen“ der Arbeitnehmer nicht interessant zu sein. Das Intranet allerdings stellt solche Informationen für Unternehmensinterne manchmal zur Verfügung, nicht ersichtlich aber für Außenstehende. Andere Firmen, wie METRO AG oder Siemens AG, nennen Kapazitäts- und Ressourcenengpässe als Gründe der Nichtbeantwortung und bitten auf Grund der Überlastung um Verständnis für das Nichtretournieren.

Alle anderen Firmen haben auf meine Anfrage und auf mein erneutes Fragen Wochen später überhaupt nicht reagiert.

Auf Grund der geringen Rücksendungen ist es nun schwer, mögliche Vergleiche und Unterschiede der unterschiedlichen Branchen und Firmen statistisch zu belegen und die kulturell bedingten Unterschiede in der Arbeitswelt, wie die Religion und unterschiedliche

Gesetzeslagen als Gründe für Unterschiede anzugeben. Durch persönliche Kontakte während des Praktikums in einer internationalen Firma hatte ich die Möglichkeit zu einem persönlichen Interview zu bekommen und konnte dadurch detaillierter auf die im Fragebogen gestellten Fragen einzugehen. Gleichzeitig hatte ich die Möglichkeit mich mit meinen Kollegen über ihre Auslandsaufenthalte und ihre dabei gewonnenen Erfahrungen mit der anderen Kultur über Jahre hinweg zu erkundigen, wohlwissend, dass es sich dabei um subjektive Berichte und nicht um wissenschaftlich fundiertes Material handelt.

Dennoch möchte ich die Ergebnisse der einzelnen Firmen nicht vorenthalten. Ich habe beschlossen, ein paar wichtige und interessante Details aus den Fragebögen in diese Arbeit einzubauen.

Kulturelle Besonderheiten werden in fast allen Unternehmen unterschiedlich berücksichtigt. „Gleiche faire Regeln für alle, aber es wird nicht auf die Herkunft der Mitarbeiter Rücksicht genommen“, so Fritz Kastner, Geschäftsführer der IFW Holding in Deutschland. „Kulturelle Hintergründe werden nur an Standorten berücksichtigt, wie zum Beispiel in Finnland“, so Kastner weiter.

„Für gute Ergebnisse braucht man viele gute Ideen. Und viele Ideen entstehen in verschiedenen Köpfen. Daher fördern wir die Vielfalt in unserem Unternehmen.“ So Barbara Riedl von IKEA.

In meinem Sommerpraktikum in der Borealis AG hätte ich als Frau im Büro eines Arabers sitzen sollen. Man wusste, dass er bereits seit Tagen nicht mehr erreichbar war, er sich bei diversen Meetings nicht hat blicken lassen, deshalb dachte man, er sei ohne Abmeldung wieder nach Abu Dhabi zurück geflogen. Also konnte ich in seinem Büro arbeiten. Als er dann eines Tages vor dem Büro stand und mich, eine Frau in seinem Büro, sitzen sah, führte das zu sehr großer Aufregung. Für ihn war es inakzeptabel mit einer Frau im selben Büro zu arbeiten. Ich musste alle meine Sachen packen und auf der Stelle den Raum verlassen.

Aufpassen muss man auf so viele Feinheiten und Details, die unglaublich oft unwichtig erscheinen, auf die, aber bei Erfüllung, aber reagiert werden muss, will man in internationalen Konzernen Erfolg haben. Besucht man einen Kunden oder einen Partner in einem anderen Land, so sollte man sich vorher über genau diese feinen, kleinen Unterschiede erkundigen, um dann nicht in ein Malheur zu fallen. Dies gilt nicht nur für Veranstaltungen, Arbeitsbedingungen, sondern besonders auch bei Werbung und Public Relation.



## 16. Fazit

„Jeder von uns schaut aus dem Fenster seines kulturellen Zuhauses in die Welt hinaus, und jeder verhält sich gerne so, als ob sich die Menschen anderer Länder durch eine landestypische Besonderheit von anderen unterscheiden, das eigene Zuhause aber das Normale ist. Leider gibt es aber, was kulturelle Angelegenheiten angeht, keine normale Position.“<sup>112</sup>

Kultur ist Bestandteil eines jeden einzelnen. Kultur ist das Rückgrat. Kultur ist ein Band, das verbindet. Kultur prägt uns. Kultur hält uns Menschen zusammen. Jeder einzelne von uns hat seine eigene Kultur. Seine Kultur zum Leben, die Kultur der Mode, die Kultur der Musik, die Kultur der Arbeit. Auf der ganzen Welt findet man sicher keinen Klon, der genau die gleiche Kultur lebt wie man es selber tut. Jede noch so kleine Änderung prägt den kulturellen Charakter. Man wächst und fällt, lernt zu leben, lernt zu akzeptieren, lernt zu respektieren. Man muss die Unterschiede erkennen und anerkennen. Das ist der erste Schritt, um in einer Gruppe erfolgreich leben zu können. Kultur ist ein Werkzeug, das erlernt werden muss. Kultur ist, was wir sehen, aber auch was wir spüren und fühlen. Kultur ist erkennbar, Kultur ist etwas, was uns Menschen verbindet und gleichzeitig auch trennet- wenn wir die Unterschiede wahrnehmen. Kultur ist wichtig, um Regeln und Disziplinen zu erlernen, um Ordnung in einer Gesellschaft zu erreichen. Gerade weil wir mit immer unterschiedlicher und größer werdenden Personenkreisen rechnen müssen, müssen wir lernen zu kommunizieren. Zu Hause, am Spielplatz, im Supermarkt, am Arbeitsplatz, um uns über die Unterschiede informieren zu können.

Globalisierung, die dadurch entstandene neue Technologie, die weltweite Vernetzung, machte es möglich, dass Arbeitskräfte in ihrem eigenen Land bleiben oder im Ausland erarbeiten müssen. Globale Arbeitsmärkte sind folgen der Grenzöffnungen. Gesetze und Bedingungen werden versucht anzupassen.

Es ist schwer, sich auf spezielle Länder zu konzentrieren, denn oft sind Informationen versteckt oder nicht vorhanden. Deshalb habe ich im globalen Bereich gearbeitet und versucht, die interessantesten Informationen und Berichte einzelner Länder in diese Arbeit einzubauen. Eine Gruppe, die gemeinsam arbeitet ist besser, als die Summe von individuell arbeitenden Personen. Wir sind uns alle fremd, wir werden es auch immer bleiben, aber wir sollten immer Wege finden, uns einer neuen Kultur anzupassen, diese zu akzeptieren und zu

---

<sup>112</sup> Vgl. Hofstede, Hofstede (2009, S.501)

respektieren, so wie es die anderen mit unserer Kultur versuchen sollten. Toleranz ist hier das Stichwort. Für uns sind die Chinesen fremd und unbekannt, aber wir sind mit diesen Gefühlen nicht alleine. In den Augen der Asiaten sind wir Europäer machtgerig und korrupt. Konfliktpotenzial, wenn man nicht versucht, über die Kultur anderer nachzudenken. Denn genau die kleinen Unterschiede sind wichtig, um neue Wege zu Lösungen zu finden.

Im Zuge von Forschungsarbeiten musste man erkennen, dass sich auch in der heutigen globalen Welt die unterschiedlichen Kulturen kaum angenähert haben. Es wird immer Unterschiede geben, was auch gut ist. Aber gerade dafür müssen wir kämpfen, dass wir die Vielfältigkeit zum Positiven nutzen und von anderen lernen. Wir müssen um Respekt und Anerkennung kämpfen. Nach dem Sprichwort, „Wie man in den Wald ruft, so kommt es wieder zurück!“ müssen vielleicht auch wir den ersten Schritt machen, um die andere Kultur verstehen, um eine Zusammenarbeit nicht nur zu ermöglichen, sondern vielleicht auch zu erleichtern. Auch wenn viele von uns die Tür hinter sich zu machen, die Kultur des anderen bleibt, wir können nicht davor fliehen, irgendwann holt uns die Realität ein, und wir müssen lernen, lernen zu wollen. Vor allem Führungskräfte sollten ein Vorbild für Mitarbeiter sein. Selbstverständlich hat jeder die Wahl, wie das Unternehmen geführt werden soll, aber die kulturellen Grenzen sind enger als in jeder Literatur angegeben. Die Globalisierung und deren Herausforderung erfordert eine Zusammenarbeit aller Kulturen. Technische Entwicklungen, wirtschaftliche Krisen, Finanzkrisen, Katastrophen und Wohlstand sind Komponenten, warum die Zusammenarbeit so wichtig ist. Entscheidungen müssen zusammen getroffen werden. Länder, Gruppen, Organisationen und Personen müssen zusammen halten, zusammen arbeiten, um Lösungen zu finden. Jeder hat seine eigene Weise zu arbeiten. Jeder weiß, wann er alleine sein will, jeder weiß, welche länderspezifische Traditionen bei Verhandlungen wichtig sind, jeder hat seine eigne Art mit Kunden umzugehen. Jeder kennt sich selbst, aber wir wissen viel zu wenig von anderen Nationen, anderen Kulturen, deren Traditionen und deren Werte. Aber diese Informationen sind für erfolgreiche ökonomische Unternehmen immer wichtiger.

