



Perspektivwechsel



Leadership Development & Cross-Cultural Coaching

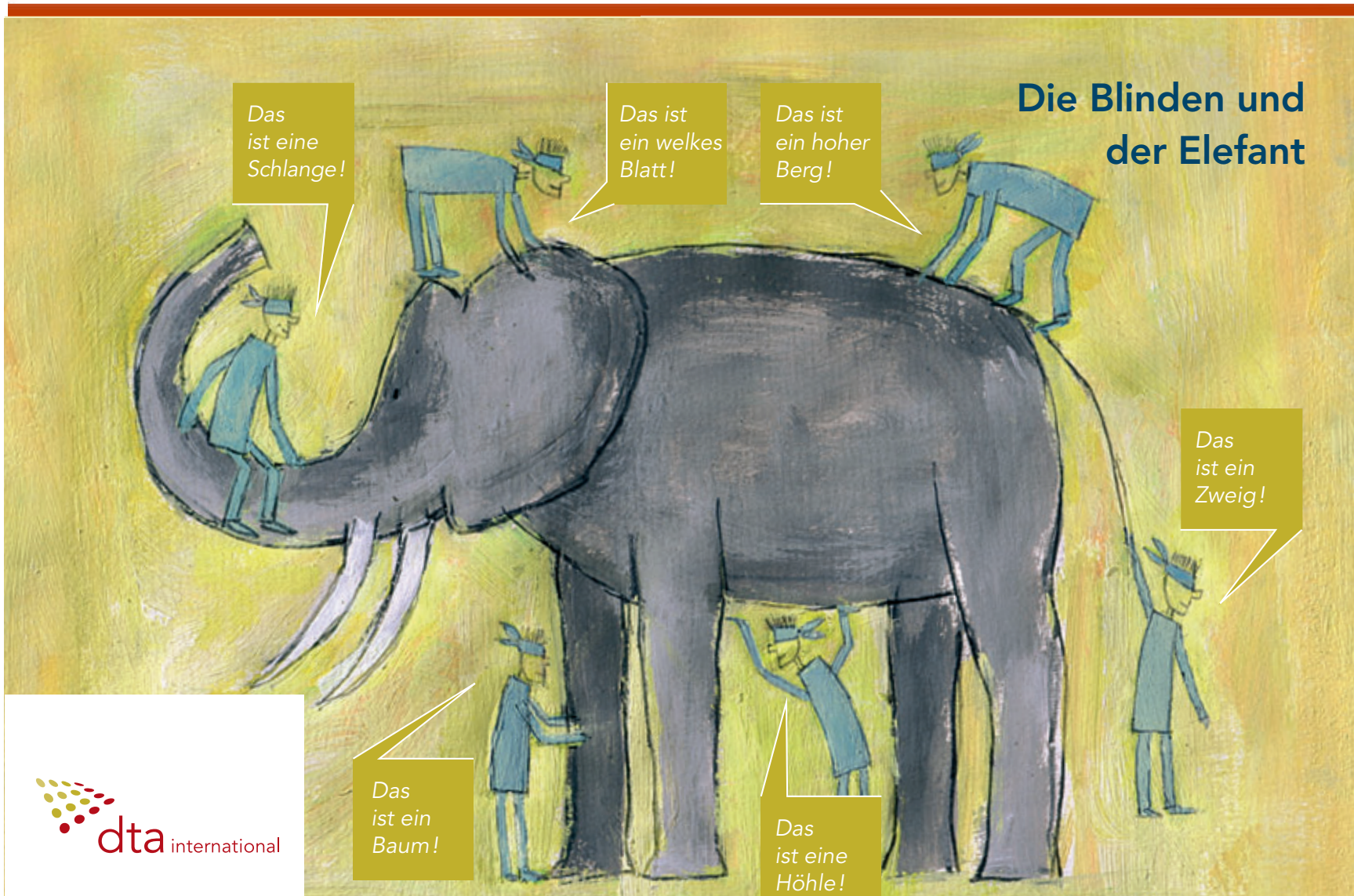
von Dr. Albrecht Ebertzeder

Alchimedus® Potential Analysis





Perspektivwechsel



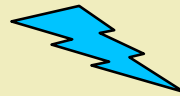
Alchimedus® Potential Analysis





Die Deutschen sind...

