

# Kulturorientierung nach Handy/Harrison – Fragebogen

## 1. Der Vorgesetzte:

In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		zeigt Stärke, ist entscheidungsfreudig, streng aber gerecht. Sozialen Untergebenen gegenüber ist er großzügig und nachsichtig und sie stehen unter seinem Schutz.
B		ist unpersönlich und korrekt. Er vermeidet die Ausübung seiner Autorität zum eigenen Vorteil. Er verlangt von seinen Untergebenen nur, was formal vom Unternehmen verlangt wird.
C		nützt seine Autorität, um die für seine Arbeit erforderlichen Ressourcen zu bekommen. Bezüglich der Aufgabenerfüllung ist er offen und behandelt alle gleich.
D		sorgt sich um und reagiert auf die persönlichen Bedürfnisse und Werte anderer. Er nützt seine Position, um die Arbeitsbedingungen für seine Untergebenen zufriedenstellend zu gestalten und die persönliche Weiterentwicklung zu fördern.

## 2. Der Mitarbeiter ...

In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		widerspricht nicht, arbeitet sehr viel und ist loyal gegenüber den Interessen seines Vorgesetzten.
B		handelt verantwortungsvoll und verlässlich, kommt den Pflichten und der Verantwortung seiner Arbeit nach und vermeidet Handlungen, die seinen Vorgesetzten überraschen oder in Verlegenheit bringen könnten.
C		von sich aus motiviert, sein Bestmögliches zur Aufgabenerfüllung beizutragen und bringt neue Gedanken und Vorschläge offen zum Ausdruck. Nichtsdestoweniger überlässt er aber anderen die Führung, wenn diese mehr Erfahrung oder größere Kenntnisse haben
D		ist sehr an der Entwicklung seines eigenen Potentials interessiert und offen gegenüber Lernen und Hilfestellung durch andere. Er respektiert auch die Bedürfnisse und Werte anderer und ist bereit, ihnen zu helfen und zu ihrer Weiterentwicklung beizutragen.

### 3. Für den Mitarbeiter haben Vorrang:

In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		Die persönlichen Anforderungen des Vorgesetzten.
B		Die mit der eigenen Rolle verbundenen Pflichten, Verantwortlichkeiten und Anforderungen und die Einhaltung der üblichen Verhaltenslinien.
C		Die Anforderungen der Arbeit in bezug auf Fertigkeiten, Können, persönlicher Einsatz und Materialeinsatz.
D		Die persönlichen Bedürfnisse der betroffenen Person.

### 4. Mitarbeiter, die gute Leistung erbringen,

In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		verhalten sich geschickt, lieben den Wettbewerb, und haben dabei ein stark ausgeprägtes Machtmotiv.
B		verhalten sich pflicht- und verantwortungsbewusst und haben dabei ein stark ausgeprägtes Loyalitätsbewusstsein gegenüber der Organisation.
C		sind in technischer Hinsicht kompetent und effektiv, und haben dabei ein starkes Pflichtbewußtsein, die Arbeit zu erledigen.
D		sind in persönlichen Beziehungen effektiv und kompetent und fühlen sich dabei sehr verpflichtet, zum Wachstum und zur Weiterentwicklung anderer beizutragen.

### 5. Die Organisation behandelt den Einzelnen

In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		so, als könnten Führungskräfte über seine Zeit und seinen persönlichen Einsatz verfügen.
B		so, als wäre seine Zeit und sein Einsatz durch einen Vertrag geregelt, der Rechte und Pflichten für beide Seiten enthält.
C		als Mitarbeiter, der seine Fertigkeiten und Fähigkeiten einer gemeinsamen Sache zur Verfügung stellt.
D		als wertvolle und interessante Person mit eigenen Rechten.

## 6. Mitarbeiter werden kontrolliert und beeinflusst durch

In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		persönliche Ausübung von wirtschaftlicher und politischer Macht (Belohnungen und Bestrafungen).
B		unpersönliche Ausübung von wirtschaftlicher und politischer Macht, damit Regeln und Leistungsnormen eingehalten werden.
C		Kommunikation und Diskussion der Aufgabenerfordernisse, was aufgrund persönlicher Motivation und Verpflichtung zur Zielerreichung zu entsprechenden Handlungen führen soll.
D		Ein inneres Interesse und eine Freude an den zu erledigenden Arbeiten, und/oder einer Berücksichtigung der Bedürfnisse der anderen involvierten Person.

## 7. eine Person hat das Recht, die Aktivitäten einer anderen zu kontrollieren:

In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		Wenn sie mehr Macht und Autorität in der Organisation hat.
B		Wenn ihre Rolle vorsieht, dass sie für die Führung der anderen verantwortlich ist.
C		Wenn sie mehr Wissen hat, das für die betreffende Aufgabe von Bedeutung ist.
D		Wenn diese akzeptiert, daß die Hilfe oder Anleitung zum Lernen und Wachstum beitragen kann.