Kulturelle Unterschiede verändern die internationale Arbeitswelt, aber vielleicht entsteht daraus wieder eine neue Kultur der Arbeit. Denn Kultur verändert andere, aber sie ändert sich auch aufgrund neuer Herausforderungen, allerdings langsamer als es in unserer heutigen, schnelllebigen Zeit erwartet wird.

## 17. Literaturverzeichnis

Antoni K., Scherer E. [Hg.], *Die subtile Sprache der Kultur- Interkulturelle Kommunikation im Bereich deutsch- japanischer Firmenkooperation*, Berlin: LIT- Verlag, 2007

Barkemeier M. und T., *Rajasthan mit Delhi und Agra*; 4. Auflage; Reise Know-how Verlag, Bielefeld 2005

Bierwisch M., *Die Rolle der Arbeit in verschiedenen Epochen und Kulturen*, Berlin: Akademie Verlag GmbH, 2003

Böttcher S.; *Kulturelle Unterschiede- Grenzen der Globalisierung- ein Vergleich zwischen dem Westen und Ostasien*; Duncker & Humblot GmbH, 1999

Diendorfer G.; *Geschlechtergeschichte - Gleichstellungspolitik - Gender-Mainstreaming*; Ausgabe 26 von Informationen zur politischen Bildung; Studien Verlag 2006

Dülfer E., Jöstlingmeier B.; *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*; 7. Auflage; Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München; 2008

Eagleton T., *Was ist Kultur?*, 1. Auflage, C.H. Beck Verlag, 2001

Fassmann H., Pichler H., Reiner Ch., *Kompass 7/8- Geographie und Wirtschaftskunde für die 11. Und 12. Schulstufe*; 1. Auflage, Österreichischer Bundesverlag Schulbuch GmbH & Co. KG, Wien 2009

Fichtinger H., Sterzenbach G.; „*Knigge fürs Ausland*“; 2. Auflage; Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Planegg bei München; 2006

Fischer G., Lau P.; *Der Mensch: Die kleinste wirtschaftliche Einheit; Männer und Frauen erzählen von Arbeit, Geld und Leben in 38 Ländern*; München: Knesebeck, 2008

Frohmann A.; *Das Summa Summerum des Erfolgs- die 25 wichtigsten Werke für Motivation, Effektivität und persönlichen Erfolg*; 1. Auflage; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden 2006

Gesteland R.; *Global Business Behaviour: Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft*; 2. Ausgabe; Zürich: Orell Füssli, 1999. [englische Originalausgabe: Cross-Cultural Business Behaviour. Copenhagen Business School Press, 1998- 4. Ausgabe, 2005]

Gische S.; *Interkulturelle Kompetenz als Zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement*, 1. Ausgabe; Hamburg, Diplomica Verlag GmbH, 2010

Graf A.; *Interkulturelle Kompetenzen im Human Resource Management: empirische Analyse konzeptioneller Grundfragen und der betrieblichen Relevanz*; 1. Auflage; Wiesbaden: Deutscher Universitäts- Verlag 2004

Gutmann J.; *Internationalisierung im Mittelstand: Chancen- Risiken- Erfolgsfaktoren*; 1. Auflage; betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2000

Hansen K. P.; *Kultur und Kulturwissenschaft- Eine Einführung*; 2. Auflage; Francke Verlag, 1995;

Heckhausen J., Heckhausen H.; *Motivation und Handeln*; 3. Auflage; Springer Medizin Verlag; Heidelberg 2006

Hofstede G., Hofstede G. J.; *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH& Co. KG; 4. Auflage 2009

Jäger W., Röttgers K. (Hrsg.): *Sinn von Arbeit- Soziologische und wirtschaftsphilosophische Betrachtungen*, Wiesbaden: VS Verlag, 2008

Krämer G., Quappe St., *Interkulturelle Kommunikation mit NLP, Einblick in fremde Welten*, uni-edition, Berlin, 2006

Krantscheid Sh., *Vom Wert der Arbeit in Japan*, 1. Auflage, GRIN- Verlag, Norderstedt, 2008

Krystek U., Zur Eberhard; *Handbuch Internationalisierung: Globalisierung- eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, 2. Auflage; Springer- Verlag; Berlin-Heidelberg, 2002

Kühlmann T., *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH, 2008

Lehmann U., *Ethik und Struktur in internationalen Unternehmen- sozialethische Anforderungen an die formalen Strukturen internationaler Unternehmen*, 1. Auflage, Berlin: LIT- Verlag, 2006

Mau St., Verwiebe R.; *Die Sozialstruktur Europas*; UVK Verlagsgesellschaft mgH; Konstanz, 2009

Meyers Großes Taschenlexikon, in 24 Bd./hrsg. U. bearb. Von d. Lexikonred. D. Bibliograph. Inst. [Chefred: Werner Digel u. Gerhrad Kwiatkowski]; Band 2 und Band 12; Mannheim; Wien; Zürich; Bibliographisches Institut AG, 1981

Rauhut S.; *Kulturelle Diversität als Problem für internationale Unternehmen- Gestaltungsmöglichkeiten des Personalmanagements zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Nutzung von Chancen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen*; VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG; Saarbrücken; 2008

Reitzig J.; *Gesellschaftsvertrag, Gerechtigkeit, Arbeit - Eine hegemonietheoretische Analyse zur Debatte um einen „Neuen Gesellschaftsvertrag“ im postfordistischen Kapitalismus*, Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 2005

Scherm E., Süß S.; *Internationales Management- eine funktionale Perspektive*, 1. Auflage; München; Verlag Franz Vahlen GmbH; 2001

Schneider S. C., Barsoux J.- L.; *Managing across cultures*; 2. Ausgabe; England; Pearson Education; 2003

Schmidtmann L., *Kulturelle Unterschiede am Arbeitsplatz- ein kurzer Überblick*, 1. Auflage, GRIN- Verlag, 2004

Schüle J. A., Mikl-Horke G., Simsa R., *Soziologie für Wirtschaftswissenschaftler*, 4. Auflage, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien 2006

Sprenger R. K.; *Mythos Motivation- Wege aus einer Sackgasse*; 19. Auflage; Campus Verlag GmbH, Frankfurt/ Main, 2010

Steers R. M., Sanchez- Runde Ch. J., Nardon L., *Management across cultures- Challenges and Strategies*; Cambridge University Press; New York 2010

Stifter Ch., Bisovsky G. (Hrsg.), »Wissen für Alle«. *Beiträge zum Stellenwert von Bildung in der Demokratie*, Wien (edition vhs) 1996

Stiglitz J.; *Die Schatten der Globalisierung- Nobelpreis für Wirtschaft*, 9. Auflage, Siedler Verlag, Berlin 2002

Stimac M., *Arbeit, Freizeit und Konsum im modernen Japan*, TENEA Verlag für Medien; Berlin 2004

Straub E.; *Vom Nichtstun. Leben in einer Welt ohne Arbeit*. Berlin: wjs-Verlag, 2004

Solomon Ch. M., Schell M., *Managing across cultures- The seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*; McGraw- Hill, 2009

Trompenaars F.; *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2. Auflage, London: Nicholas Brealey Publishing; 1997

Wien A., *Arbeitsrecht- Eine praxisorientierte Einführung*, 1. Auflage, Wiesbaden GWV Fachverläge GmbH, 2009

Zirngast, W. [Red.]; *Arbeitsrechte für Frauen weltweit! -Frauen in der informellen Wirtschaft*; Wien: Verein Kritische Geographie; 2008

## 18. Zeitschriften und Onlinezeitschriften

Guggenheim Éric Fries; *Europäische Zeitschrift, Berufsbildung ; Schwierigkeiten und Aussichten der beruflichen Bildung in Afrika- die Erfahrungen von MISEREOR*; Nr29/II; 2003; S.58- 70

Poppelreuter Stefan; *Arbeitssucht: Massenphänomen oder Psychoexotik?*; aus Politik und Zeitgeschichte Band 1-2; 2004- Bonn

Asia Times online, *China Business- Labor law strengthens Chinese union*,  
[http://www.atimes.com/atimes/China\\_Business/JA18Cb01.html](http://www.atimes.com/atimes/China_Business/JA18Cb01.html), [Zugriff am 2.8.2011]

BBC News, *Why India's labour laws are a problem*,  
[http://news.bbc.co.uk/2/hi/south\\_asia/4984256.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/4984256.stm), [Zugriff am 12.8.2011]

Focus Online, *Männer verdienen deutlich mehr als Frauen*,  
[http://www.focus.de/politik/weitere-meldungen/arbeit-maenner-verdienen-deutlich-mehr-als-frauen\\_aid\\_374058.html](http://www.focus.de/politik/weitere-meldungen/arbeit-maenner-verdienen-deutlich-mehr-als-frauen_aid_374058.html), [Zugriff am 11.7.2011]