- Genau
- Pflichtbewusst
- Ehrgeizig
- Ehrlich



Die Deutschen sind...

- Pedantisch...
- Unflexibel
- Verbissen
- Unhöflich

Alchimedus® Potential Analysis





Die Asiaten sind....

- Konfliktscheu
- Empfindlich
- Unstrukturiert
- Nicht durchsetzungsfähig
- Uneigenständig



Die Asiaten sind...

- Ausgeglichen
- Sensibilisiert
- Flexibel
- Bescheiden, Rücksichtsvoll
- Sozial

Alchimedus® Potential Analysis





Was ist das gefährliche
Charakteristikum
eines Eisberges???

Alchimedus® Potential Analysis





Konflikte unter der Oberfläche - Der Eisberg

Der Unsichtbarer Teil unter Wasser ist „gefährlich“, da „tief“ verankerte Werte/Motive als Basis für unseren Antrieb dienen, aber nicht sichtbar sind



Alchimedus® Potential Analysis





Mangelnder Perspektivwechsel Konfliktverlauf – das Motivations-Missverständnis



Deutsche Perspektive

Arbeit=Anstrengung
Trennung von Arbeit und Freizeit

Thailändische Faulheit,
Unmotiviertheit

Aufstellung von Regeln/
Verboten

Bestätigung thailändischer
Faulheit, Drückebergerei,
Hinterhältigkeit

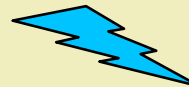
Thailändische Perspektive

Flexibles Verhältnis von
Arbeit und Vergnügen

Gespräche, Essen, Feiern
während der offiziellen
Arbeitszeit

Unverbindlichkeit,
Situationsabhängigkeit
von Regeln

Nichtbeachtung der
aufgestellten Regeln



Konflikt

Alchimedus® Potential Analysis





„Alchimedus® Coaching Tool“ entwickelt interkulturelles Gespür



Thailand – Deutschland



Zwei Kulturen – Zwei Realitäten – Eine Brücke



Alchimedus® Potential Analysis

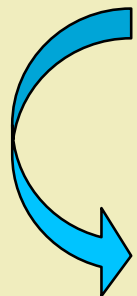




Herausforderung



Praxis und Literatur bieten fast ausschließlich westliche Ansätze, d.h. Managementtheorien, Motivationstheorien, Führungstheorien basierend auf unserem kulturbedingten Werteverständnis



Kulturelles Sensibilisierungstraining statt blindem Handeln nach subjektiver konstruktiver Wirklichkeit

Verbindung wissenschaftlicher Erkenntnisse über Kulturdimensionen mit praxisnahen Managementansätzen

Alchimedus® Potential Analysis

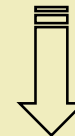




Teilnehmer: 10 Deutsche Firmen in Bangkok

Methode: 1-2 stündige qualitative Interviews

Ziel: Vereinbarung thailändischer Businesskultur
westlichen Management Ansätzen
- Nationalwerte auf dem Prüfstand



ERGEBNIS

Werte der Nationalkultur respektieren,
als Potential erkennen und nutzen...

Alchimedus® Potential Analysis





Interkulturelle Herausforderungen Deutsche Manager im Interview



„Karriereentwicklung im Entwicklungsgespräch“ und „Leistungsdemonstration in der Gruppe“ wurden als Interviewauszüge der Studie selektiert, da

-diese Beispiele an Hand vom Vergleich Thailand-Deutschland verdeutlichen wie stark Perspektiven auf Grund unterschiedlicher Wertevorstellungen von einander abweichen können
-diese Beispiele sich den bekannten Kulturdimensionen von Gerd Hofstede zuordnen lassen: Individualismus vs. Kollektivismus, Machtdistanz, Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung, Maskulinität vs. Femininität