## 8. Grundlage der Arbeitszuteilung sind

In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		die persönlichen Erfordernisse und Einschätzungen der Autoritätsträger.
B		die formale Untergliederung der Funktionen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen.
C		die zur Aufgabenerledigung erforderlichen Ressourcen und Kenntnisse.
D		die persönlichen Wünsche und Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters, etwas zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

<b>9. Die Arbeitsleistung wird erbracht,</b>		
In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		aus Hoffnung auf Belohnung, Furcht vor Bestrafung oder persönlicher Loyalität einer mächtigen Person gegenüber
B		um vertragliche Verpflichtungen einzuhalten, denen man sich aufgrund möglicher Sanktionen und der Loyalität gegenüber dem Unternehmen verpflichtet fühlt.
C		weil man aus ausgezeichneter Arbeit und Leistung eine Befriedigung bezieht und/oder sich persönlich dem Aufgabenziel verpflichtet fühlt.
D		weil man Freude an der Arbeit um ihrer selbst willen hat und sich um die Bedürfnisse und Werte der anderen involvierten Personen bemüht.

<b>10. Mitarbeiter kooperieren,</b>		
In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		wenn sie dazu von einer höheren Autorität aufgefordert werden, oder wenn sie glauben, die Zusammenarbeit dient dem eigenen Vorteil.
B		wenn die formale Struktur eine Koordination und einen gegenseitigen Meinungs-austausch erfordert.
C		wenn für die Aufgabenerledigung ein gemeinsamer Beitrag erforderlich ist.
D		wenn die Zusammenarbeit persönlich befriedigend, stimulierend oder herausfordernd ist.

<b>11. Wettbewerb</b>		
In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		dient der eigenen Macht und eigenen Vorteilen.
B		führt zur Erreichung einer Position mit hohem Status in der formalen Struktur.
C		Führt zu Spitzenleistungen bei den Beiträgen zur Aufgabenerledigung,
D		dient der Befriedigung eigener persönlicher Bedürfnisse.

<b>12. Konflikte</b>		
In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		werden durch die Interventionen höherer Autoritäten kontrolliert und manchmal von diesen auch noch genutzt, um die eigene Machtposition aufrechtzuerhalten.
B		werden durch den Hinweis auf Regeln, Verfahrensweisen und festgelegte Verantwortlichkeiten unterdrückt.
C		werden durch ausführliche Diskussion der verschiedenen Vorteile des betreffenden Problems gelöst.
D		werden durch offene und tiefgehende Diskussion der betreffenden persönlichen Bedürfnisse und Werte gelöst.

<b>13. Entscheidungen</b>		
In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		werden von der Person mit der höheren Macht und Autorität getroffen.
B		werden von jener Person getroffen, in deren Stellenbeschreibung sie enthalten ist.
C		werden von der Person mit dem größten Wissen und der größten Erfahrung hinsichtlich dieses Problems getroffen.
D		werden von der Person getroffen, die von den Konsequenzen am meisten betroffen ist.

<b>14. Auf die Umgebung wird reagiert, als wäre sie</b>		
In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		ein Wettbewerbsdschungel, in dem alle gegen alle kämpfen, und jene, die nicht andere ausbeuten, selbst ausgebeutet werden.
B		ein geordnetes und rationales System, in dem der Wettbewerb durch Gesetze eingeschränkt ist, und in dem Konflikte durch Verhandlungen und Kompromisse gelöst werden.
C		ein Komplex von nicht perfekten Formen und Systemen, der durch die Leistungen der Organisation neu gestaltet werden muß.
D		ein Komplex potentieller Bedrohungen und Hilfestellungen. Er muß durch die Organisation manipuliert werden, um aus ihm Leben zu beziehen, um Bedrohungen zu beseitigen und um ihn als Spiel- und Arbeitsplatz zur Freude und Weiterentwicklung der Mitarbeiter verwenden zu können.

## 15. Die geeignete Kontroll- und Kommunikationsstruktur besteht aus

In der Organisation vorherrschende Meinung:	Eigene Meinung, wie es sein sollte:	Aussage
A		Anordnungen, die pyramidenförmig von oben nach unten fließen, so dass jeder, der in der Hierarchie höher steht, Autorität über jemanden unter sich hat. Informationen fließen über von unten nach oben.
B		Anweisungen, die von oben nach unten und Informationen, die entsprechend einer funktionalen Gliederung nach oben fließen und an der Spitze zusammentreffen. Autorität und Verantwortung einer Rolle werden durch die in der funktionalen Gliederung darunterliegende Rolle beschränkt. Eine horizontale Kommunikation über die funktionalen Linien hinweg, ist nur eingeschränkt möglich.
C		Informationen über Erfordernisse und Probleme der Aufgabe, die von der für die Aufgabe verantwortlichen Stelle vertikal und horizontal weitergegeben werden, wobei die mit der Aufgabe am meisten befaßten Stellen bestimmen, welche Ressourcen und welche Hilfestellung von der übrigen Organisation angefordert werden. Eine koordinierende Stelle kann Prioritäten setzen und die Höhe der gesamten Ressourcen festlegen. Als Grundlage dafür dienen Informationen von allen für die Aufgaben verantwortlichen Stellen.
D		Informationen und Beeinflussungen, die von Person zu Person fließen, und Beziehungen, die freiwillig eingegangen worden sind, um zusammenzuarbeiten, um etwas zu lernen, um sich gegenseitig zu unterstützen, zur eigenen Freude und um gemeinsame Werte zu teilen. Eine koordinierende Stelle kann das Ausmaß der gesamten Beiträge festlegen, die zur Aufrechterhaltung der Organisation erforderlich sind. Diese Aufgaben werden durch gegenseitige Vereinbarungen zugeteilt.