Focus Online, *Arbeitsmarktregulierungen*,  
[http://www.focus.de/intern/archiv/arbeitsmarktregulierung\\_aid\\_120084.html](http://www.focus.de/intern/archiv/arbeitsmarktregulierung_aid_120084.html), [Zugriff am 25.7.2011]

Focus Online, *Arbeiten in Japan- Karaoke für Workaholics*,  
[http://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/arbeiten-im-ausland/tid-6784/arbeiten-in-japan\\_aid\\_65943.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/arbeiten-im-ausland/tid-6784/arbeiten-in-japan_aid_65943.html) [Zugriff am 26.8.2011]

Handelsblatt.com, *Selbst Mc Donalds beugt sich der indischen Kultur*,  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/selbst-mc-donalds-beugt-sich-der-indischen-kultur/4552442.html>; [Zugriff am 12.7.2011]

Handelsblatt.com, *Die Indische Kultur besser verstehen*,  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/die-indische-kultur-besser-verstehen/3304528.html?p3304528=all>, [Zugriff am 21.9.2011]

Karriere. Die Presse.com; *Unbezahlbare Erfahrung für Teilnehmer der WU Executive Academy*;  
<http://karrierenews.diepresse.com/home/karrieretrends/wuexecutive/655039/Unbezahlbare-Erfahrungen-fuer-Teilnehmer-der-WU-Executive-Academy-> [Zugriff am 27.8.2011]

Personal Manager- Zeitschrift für Human Resources- *Weiterbildungstrends 2010*  
*Wie Arbeitgeber ihre Mitarbeiter fit für die Zukunft machen*, [http://www.personal-manager.at/zope/pm-at/content/e1862/e1876/e4462/wb\\_aktuell\\_studie\\_ger.pdf](http://www.personal-manager.at/zope/pm-at/content/e1862/e1876/e4462/wb_aktuell_studie_ger.pdf) ; [Zugriff am 19.8.2011]

Presse.com, *Religion und Arbeit- Beten statt rauchen*,  
[http://diepresse.com/home/panorama/religion/648602/Religion-und-Arbeit\\_Beten-statt-rauchen](http://diepresse.com/home/panorama/religion/648602/Religion-und-Arbeit_Beten-statt-rauchen) [Zugriff am 28.8.2011]

Russian- Online, *Russische Arbeitskultur*; [http://www.russian-online.net/de\\_start/advanced/geschaeftsleute/texte.php?auswahl=arbeitskultur](http://www.russian-online.net/de_start/advanced/geschaeftsleute/texte.php?auswahl=arbeitskultur) [Zugriff am 27.8.2011]

Standard.at; *Unternehmen stocken ihre Budgets auf*;  
<http://derstandard.at/1297818578254/Kurse-Unternehmen-stocken-ihre-Budgets-auf>; [Zugriff am 7.9. 2011]

Spiegel Online- *Weltreligionen*, <http://www.spiegel.de/media/0,4906,6590,00.pdf> , [Zugriff am 10.7.2011]

Spiegel- Online, *Uno Statistik*, Weltbevölkerung wächst langsamer,  
<http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,635430,00.html>, [Zugriff am 10.7.2011]

Spiegel Online, *Gewerkschaften*,  
[http://www.spiegel.de/lexikon/BERTEL\\_LEX\\_mi\\_tid\\_mi\\_1736637-name.html](http://www.spiegel.de/lexikon/BERTEL_LEX_mi_tid_mi_1736637-name.html), [Zugriff am 21.9.2011]

Spiegel Online, *Protestantische Länder haben höhere Erwerbsquote*,  
<http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,508994,00.html> [Zugriff am 27.8.2011]

Spiegel Online, *Warum beginnt Olympia am 8. August?*;  
<http://www.spiegel.de/reise/fernweh/0,1518,565008,00.html>; [Zugriff am 19.9.2011]

Spiegel Online, *"Die Schweizer sind sehr diszipliniert"*  
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,308570,00.html> [Zugriff am 22.8.2011]

Spiegel.de, *Strukturwandel der Arbeit- In the year 2020*;  
<http://www.spiegel.de/media/0,4906,12186,00.pdf>, [Zugriff am 13.7.2011]



Spiegel.de Religionsfreiheit gegen Weltanschauung;

<http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,387309,00.html>; [Zugriff am 20.9.2011]

Süddeutsche.de; *Glaubensfrage ohne Antwort*;

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/religioese-arbeitsverweigerung-glaubensfrage-ohne-antwort-1.1064586> [Zugriff am 24.8.2011]

Welt Online, *UNO-Frauen erledigen zwei Drittel der Arbeit weltweit*,

<http://www.welt.de/wirtschaft/article8185028/Frauen-erledigen-zwei-Drittel-der-Arbeit-weltweit.html>, [Zugriff am 7.7.2011]

Welt online, *Staat erwägt massiven Eingriff in den Arbeitsmarkt*,

<http://www.welt.de/wirtschaft/article3548192/Staat-erwaegt-massiven-Eingriff-in-den-Arbeitsmarkt.html>, [Zugriff am 23.7.2011]

Zeit Online, *Wenn die Religion etwas anderes vorschreibt als der Chef*,

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-02/arbeitsrecht-religionsfreiheit> [Zugriff am 27.8.2011]

Zeit Online, *Sorry Chef, diese Aufgabe verbietet mein Gott*;

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-09/arbeitsrecht-religion>; [Zugriff am 29.8.2011]

Zeit Online; *Karriere mit Gott*; <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2009-11/glaube-arbeit>

[Zugriff am 29.8.2011]

Zeit Online; *Frei unterm Kopftuch- Warum Muslime und Nicht-Muslime gegen die Burka im Büro sind*; <http://www.zeit.de/2011/07/P-Burka>; [Zugriff am 23.8.2011]

Zeit Online; *Hessen will Burka im Öffentlichem Dienst verbieten*;

<http://www.zeit.de/politik/deutschland/2011-02/hessen-burka-oeffentlicher-dienst> [Zugriff am 23.8.2011]

Zeit Online; *Zwischen Karriere und Traditionen in Indien*;

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-04/delhi-indien>; [Zugriff am 25.8.2011]

Zeit Online, *Lust am Streik*, [http://www.zeit.de/1998/20/Lust\\_am\\_Streik](http://www.zeit.de/1998/20/Lust_am_Streik); [Zugriff am

25.9.2011]

## 19. Quellenverzeichnis

Amnesty International, *Gefangen in der Tradition*,

<http://www.amnesty.ch/de/aktuell/magazin/2010-4/pakistan-frauenrechte>, [Zugriff am 17.9.2011]

Bundesamt für Statistik Schweiz; *Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit*;

[http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische\\_karten/gleichstellungsatlas/vereinbarkeit\\_von\\_familie\\_und\\_erwerbsarbeit/familienmodelle.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/thematische_karten/gleichstellungsatlas/vereinbarkeit_von_familie_und_erwerbsarbeit/familienmodelle.html); [Zugriff am 15.8.2011]

Bundeszentrale für politische Bildung, *Internationale Arbeitsregulierung für ein menschenwürdiges Leben weltweit*,

[http://www.bpb.de/publikationen/QFRVC6.3.0.Internationale\\_Arbeitsregulierung\\_f%FCr\\_ein\\_menschenw%FCrdiges\\_Leben\\_weltweit.html](http://www.bpb.de/publikationen/QFRVC6.3.0.Internationale_Arbeitsregulierung_f%FCr_ein_menschenw%FCrdiges_Leben_weltweit.html), [Zugriff am 3.8.2011]

Borealisgroup, [www.borealisgroup.com](http://www.borealisgroup.com), [Zugriff am 12.7.2011]

Credit Suisse; *Chancen und Risiken in schweizerischen KUM*, [https://www.credit-](https://www.credit-suisse.com/ch/unternehmen/kmugrossunternehmen/doc/megatrends_kmu_2010_de.pdf)

[suisse.com/ch/unternehmen/kmugrossunternehmen/doc/megatrends\\_kmu\\_2010\\_de.pdf](https://www.credit-suisse.com/ch/unternehmen/kmugrossunternehmen/doc/megatrends_kmu_2010_de.pdf); [Zugriff am 30.8.2011]

DSA Günther Breitfuß MAS, *Organisationskultur*,

<http://www.supervision.lichten.at/downloads/Organisationskultur.pdf>, [Zugriff am 13.7.2011]

Ernst& Young, [http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/The-new-global-mindset--](http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/The-new-global-mindset--driving-innovation-through-diversity)

[driving-innovation-through-diversity](http://www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth/The-new-global-mindset--driving-innovation-through-diversity), [Zugriff am 15.7.2011]

Europa- Zusammenfassung der EU- Gesetze, *Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen*,

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10940\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10940_de.htm), [Zugriff am 7.7.2011]

European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP); *Learning while working*;

[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060_en.pdf); [Zugriff am 8.9.2011]

Expatica.com, *Investigating expatriate work-life balance*,

[http://www.expatica.co.uk/employment/employment\\_information/Investigating-expatriate-work\\_life-balance.html](http://www.expatica.co.uk/employment/employment_information/Investigating-expatriate-work_life-balance.html), [Zugriff am 23.7.2011]