Alchimedus® Potential Analysis





Definition einer Karrierevision im Entwicklungsgespräch



Alchimedus® Potential Analysis





Definition einer Karriererevision im Entwicklungsgespräch



Wert: Ausgeglichener Lebenswandel

„Das thailändische Ideal ist einen ausgewogenen und verträglichen Lebenswandel zu führen, der nicht unbedingt zielgerichtet sein muss und der auch nicht unbedingt drauf ausgerichtet sein muss etwas zu erreichen, Karriere zu machen.“

(Managing Director, German company, Bangkok)

Dimension: Long-term cultures vs. Short-term cultures



Wert: Harmonie im Team

„Alle sind im Team, alle haben sich lieb, alle sind glücklich. Das reicht, da strebt man nicht nach mehr“.

(Managing Director, German company, Bangkok)

Dimension: Maskulinität vs. Feminität



- Kritische Interpretation: Faulheit, wenig Leistungsstreben
- Perspektivwechsel: Leistung durch Ausgeglichenheit, Spaß, Gemeinschaft



Alchimedus® Potential Analysis





Definition einer Karriererevision im Entwicklungsgespräch



Wert: Bescheidenheit, Rücksichtnahme

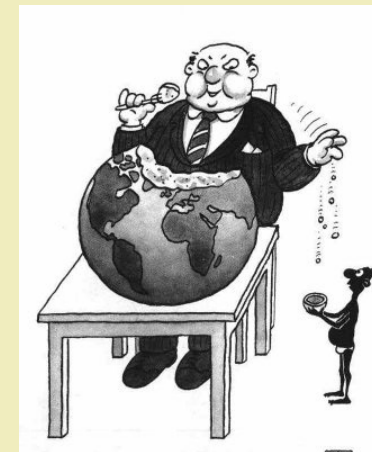
"It is not polite to tell your boss where you see yourself in the future but it is polite to be humble, to do understatements."

(Thai HR Manager, German Company, Bangkok)

Dimension: Machtdistanz



- Kritische Interpretation: Hierarchie in Form von Unterwürfigkeit und Angst
- Perspektivwechsel: Mutually Benefit Leistung durch Loyalität und Vertrauen



Alchimedus® Potential Analysis





Individuelle Leistungsdemonstration in der Gruppe



Alchimedus® Potential Analysis





Individuelle Leistungsdemonstration in der Gruppe



Wert:
Gleichbehandlung – Gesicht wahren



„Wir hatten mal die Situation bestimmte Bonusse nach Leistung vergeben zu wollen. Da wollten aber alle gleich behandelt werden, also entweder kriegen alle etwas oder gar keiner. Also ich will sagen es war nahezu desaströs, es hat völlig die Wirkung verfehlt. Derjenige der eine Belohnung nach westlichen Maßstäben bekäme würde eher sagen: Nee also wenn der nichts bekommt, dann will ich auch nicht. Also wir haben Fälle, wenn wir Gehaltserhöhungen haben, dann kann es durchaus sein, dass der Chef sagt, ich nehme mir vom Gehalt was weg und gebe es meinem Team. Das wäre in einem westlichen Unternehmen undenkbar.“ (Managing Director, German Company Bangkok)

Dimension: Individualismus vs. Kollektivismus

Alchimedus® Potential Analysis





Individuelle Leistungsdemonstration in der Gruppe



Wert: Gleichbehandlung, Gesicht wahren

„Es gibt bestimmte Hierarchien, aber wenn da vier Personen drin sind in der Gruppe die sind alle auf dem gleichen Level, wer präsentiert denn dann? Das sind wirklich Kleinigkeiten, aber die sind sehr sehr wichtig.