FES international, *Gewerkschaftsarbeit im Referat Afrika*,  
[http://www.fes.de/in\\_afrika/af\\_gew.htm](http://www.fes.de/in_afrika/af_gew.htm), [Zugriff am 4.7.2011]

FORBA- Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt - *Mindestlöhne in Österreich*;  
<http://www.forba.at/data/downloads/file/162-SR%204-05.pdf>, [Zugriff am 17.9.2011]

GEVA Institut. Menschen. Stärken. Unternehmen, *Länderporträt Japan*,  
[http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser\\_angebot\\_413.htm](http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unser_angebot_413.htm), [Zugriff am 3.7.2011]

Global Employment Law; *New Language Requirements Applicable to Workplace Communications by Employers in Indonesia*,  
<http://www.globalemploymentlaw.com/regions/asia-pacific/indonesia/>; [Zugriff am 13.9.2011]

Global Employment Law, *Indonesia*, <http://www.globalemploymentlaw.com/regions/asia-pacific/indonesia/>, [Zugriff am 2.8.2011]

Globalisierung, Ursachen- Fakten- Folgen; *Globalisierung- Einführung*;  
<http://www.globalisierung-infos.de/>; [Zugriff am 20.7.2011]

Global Union Research Network (GURN); <http://www.gurn.info/en/>; [Zugriff am 12.8.2011]

Höhere Fachschule für Wirtschaft; <http://www.topfox.ch/2008/10/23/von-maslow-bis-zur-quangelware/>; [Zugriff am 13.7.2011]

International Labour Organisation, *Gender*,  
<http://www.ilo.org/pls/apex/f?p=109:3:977302859701061::NO::P3 SUBJECT:GENDER>,  
[Zugriff am 10.7.2011]

International Labour Organisation, *Global Trends: total employment rate*,  
[http://laborsta.ilo.org/sti/DATA\\_FILES/TABLE\\_PDF/GLOBAL\\_EN.pdf](http://laborsta.ilo.org/sti/DATA_FILES/TABLE_PDF/GLOBAL_EN.pdf); [Zugriff am 29.9.2011]

International Trade Union Confederation, <http://www.ituc-csi.org/about-us.html?lang=en>,  
[Zugriff am 30.9.2011]

Internet World- *Statistik*; <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>; [Zugriff am 12.7.2011]

IRC International Realty, Real Estate in Florida, *Arbeitskultur in Amerika*,

<http://interrealty.wordpress.com/2008/11/25/arbeitskultur-in-amerika/> [Zugriff am 29.8.2011]

Japan Institute for Labour Policy and Training; *Statistik*;

<http://www.jil.go.jp/english/estatis/eindex.htm>; [Zugriff am 9.9.2011]

Kienbaum, *Kienbaum- Studie „Unternehmenskultur 2011- Rolle und Bedeutung“*,

[http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649\\_read-10596/](http://www.kienbaum.de/desktopdefault.aspx/tabid-501/649_read-10596/), [Zugriff am 1.7.2011]

Kienbaum Consultants International, *Manager- Gehälter in Österreich gestiegen*,

[http://www.kienbaum.at/Portaldata/6/Resources/documents/pdf/press/8\\_2011\\_Verguetung\\_Oesterreich.pdf](http://www.kienbaum.at/Portaldata/6/Resources/documents/pdf/press/8_2011_Verguetung_Oesterreich.pdf), [Zugriff am 22.9.2011]

Klett.de, *Infoblatt Kulturerdteile*;

[http://www.klett.de/sixcms/list.php?page=geo\\_infothek&node=Kulturerdteile&miniinfothek=&article=Infoblatt+Kulturerdteile](http://www.klett.de/sixcms/list.php?page=geo_infothek&node=Kulturerdteile&miniinfothek=&article=Infoblatt+Kulturerdteile); [Zugriff am 30.0.2011]

KMU FORSCHUNG AUSTRIA, *Allgemeines*;

[http://www.ifgh.ac.at/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=196&lang=de](http://www.ifgh.ac.at/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=196&lang=de), [Zugriff am 3.7.2011]

KMU FORSCHUNG AUSTRIA, *Weiterbildung in Unternehmen Schwerpunkt KMU*

[http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Weiterbildung\\_Unternehmen\\_Schwerpunkt\\_KMU\\_2008.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/Weiterbildung_Unternehmen_Schwerpunkt_KMU_2008.pdf), [Zugriff am 3.7.2011]

Kooperation international, *Japan*; [http://www.kooperation-](http://www.kooperation-international.de/japan/themes/international/fub/laender/forschungs-)

[international.de/japan/themes/international/fub/laender/forschungs-bildungslandschaft/bildungslandschaft/#subtyp116](http://www.kooperation-international.de/japan/themes/international/fub/laender/forschungs-bildungslandschaft/bildungslandschaft/#subtyp116); [Zugriff am 8.9.2011]

Lambsdorff Otto; *Globalisierung: Mächtige Wirtschaft – Machtlose Politik?*;

[http://www.progressfoundation.ch/PDF/referate/47\\_Referat\\_Lambsdorff\\_D.pdf](http://www.progressfoundation.ch/PDF/referate/47_Referat_Lambsdorff_D.pdf); [Zugriff am 16.9.2011]

Livinginternet.com, *The Internet*, <http://www.livinginternet.com/>, [Zugriff am 14.7.2011]

Max-Planck- Gesellschaft, *Wege des Wissenstransfer*,

<http://www.mpg.de/147221/Wissenstransfer>, [Zugriff am 3.7.2011]

Northwestern Law;

<http://www.law.northwestern.edu/library/coursesupport/instructionalservices/instructionalmaterials/intlcomplaborlaw/> [Zugriff am 12.7.2011]

ÖGB, Österreichische Gewerkschaftsbund; *1300 Euro Mindestlohn*;

[http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ\\_Index&n=OEGBZ\\_Suche.a&cid=1312798618728](http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_Suche.a&cid=1312798618728); [Zugriff am 29.9.2011]

ÖGB, Österreichische Gewerkschaftsbund; *Bilanz zum Frauentag 2011*;

[http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ\\_Index&n=OEGBZ\\_Suche.a&cid=1299063949912](http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_Suche.a&cid=1299063949912); [Zugriff am 29.9.2011]

OMV, Sicherheit am Arbeitsplatz;

[https://www.omv.com/portal/01/com/!ut/p/c4/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hzA0sTI2MDI0t3Jw9XA0\\_XAGdTp0BfIwMXc\\_3glFT9gmxHRQAEuN6V/](https://www.omv.com/portal/01/com/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hzA0sTI2MDI0t3Jw9XA0_XAGdTp0BfIwMXc_3glFT9gmxHRQAEuN6V/) [Zugriff am 19.9.2011]

Statista.com, *Statistiken zu Weltbevölkerung und Weltbevölkerungswachstum*,

<http://de.statista.com/themen/75/weltbevoelkerung/> [Zugriff am 3.7.2011]

Steelcase; *Arbeitskultur und Unternehmenserfolg in Europa, Büro- Studie 2008*;

[http://www.steelcase.de/de/wissen/studien/08\\_arbeitskultur/seiten/main.aspx](http://www.steelcase.de/de/wissen/studien/08_arbeitskultur/seiten/main.aspx) [Zugriff am 28.8.2011]

Stern.de; *So wächst die Bevölkerung*; <http://www.stern.de/wissen/mensch/interaktive-grafik-so-waechst-die-weltbevoelkerung-1722263.html>; [Zugriff am 30.9.2011]

Swissinfo.ch, *Arbeitskultur in der Schweiz*;

[http://www.swissinfo.ch/ger/Specials/Klick\\_auf\\_die\\_Schweiz/Arbeiten/Arbeitskultur.html?cid=28988152](http://www.swissinfo.ch/ger/Specials/Klick_auf_die_Schweiz/Arbeiten/Arbeitskultur.html?cid=28988152)[Zugriff am 25.8.2011]

Umrechnung.org, *Weltbevölkerungszähler - Weltbevölkerungs-Statistik*

<http://www.umrechnung.org/weltbevoelkerung-aktuelle-momentane/weltbevoelkerung-zaehler.htm>, [Zugriff am 3.7.2011]

United Nation; *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*;

<http://www.un.org/Depts/german/grunddok/ar217a3.html>; [Zugriff am 12.7.2011]

Welt-Blick.de, *Staaten der Erde- Die Staaten der Welt nach Bevölkerung*, <http://www.welt-blick.de/staaten-der-erde-bevoelkerung.html> [Zugriff am 3.7.2011]

Weltsprachen.net, *Weltsprachen*, <http://www.weltsprachen.net/> , [Zugriff am 2.7.2011]

Wirtschaftslexikon, *Landeskultur*,  
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/landeskultur/landeskultur.htm>, [Zugriff am 21.9.2011]

WKO, *Streikdauer in Europa*, <http://wko.at/statistik/eu/europa-streikdauer.pdf>, [Zugriff am 25.9.2011]

Worker-Participation.eu; *Gewerkschaften*; <http://de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Laender/Oesterreich/Gewerkschaften>; [Zugriff am 13.8.2011]

Work- Life and Human Capital Solutions, *Is Work/Life Balance a Global Issue - or has the U.S. Culture Simply Exported the Issue?* <http://www.workfamily.com/work-lifeclearinghouse/guestcolumns/childs.htm>, [Zugriff am 24.7.2011 ]

## 20. Anhänge

### 20.1. Unterschiede zwischen geringer und großer Machtdistanz

#### Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit geringer und mit großer Machtdistanz am Arbeitsplatz<sup>113</sup>

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Hierarchische Struktur -> ungleiche Rollenverteilung	Spiegelbild der Ungleichheit zwischen oberer und unterer Ebene
Dezentralisierung	Zentralisierung
Weniger Aufsichtspersonal	Mehr Aufsichtspersonal
Kaum Gehaltsunterschiede zwischen den verschiedenen Ebenen	Große Gehaltsunterschiede
Führungskräfte vertrauen auf eigenen Erfahrung und auf die Mitarbeiter	Führungskräfte vertrauen auf formale Vorschriften und deren Vorgesetzte
Miteinbeziehen der Mitarbeiter bei Entscheidungen	Anweisungen für Mitarbeiter üblich
Kreativer Demokrat ist der beste Vorgesetzte	Wohlvollender Autokrat, gütige Vater ist der beste Vorgesetzte
Pragmatische Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter	Emotionale Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter
Missbilligungen bei Statussymbolen und Privilegien	Üblich und populär sind Statussymbole und Privilegien
Büroarbeiten und manuelle Tätigkeiten sind gleichwertig	Arbeiten am Schreibtisch zählen mehr als die Arbeit draußen auf der Straße

<sup>113</sup> Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. Velp: Deutscher Taschenbuch Verlag 2009.S.:76.Tab2.4

**20.2.** Unterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesell.

**Hauptunterschiede zwischen kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften am Arbeitsplatz<sup>114</sup>**

Kollektivistisch	Individualistisch
Gruppe muss Zustimmung erteilen, erst dann meldet sich ein Individuum	Einzelne Wortmeldungen
Ziel: das Lernen, wie man bestimmte Dinge macht	Wie lernt man wichtig, ist das Ziel
Mit Diplome und Urkunden werden die Türen zu Gruppen mit besseren Status geöffnet	Steigerung des wirtschaftlichen Wertes mit Diplome, Erhöhung des Selbstwertgefühls
Die berufsbedingte Mobilität ist gering	Mobilität ist groß
Mitglieder von Wir- Gruppen mit selben Interessen	Arbeitnehmer verfolgen die Interessen des Arbeitgebers, Übereinstimmung der eigenen Interessen muss gegeben sein
In einer Wir- Gruppe zu sein, hat Vorteile bei Einstellungen und Beförderungen	Fähigkeiten und Regeln sollten bei Beförderungen und Entscheidungen zählen
Arbeitgeber- Arbeitnehmer- Beziehung ist moralisch und familiär	Arbeitgeber- Arbeitnehmer- Beziehung erfolgt durch einen Vertrag
Management: das Managen von Gruppen	Management: Das Managen von Individuen
Beurteilungen von Untergebenen ist für die Harmonie nicht gut	Die Vermittlung von Gefühlen wird bei einem Management Training erlernt
Bevorzugte Behandlung bei Kunden mit derselben Wir- Gruppe-> Partikularismus	Selbe Behandlung für jeden -> Universalismus
Durch diese Beziehung genießt man Priorität gegenüber der Aufgabe	Priorität vor Beziehung

<sup>114</sup> Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. Velp: Deutscher Taschenbuch Verlag 2009.S.:139.Tab.:3.4



### 20.3. Unterschiede zwischen schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung

#### Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher bzw. starker Unsicherheitsvermeidung am Arbeitsplatz<sup>115</sup>

Länder mit schwacher Unsicherheitsvermeidung	Länder mit starker Unsicherheitsvermeidung
Kürzere Betriebszugehörigkeit, häufiger Jobwechsel	Kaum Jobwechsel
Nicht mehr Regeln als nötig	Auch bei Nicht- Funktionieren von Regeln werden diese zu einem emotionalem Bedürfnis
Harte Arbeit, wenn es erforderlich ist	Hart arbeiten befriedigt
Zeit= Orientierungsrahmen	Zeit= Geld
Uneindeutigkeit und Chaos wird akzeptiert	Präzision und Formalisierung
Stellenwert für gesunden Menschenverstand und Generalisten ist hoch	Stellenwert für Experten und technische Lösungen ist hoch
Strategische Entscheidungen der Führungspositionen	Alltagsgeschäfte der Führungspositionen
Neue Handelsmarken sind stärker vertreten	Kaum neue Handelsmarken
Entscheidungen stehen im Mittelpunkt	Inhalten von Entscheidungen stehen im Mittelpunkt
„Intrapreneurs“ haben freie Regeln	„Intrapreneurs“ haben beschränkte Regeln
Kaum Selbstständigkeit in Berufen	Selbstständigkeit ist üblich
Bessere Chancen bei Erfindungen, bei der Umsetzung sind sie nicht so erfolgreich	Erfindungen sind schlechter, aber die Umsetzung ist besser
Leistung und Wertschätzung, soziale Bedürfnisse sind Motivationsfaktoren	Sicherheitsbedürfnisse und Wertschätzungen. Soziale Bedürfnisse sind Motivationsfaktoren

<sup>115</sup> Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen. 2009.S.:262.Tab.:5.4

## 20.4. Unterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften

### Hauptunterschiede zwischen femininen und maskulinen Gesellschaften am Arbeitsplatz<sup>116</sup>

Feminin	Maskulin
Intuition und Konsens	Entschlossenheit und Dynamik
Beilegung von Konflikten, indem man verhandelt und Kompromisse sucht	Beilegung von Konflikten durch das Gewinnen lassen von Stärken
Belohnungen: Prinzip der Gleichheit	Belohnungen: Prinzip der Gerechtigkeit
Bevorzugung von kleineren Unternehmen	Bevorzugung von größeren Unternehmen
Arbeiten, um zu leben	Leben, um zu arbeiten
Bevorzugen: Mehr Freizeit, weniger Geld	Bevorzugen: Mehr Geld, weniger Freizeit
Wahl des Berufes ist bei beiden Geschlechtern wählbar	Beruf: Obligatorisch für den Mann, die Frau kann wählen
Die Mehrheit in fachlich qualifizierte Berufe sind Frauen	Geringerer Frauenanteil in fachlichen Berufen
Kontakte und Zusammenarbeit sind wichtig	Aufgabenbereiche sind wichtig
Wettbewerbsvorteil: Landwirtschaft und Dienstleistungsindustrie	Wettbewerbsvorteil: Produktion und der Chemieindustrie

<sup>116</sup> Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. 2009. S.:201. Tab.:4.5

## 20.5. Gesetzliche Mindestlohnsysteme im Vergleich

Land (Jahr der Einführung)	Geltungsbereich	Differenzierung nach Alter	Festlegung und Anpassung
Belgien (1975)	Alle AN ab 21 Jahren in der Privatwirtschaft außer Auszubildende, kurzfristig Beschäftigte (< 1 Monat) und Familienmitglieder in Familienbetrieben	Abgesenkte ML für Jugendliche unter 21 Jahren; von 70 Prozent für 16-Jährige bis zu 94 Prozent für 20-Jährige	Automatische Lohnindexierung (halbjährlich) und zusätzliche gesetzliche Anpassungen, über die im nationalen Arbeitsrat entschieden wird (alle zwei Jahre)
Frankreich (1950; heutige Form seit 1970)	Alle AN ab 18 Jahren außer Arbeiter in der Landwirtschaft, der Handelsmarine und Arbeitnehmer, die auch mit Kost und Logis bezahlt werden; Behinderte erhalten 90 Prozent	Abgesenkte ML für Jugendliche unter 18 Jahren und weniger als sechs Monate Berufserfahrung; von 80 Prozent für 16-Jährige bis 90 Prozent für 17-Jährige	Erlass des Ministerrats auf Empfehlung des nationalen Tarifausschusses; Anpassung mindestens einmal pro Jahr
Griechenland (1953; heutige Form seit 1990)	Alle AN ab 15 Jahren in der Privatwirtschaft; getrennte ML für Arbeiter und Angestellte; Differenzierung nach Berufserfahrung möglich	Keine	Entscheidung der Tarifpartner im Rahmen einer gesamtwirtschaftlichen Vereinbarung; regelmäßige Anpassung
Irland (2000)	Alle AN ab 18 Jahren außer Teilnehmer von Qualifizierungsmaßnahmen, Lehrlinge und Familienmitglieder in Familienunternehmen; für Auszubildende gelten abgesenkte ML-Sätze	Abgesenkter ML (70 Prozent) für Jugendliche unter 18 Jahren; abgesenkte ML für Beschäftigte über 18 Jahren im ersten Arbeitsverhältnis (während der ersten beiden Beschäftigungsjahre)	Entscheidung im Rahmen der dreiseitigen Sozialpakete (Regierung, Gewerkschaften, Arbeitgeber); jährliche Anpassung
Japan (1959; heutige Form seit 1968)	Alle AN außer Beamte, Auszubildende, Behinderte, Neueingestellte in der Probezeit und geringfügig Beschäftigte; regionale und sektorale Differenzierung	Keine (in der Mehrzahl der japanischen Präfekturen)	Die Direktoren der verschiedenen Präfekturen entscheiden auf Vorschlag regionaler Mindestlohn-fachgremien; jährliche Anpassung
Kanada (Frauen: 1918; Männer: 1925)	Alle Arbeitnehmer außer Auszubildende, Arbeiter in der Landwirtschaft und leitende Angestellte; regionale Differenzierung	Keine (in der Mehrzahl der kanadischen Provinzen)	Die Arbeitsminister der verschiedenen Provinzen legen ihren Parlamenten Vorschläge vor; unregelmäßige Anpassung (in drei Provinzen gesetzlich verankerte regelmäßige Überprüfung)
Niederlande (1969)	Alle AN ab 23 Jahren; Behinderte und Beschäftigte in privaten Haushalten können ausgenommen werden	Abgesenkte ML für Jugendliche unter 23 Jahren; von 30 Prozent für 15-Jährige bis 85 Prozent für 22-Jährige	Gesetz des Arbeitsministers auf Empfehlung des Sozialökonomischen Rats; regelmäßige Anpassung (Überprüfung zweimal pro Jahr)
Polen (1990)	Alle AN	Keine	Automatische gesetzliche Anpassungen (nach einer bestimmten Formel mehrmals pro Jahr)
Portugal (1974)	Alle AN; Beschäftigte in privaten Haushalten erhalten einen etwas geringeren ML; abgesenkte Sätze für Auszubildende (bis 80 Prozent) und Behinderte (bis 50 Prozent)	Keine	Erlass der Regierung nach Konsultierung der Tarifpartner; jährliche Anpassung