Wenn einer ausgewählt wird der präsentiert, dann ist das für die die nicht präsentieren ein Gesichtsverlust. Der der präsentiert, dem ist das wiederum peinlich weil er dann nicht mehr auf der gleichen Stufe wie die anderen ist. Somit wird er bei der Präsentation drauf acht geben, dass alle sich gut fühlen dabei. In dieser Präsentation geht's im Endeffekt nicht um die Sache, sondern immer irgendwie um diese sehr sehr komischen verwachsenen sozialen Interaktion der Thais“ (Managing Director, German Company, Bangkok)

Dimension: Individualism vs. Kollektivismus

- **Kritische Interpretation:** Geringes Selbstbewusstsein, Inkompetenz
- **Perspektivwechsel:** Gesicht wahren, Respekt, Leistung durch Fürsorge fürs Gemeinwohl



Alchimedus® Potential Analysis





Leistung durch Vertrauen



„Sie können nicht hierher kommen, sind seit einem Monat hier und weil sie ein Westler sind, sagen, wir machen jetzt hier mal ein Brainstorming. Die werden alle schweigend im Raum sitzen“. (Managing Director, German Company, Bangkok)

„Wenn der klassische Expat drei oder vier Jahre zwischenzeitlich wieder draussen ist, braucht das mindestens 2 Jahre bis jemand Zutrauen gefasst hat. Wenn in einem Jahr der Chef wieder weg ist, dann sind das alles Beziehungsverluste. Der Thailänder hat ja kein Vertrauen in die Funktion eines Mitarbeiters, sondern er hat Vertrauen in die Person und wenn der Expat wieder geht, dann fangen wir wieder bei Null an.“
(Managing Director, German Company, Bangkok)



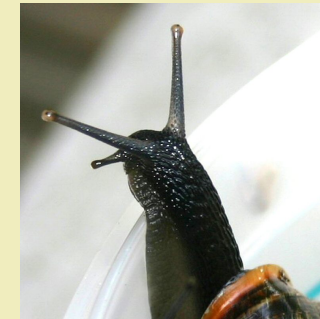
Alchimedus® Potential Analysis





Vertrauen durch Beziehungspflege und Sanuk

„Der Wohlfühlfaktor im Team, das ist das das wichtigste überhaupt, dann sind die super loyal. Null Fluktuation. Also einfach unterhalten, wie geht's dir denn, wie fühlst du dich, wie geht's deiner Familie und dann schauen was er erzählt, bloß keinen Druck ausüben. Der erzählt schon, wenn er will und sonst bloß nicht viel nachhaken. Antennen ausfahren und schauen dockt der an und wenn er nicht andockt, Woche später andere Antennen ausfahren, eben sensibler miteinander umgehen.“ (HR Manager, Germany Company, Bangkok)



„Ein Mittel worauf Thailänder sofort drauf abfahren ist das Spiel. Spielen machen die alle super gern. Die ganzen Parties hier, die sind ja eher wie Kindergeburtstag: Topfschlagen, Sackhüpfen, Reise nach Jerusalem, da sind alle super drin. So kommt man sich näher.“ (Managing Director, German Company, Bangkok)



Alchimedus® Potential Analysis



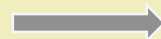


Aufgabe: Die eigenen Fühler ausfahren

Gruppenarbeit:

- Skalieren Sie Ihre Wertevorstellungen an Hand der wissenschaftlichen Kulturdimensionen. Achten Sie dabei auf die verschiedenen Wahrnehmungen
- Welche Konflikte auf Grund unterschiedlicher Wertevorstellung sind im Arbeitsalltag bereits aufgetreten?
- Wie haben Sie Konflikte gelöst? Lösungsvorschläge in der Gruppe entwickeln
- Konflikte und Lösungsansätze auf Karteikarten notieren und an der Pinnwand gruppieren.

So bitte nicht.....



Alchimedus® Potential Analysis





Ständiger Entwicklungsprozess



*„It is our belief
that you can never fully understand other cultures.
Those who are married know
that it is impossible ever completely understand
even people of your own culture.“*

(Trompenaars)

Alchimedus® Potential Analysis





Vielen Dank für Ihr Interesse!

Dr. Albrecht Ebertzeder

dta international Ltd.

Leopoldstr. 244

80807 München

Office +49 89 35063828

trainings@dta-international.org

www.dta-international.org

Alchimedus® Potential Analysis