Spanien (1963; heutige Form seit 1976)	Alle AN ab 16 Jahren; Beschäftigte in privaten Haushalten erhalten einen deutlich geringeren ML	Keine	Erlass der Regierung nach Konsultierung der Tarifpartner; jährliche Anpassung
Tschechische Republik (1991)	Alle nicht tarifgebundenen AN der Privatwirtschaft; reduzierte ML für Bergeleute und Behinderte	Keine	Gesetz der Regierung; unregelmäßige Anpassung
Ungarn (1977; heutige Form seit 1992)	Alle AN außer Auszubildende	Keine	Gesetz der Regierung auf Vorschlag eines Fachgremiums; jährliche Anpassung
Vereinigtes Königreich (1999)	Alle AN ab 22 Jahren außer Auszubildende im ersten Ausbildungsjahr sowie in der Familie lebende und arbeitende Personen; Neueingestellte erhalten während der ersten sechs Beschäftigungsmonate einen abgesenkten ML (85 Prozent); Zuschlag für die Region London/Südwestengland	Abgesenkte ML für Jugendliche unter 22 Jahren; von 62 Prozent für 16- und 17-Jährige bis 85 Prozent für 18- bis 21-Jährige	Gesetz des Arbeitsministers auf Empfehlung der nationalen „Low Pay Commission“; jährliche Anpassung
Vereinigte Staaten (1938)	Alle AN außer leitende Angestellte und einige hochqualifizierte Berufe; nationaler ML und regional differenzierte ML (Bundesstaaten)	Abgesenkter ML für Jugendliche unter 20 Jahren während der ersten 90 Tage ihrer Beschäftigung	Kongress stimmt über Anpassungen ab; unregelmäßige Anpassung (letztmals 1997 um 40 Cent)

Quelle: OECD, 1998; Burgess/Usher, 2003; Low Pay Commission, 2003; HRSD, 2004; JIP, 2004; Institut der deutschen Wirtschaft Köln.

## 20.6. Interview am 20.7.2011

---

Interview mit Claus Haar, Vice resicent of HR, Borealis AG  
Ort: Borealis Ag, Wagramerstraße 19, IZD- Tower, 1220 Wien  
Datum: Mittwoch, 20.Juli 2011; 11 Uhr

---

Birgit Koch: Vielen Dank, dass Sie sich heute für mich Zeit nehmen.

Claus Haar: Gerne!

Birgit Koch: Meine Diplomarbeit hat den Titel, kulturelle Unterschiede in der internationalen Arbeitswelt.

Claus Haar: Oh, das Thema ist sehr aktuell!

Birgit Koch: Ja, sehr! Da Borealis AG ja eine internationale Firma ist, dachte ich mir, dass es sicherlich eine ganz schöne Bereicherung wäre, wenn ich ein bisschen was von Ihrer Arbeitsweise erzählt bekomme. Alles was sie mir hier und heute erzählen, wird vertraulich behandelt.

Claus Haar: Ist mir schon klar, es gibt halt Daten die ich Ihnen nicht zur Verfügung geben kann, weil das Daten sind, die nicht einmal ich kenne.

Birgit Koch: Versteh ich. Okay, nun zu meiner ersten Frage. Da ich im Sommer bereits einige Male bei Borealis Schwechat gearbeitet habe, weiß ich, bereits die Antwort auf folgende Frage, dennoch ist es mir wichtig zu erfahren, wieso ist Ihnen dies so wichtig. Gibt es konzernweite Policy wie mit HR Aspekten umgegangen wird? Und wenn ja, wieso ist es Ihnen wichtig?

Claus Haar: Ich glaub ich fang einmal generell an, wie ist unser Unternehmen aufgebaut, auf was legen wir Wert und ich glaube, damit beantwortet sich die Frage von selber!

People und Group Policy sind für den ganzen Konzern gleich.

Es ist wichtig, dass man die die People Policy and Group Policy im ganzen Konzern einheitlich gestaltet, klar gibt es den einen oder anderen Fall, wenn die operativen (10 Punkt) je nach Ort, Standort und Location bisschen ändern muss.

Borealis bindet seine Mitarbeit gerade in diesem Punkt ein und bildet Projektgruppen um der Gefahr- die Policy local und global zu verschieden zu gestalten ein zu bändigen.

Man versucht immer eine Balance zu finden mit dem sowohl local als auch global die Leute mit Regeln leben können. Stichwort- ISO 9000 . Und seit die 8th EU Richtline für Payroll vorhanden ist, muss man sich immer daran halten. Ich kann Ihnen dann das eine oder andere kopieren lassen, da haben Sie dann einen besseren Überblick.

Birgit Koch: Vielen Dank! Ich weiß, dass es hier immer wieder Umfragen gibt, aber wieso?

Claus Haar: Es gibt regelmäßig einen, es gibt ca. alle 2 Jahre einen um einfach zu verstehen, was unsere Mitarbeiter fühlen, denken und ändern möchten. Diese Umfragen werden dann von einer Firma ausgearbeitet und man versucht durch Gespräche diese Teile zu verbessern, die negativ bewertet worden sind. Und bei der nächsten Umfrage bekommt man dann das Ergebnis: Wurde die Änderung umgesetzt, sind meine Mitarbeiter damit zufriedener. Und wie Sie vielleicht gesehen haben, auf meiner Bürotür hängt ein Plakat. Dies soll allen Mitarbeitern zeigen, dass der Chef den Fragebogen bereits ausgefüllt hat und soll motivieren diesen noch auszufüllen, denn jede Stimme ist uns wichtig. Der Fragebogen ist ja nicht zwingend auszufüllen.

Birgit Koch: Ich sehe hier, dass die Anzahl an Rücksendungen ziemlich unterschiedlich ist, was ist der Grund dafür?

Claus Haar: Naja. Da der Fragebogen auch speziell auf die eigenen Abteilungen eingeht, glauben viele Mitarbeiter, dass man dann sofort erkennen kann, wer negativ beurteilt hat, denn wenn nur drei Kollegen in einer Abteilung sitzen, kann das auch oft der Fall sein.

Birgit Koch: Und wie gehen Sie dieses Problem an?

Claus Haar: Es ist wichtig, dass man Vertrauen aufbaut und einen guten Draht zu den Mitarbeitern hat. Denn dann findet man oft eine Lösung. Und ich sage auch immer zu meinen Mitarbeitern, Leute, füllt diesen Fragebogen aus, denn nur dann können wir etwas verändern.

Birgit Koch: Klingt interessant?

Claus Haar: Es gibt aber auch noch andere Möglichkeiten um die Zufriedenheit festzustellen. Möglichkeiten um MA- Feedback zu bekommen. MA- Gespräche 2x im Jahr, CCC- mit den Betriebsräten (4x im Jahr) und eben den People Survey. Alle 2 Jahre (bereits der 5te Zyklus) wird über das Terry Watson Befragungsinstitut so ein People Survey durchgeführt. In guten wie in schlechten Jahren, es gibt nie perfekte Jahre. Die Beurteilung ist wichtig, wie sehen die MA die Firma, einzelne Abteilungen, Vorgesetzte....Es ist wichtig die Balance zu finden, sich zu entwickeln und zu performen- > denn das Resultat wird an den Eigentümer geliefert. Er wird in 8 Sprachen übersetzt.

Seit 2008 gibt es eine ständige Verbesserung in der Teilnahme (81%), es zeigt, dass die MA zufrieden sind und gleichzeitig sehen, dass sie auch einen Teil zur Verbesserung beitragen können.

Vorgehensweise: Es wird eine TIMELINE entworfen, der Fragebogen wird er eine Zeitlang im Borena- Intranet- zur Verfügung gestellt, aber es gibt auch die Möglichkeit diesen von zuhause auszufüllen, (für Schichtarbeiter die am Arbeitsplatz keine Möglichkeit haben)

Nach dem Zeitlimit wird der Fragebogen, das Ergebnis, ausgewertet und jede Abteilung, jede noch so kleiner Bereich wird das Resultat vorgelegt und sie müssen 3 Aktionen setzen, in dem sie glauben sich verbessern zu müssen und auch sich verbessern wollen. Man muss erklären, wie sie zu Lösungen kommen, wie sie dies verbessern wollen. Quartalsweise wird dies dann kontrolliert, ist man am Weg dorthin, wo man in den zwei Jahren sein soll. In 2 Jahren gibt es dann wieder eine neue Umfrage.

Es sind kleine und große Dinge die verändert werden können, deshalb ist es wichtig, dass man bei dem Fragebogen mitmacht. Durch diese Möglichkeit, eine Befragung über die Terry Watson Agentur, gibt uns die Möglichkeit einen Vergleich mit anderen internationalen Firmen zu bekommen. Dies hat gezeigt, dass Borealis sich als eine high performance firma präsentiert.

Birgit Koch: Klingt echt interessant! Gibt es eine Policy gegen Kinderarbeit?

Claus Haar: Dies ist kein Thema für uns, da Borealis nicht mit Ländern wie Pakistan, Indien oder sonstige Länder zusammen arbeitet. Auch in Saudi Arabien gibt es dies nicht.

Birgit Koch: Was ist mit Frauen? Wie ich sehe, sind ja eher weniger Frauen in oberen Ebenen.

Claus Haar: Ja ganz Recht. Hier ist Borealis keine Vorreiterrolle. Aber schauen Sie mal in meiner Etage nach, hier gibt es fast nur Frauen. Aber leider ist Österreich ist zu konservativ. Es gibt zu wenig Unterstützung für Kinder-Horte. Es gibt in Österreich zu wenige Frauen mit einem Technischen Abschluss. In Belgien z.B ist dies ganz anders. Erst vor kurzem ist hier bei mir eine aus Belgien stammende Mutter nach 3 Monaten zurück aus der Babypause gekommen. Dies war mit der Außenwelt nicht zu vereinbaren. Es war total komisch, sie wurde als Rabenmutter bezeichnet. In Belgien ist das ganz anders, hier sind die Frauen oft in technischen Berufen zu finden. Traditionell sind in den Topetagen leider hauptsächlich Männer und in den Support Funktionen die meisten Frauen zu finden.

Birgit Koch: Continuous Improvement: Gibt es einen einheitlichen Continuous Improvement Prozess? Wie sind die Anreize definiert? Und wie werden die Mitarbeiter motiviert?

Claus Haar: Es gibt Awards. Drei Haupt- Awards wie den Innovation Award, den Sale Manager of the year Award und den HSE Award.

Birgit Koch: Behinderte Arbeitnehmer ist auch oft ein Thema: Hat Ihr Konzern eine niedergeschriebene Policy oder PGP. Weil ich weiß, dass es am Standort Schwechat einen Behinderten gibt, der in der Telefonzentrale sitzt. Wie ist es hier im Headoffice, wie ist es generell?

Claus Haar: Hier gibt es leider keine Zielsetzung. Borealis tendiert eher zum Zahlen. Es heißt nicht, dass wir nicht Behindertenfreundlich sind, die Gebäude sind fast alle mit Liften und Rampen gebaut.

Birgit Koch: Betriebsanweisungen: Wie sind die Betriebsanweisungen geregelt?

Claus Haar: Je nach Ländern wird diese in den jeweiligen Sprachen übersetzt, denn die ältere Generation sind mit Englisch kaum vertraut. Meistens werden Präsentationen auf Deutsch gehalten und die Folien sind aber auf Englisch oder umgekehrt.

Birgit Koch: Unterstützen oder ermutigen Sie lokale Gemeinderäte zu regelmäßigen, gemeinsamen Treffen?

Claus Haar: Im CCC, ja. Aber wie wir auch auf den Flyer geschrieben haben: „Im People Survey, bei dem wir die hervorragende Rücklaufquote von 84% verzeichnen konnten, gaben die Borealis MitarbeiterInnen an, dass sie weiterhin hoch engagiert sind, die Werte noch immer eine solide Grundlage darstellen und das Verhältnis zu den unmittelbaren Vorgesetzten gut ist. Außerdem haben wir bewiesen, dass wir imstande sind, Krisen gut zu bewältigen. Nicht zuletzt sind wir der einzige westeuropäische Polyolefin- Produzent, der im Jahr 2009 einen Gewinn einfahren konnte, was einzig und allein durch den Beitrag und den Einsatz jedes Einzelnen von uns im Unternehmen möglich wurde“, so Caignie Kaatje auf der Homepage, Internal Communication Manager von Borealis AG und bezieht dies auf die gute Zusammenarbeit der CEO mit den Betriebsräten.

Birgit Koch: Kulturelle Unterschiede, ein Thema das uns alle betrifft: Werden in Ihrem Unternehmen bewusst kulturelle Unterschiede für Competitive Advantage genutzt?

Claus Haar: Ich möchte gleich einmal sagen, wir haben 29 verschiedene Kulturen im Headoffice. Araber sind die größte Herausforderung, aber sie sind nun mal Eigentümer und haben 56% der Firma übrig. Wenn die Araber hier sind, akzeptieren sie unsere Kultur und richten sich nach dieser, es gibt sehr wohl Möglichkeiten zu beten (nicht unbedingt eigenen Zimmer (nicht wie in Linz, wo es einen eigenen Gebetsraum gibt) aber es gibt oft leere Räume und Freitage sind bei denen sehr heilig und man achtet auch drauf. Noch nie hat man so ein internationales Gremium gesehen wie es hier der Fall ist. Es ist wichtig zu wissen wie andere Menschen ticken und denken.

Wichtig ist, dass man Respekt zeigt, denn irgendwie sind wir halt gerade von den Arabern abhängig (Rohstoffe). Es gibt spezielle Trainings für MA die öfters mit den Arabern zu tun haben, wo sie Hopplas lernen zu vermeiden. (wie den Frauen die Hand zu schütteln)

Kommen Araber zu einem Meeting zu spät- was gang und gebe ist, ist das normal und aufregen bringt ja eh nichts. Nicht nur die Araber sind anders als wir Österreicher. Niederösterreicher haben eine andere Kultur als die Wiener...Wir stecken mitten drin.

Wichtig ist, als einer der MA in der CEO Führungsebene zu arbeiten, Flexibel zu sein. Da gilt es nicht, nicht an einem Sonntag zu arbeiten. Es ist eine Herausforderung mit anderen Kulturen zu verhandeln, zu reden zu leben, aber es ist auch eine Stärke die wichtig ist um andere Sichtweisen, andere Blickwinkel zu bekommen und sich so weiter zu entwickeln.

Birgit Koch: Das war sehr interessant, vielen Dank für das Gespräch!

Claus Haar: Sehr gerne. Wenn Sie noch Fragen haben, Sie wissen ja wo Sie mich finden. Ich kopiere Ihnen jetzt schnell noch die Statistik von den Fragebögen!

Birgit Koch: Vielen Dank!

## 20.7. Fragebogen Deutsch

Sehr geehrte Damen und Herren!

In meiner Diplomarbeit will ich mögliche kulturelle Unterschiede und deren Einfluss auf die Arbeitswelt vorort erarbeiten, sowie Antworten und Lösungsszenarien im Umgang auf die kulturellen Unterschiede zum Thema Arbeitsbeziehungen im internationalen Umfeld erarbeiten. Eine Kurzzusammenfassung finden Sie gleich im Anschluss.

### **Kulturelle Unterschiede in der internationalen Arbeitswelt**

Erfolg zu haben im Land A bedeutet nicht unbedingt auch Erfolg im Land B zu haben. Oft sind es die kleinen Dinge in der Arbeitswelt, die einen international agierenden Konzern daran hindern, erfolgreiche Strategien aus dem Land A direkt in das Land B zu transferieren. Die Zusammenarbeit und die Produktion von Gütern und Dienstleistungen mit Arbeitnehmern aus der ganzen Welt bedeutet immer eine Herausforderung für ein international agierendes Management. Sollen Erfolgsrezepte eines Landes quasi mit der Brechstange aus Vereinfachungsgründen in ein anderes Land transferiert werden oder soll die Konzernstrategie den jeweiligen kulturellen Erfordernissen angepasst werden?

Mit diesem Fragebogen möchte ich die Unterschiede herausarbeiten und bitte Sie mir diesen Fragebogen auszufüllen. Ich versichere Ihnen, alle Daten und Angaben, werden vertraulich behandelt!

Bei Bedarf lasse ich Ihnen sehr gerne meine fertige Diplomarbeit zukommen.

Vielen Dank

Koch Birgit, Bakk



---

---

Sollte zu wenig Platz vorhanden sein, können Sie auch gerne die Fragen separat schicken!

---

1. Gibt es konzernweite Policy wie mit HR Aspekten umgegangen wird?
- Ja
- Wieso ist Ihnen dies wichtig?
- Nein
- Wieso nicht?
2. Gibt es einen regelmäßigen People Survey um Feedback von Angestellten zu Bekommen?
- Nein
- Warum nicht?
- Ja
- um die lokalen Unterschiede zu verstehen?
  - um die lokalen Unterschiede zu verstehen und diese ins lokale System zu Adoptieren?
  - andere Gründe \_\_\_\_\_
3. Gibt es eine Group Polize, dass Kinderarbeit verboten ist?
- Ja
- Nein
- Verboten gemäß lokalen innerbetrieblichen Vorschriften
  - Erlaubt, in einigen lokalen Organisationen
4. Frauenarbeit: Wie groß ist der Frauenanteil in % der jeweiligen Führungsebene?
1. Berichtsebene
  2. Berichtsebene
  3. Berichtsebene
5. Lohnsystem und Benefitsystem: Gibt es variable Lohnanteile für alle Arbeiter und Angestellte in alle Standorte?
- Ja
- \_\_\_\_\_% des Jahresgehaltes (für niedrigste Lohn)
  - \_\_\_\_\_% des Jahresgehaltes (für höchsten Lohn)
- Nein
- Welche Standorte sind nicht inkludiert?
  - \_\_\_\_\_
  - Warum?
  - \_\_\_\_\_

6. Continuous Improvement: Gibt es einen einheitlichen Continuous Improvement Prozess?

Ja

- Wie sind die Anreize definiert? Und wie werden die Mitarbeiter motiviert?

- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_

Nein

Warum nicht?

7. Behinderte Arbeitnehmer: Hat Ihr Konzern eine niedergeschriebene Policy oder PGP Um behinderte Leuten einzustellen?

Ja

- gültig für alle Länder?

Nein

- Warum nicht?

8. Betriebsanweisungen: Wie sind die Betriebsanweisungen geregelt

mehrsprachig

nur in Firmensprache

Geht man auf kulturelle Besonderheiten

Ja

- Wie?

Nein

- Wieso nicht?

9. Unterstützen oder ermutigen Sie lokale Gemeinderäte zu regelmäßigen, gemeinsamen Treffen?

Nein

- Warum nicht?

Ja

- Wieso, und in welchen Bereichen?

10. Kulturelle Unterschiede: Werden in Ihrem Unternehmen bewusst kulturelle Unterschiede für Competitive Advantage genützt?

Nein

- Warum nicht?

Ja

- Warum, Wie und in welchen Bereichen?

Danke für Ihre Hilfe!

## 20.8. Fragebogen Englisch

Dear All!

In my thesis I want to point out cultural aspects and their impact on the world of employment and develop possible scenarios in managing cultural differences on industrial relations in global environment.

### **Cultural differences in our world of employment**

Success in one country does not necessarily mean success in another country.

There are often small things in the world of employment which preclude an international operating unit to transfer successful strategies directly from country A to country B.

Offering and manufacturing of goods and services from a global perspective is challenging for international management.

Success stories in one country lead often to transfer the concept to another country without considering the cultural differences.

With this questionnaire I would like to work out the differences and ask you to fill out this questionnaire. I assure you that all data and information are treated confidentially!  
If you are interested in my work, I can send you the final.

Thanks a lot!

Koch Birgit, Bakk

If there is not enough space to answer the questions, you can send the answers separately!

1. Is there any local policy how to deal with HR aspects?

No

Why not?

Yes

Why is this so important for you?

2. Are there any regularly people surveys to get feedback from employers?

No

Why not?

Yes

To get to understand the local differences

To get to know the local differences and to adopt them into the local system.

Other reasons .....

3. Does a group policy exist, which bans child work?

Yes

No

It is forbidden according to local procedures.

It is allowed in certain local organisations

4. Women's work: How big is the quota of women working in your organisation?

(% in each rank)

- First management hierarchy.....

- Second management hierarchy.....

- Third management hierarchy .....

5. Wage plan and benefit system: Are there any variable salaries for all workers and employees at all locations?

Yes

\_\_\_\_% of the salary of the year (for the lowest salary scale )

\_\_\_\_% of the salary of the year (for the highest salary scale)

No

Which locations or salary scales are not included?

6. Continuous improvement and idea management: Is there a similar continuous improvement process across all locations?

Yes

How are people encouraged to contribute?

No

Why not?

7. Handicapped worker: Does your firm have a written policy or PGP to employ handicapped people?

Yes

Effective for all locations?

No

Why not?

8. Issuing of operative instructions: Are they issued

in company language only?

in local language?

Are cultural aspects considered?

Yes

No

Why not?

9. Do you support or encourage local works councils to have regular meetings among each other?

Yes

Effective for all locations?

No

Why not?

10. Cultural differences: Does your company use the culture differences as competitive advantage?

No- Why not?

Yes - Why, and in which parts?

Thanks for your kindly support!



## **Zusammenfassung**

Das Ziel dieses Papers ist es, die kulturellen Unterschiede in internationalen Unternehmen zu analysieren. Es wird untersucht, in wie weit die Notwendigkeit besteht, Strategien und Firmenimage den unterschiedlichen kulturellen Normen der einzelnen Länder anzupassen.

Durch die Berücksichtigung der politischen und wirtschaftlichen Aspekte sind Unterschiede in Gesetzen und administrativen Strukturen sowie in Religion, Bildung und Gender erkennbar. Neben der Verwendung von verfügbarer Literatur, Zeitungen und Internetquellen wurde ein Fragebogen an internationale Konzerne der verschiedenen Branchen verschickt und ein Interview mit einem HR Vize Präsidenten einer Kunststofffirma gehalten.

Es wurde festgestellt, dass Unternehmen der Ansicht sind, dass kulturelle Unterschiede sowohl Schwierigkeiten als auch Vorteile bringen können. Probleme sind unter anderem im Personalmanagement und in der Produktauswahl für den Markt zu finden. Durch die Identifizierung mit dem Unternehmen können Motivation und Einstellung der Mitarbeiter und dadurch deren Leistung gesteigert werden. Von Bedeutung ist, dass man die neue Kultur in die Gesellschaft integriert, ohne radikale Veränderungen vorzunehmen. Es ist weiters wichtig, dass man einzelne ausländische Tochtergesellschaften auch international neben der Muttergesellschaft in die unterschiedlichen Kulturen zu integrieren versucht.





## **Abstract**

The objective of this paper is to analyse the culture differences experienced by multinational companies when entering new international markets. It explores in how far the necessity exists to adapt strategies and corporate identity according to the cultural norms of each of the countries within the group. The differences under consideration include both the political and economic climate in the new markets (different laws and administrative structures) and social distinctions (religion, educational levels and gendering norms).

In addition to reviewing the available literature, newspapers and internet a questionnaire was distributed internationally among multinational concerns of various branches and an interview with an HR vice president of a multinational plastic corporation was held.

It was discovered that companies do consider that cultural differences create difficulties. These problems include personnel management, product choice for the market and employee motivation, owing to the ability of these to identify with the company's attitudes and strategies. While it is important to integrate the new culture into the corporation this must be achieved without radically altering the total corporate identity, for the foreign subsidiary must also be integrated internationally with other foreign subsidiaries and cultures in addition to the mother company.



## Curriculum Vitae

### **Birgit Koch, Bakk**

Geburtstag: 06.03.1986  
Staatsbürgerschaft: Österreich

#### **Ausbildung**

Seit 03. 2011	Magisterstudium in Betriebswirtschaft am Betriebswirtschaftszentrum Wien
07.-08. 2010	Summer University Windhoek/ Namibia
2006-2011	Bachelorstudium in Betriebswirtschaft am Betriebswirtschaftszentrum Wien
2005	Wirtschaft und Recht- Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien
2002-2005	Leistungs- Sportgymnasium Maroltingergasse/ Wien
1996-2002	Realgymnasium Bruck an der Leitha

#### **Berufliche Erfahrung**

2011	Borealis AG Headquarter Wien (4 Wochen) – Abteilung Film& Fibre
2010	Harnas Wildlife Farm- Volunteer Farm Assistent
2008	Borealis Polyolefine GmbH (12 Wochen)- Abteilung für Kommunikation
2007	Borealis Polyolefine GmbH (8 Wochen)- Abteilung für Kommunikation
2006	Borealis Polyolefine GmbH (8 Wochen)- Abteilung für Kommunikation
2005-2007	Unterstützung der CEV – Confédération Européenne de Volleyball als Assistent
2004	Unterstützung der European Championships Short Course als Assistent