

Arbeiten **Sie** deutsch?

Wer international kooperieren will, muss sich mit der landestypischen Arbeitsweise auskennen – sonst kommt es schnell zu Missverständnissen. Welche kulturbedingten Klippen es zu umschiffen gilt, erkunden Psychologen aktuell in einer großen weltweiten Studie.

VON SUSANNE RYTINA



Jan T., Projektleiter bei einem deutschen Automobilzulieferer, ist fassungslos: Eben beschwerte sich ein Kunde, die angekommenen Teile würden nicht passen! Konstruiert wurden sie in einem Tochterunternehmen in Ungarn, die Ingenieure dort gelten als gewissenhaft und kompetent. Wie konnte das passieren? Schon vor Monaten hatten die ungarischen Kollegen einen Fehler in den Plänen an die Zentrale in Stuttgart zurückgemeldet. Der deutsche Manager war davon ausgegangen, das Problem sei erkannt und würde behoben. »Warum habt ihr das denn nicht geändert?«, fragt er nun verständnislos. Postwendende Antwort: »Wir haben mehrmals darauf hingewiesen – aber du hast nicht gesagt, dass wir etwas unternehmen sollen ...«

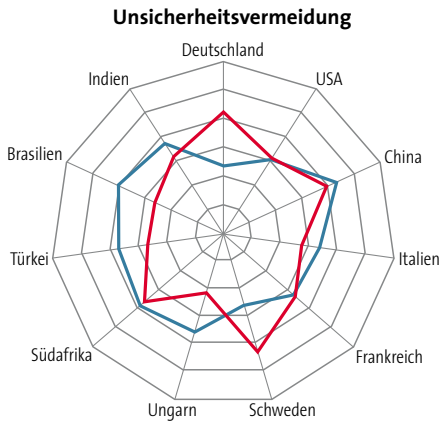
Die Reaktion der ungarischen Mitarbeiter mag verwundern. Doch in osteuropäischen Ländern läuft die Kommunikation mit Vorgesetzten häufig anders ab als hier zu Lande. Zugespitzt formuliert: Den Chef auf ein eventuelles Versäumnis oder Problem hinzuweisen, ist eine heikle Angelegenheit, schließlich will man ihn nicht kompromittieren. Außerdem hat allein er über eine Änderung der Marschrichtung zu entscheiden. Tut er dies nicht, zieht die Karawane eben weiter.

Andere Länder, andere Sitten – eine Binsenweisheit! Für das Glücken internationaler Kooperationen kann es aber entscheidend sein, ob landestypische Werte und Verhaltensweisen berücksichtigt werden. »Dabei gilt es nicht nur,

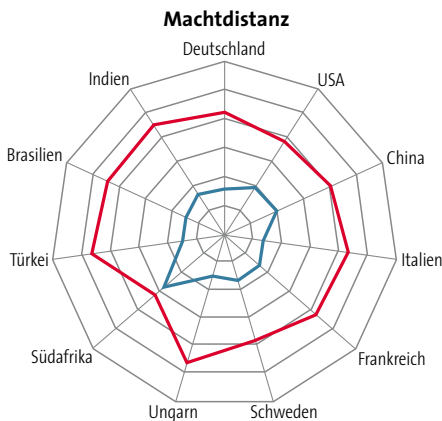
WENN WELTEN DAZWISCHENLIEGEN

Die internationale Zusammenarbeit scheitert oft an kulturell bedingten Konflikten.





Die rote Linie verbindet die Ist-Werte (Skala von 1 bis 7, von innen schwach ausgeprägt nach außen stark ausgeprägt), die blaue die entsprechenden Wunschwerte in den verschiedenen Ländern.



Was die **»Unsicherheitsvermeidung«** betrifft, sind die Schweden und Deutschen Spitzenreiter (rot, Grafik oben). Dabei würden sie, anstatt alles bis ins Detail durchzuplanen, die Sache eigentlich auch lieber lockerer angehen: Ihre Wunschwerte (blau) für die »Unsicherheitsvermeidung« liegen jedenfalls auffällig niedriger.

Bei der **»Machtdistanz«** dagegen wünschen sich die mittleren Führungskräfte in allen untersuchten Ländern flachere Hierarchien als bisher.

sich der Eigenheiten anderer Kulturen bewusst zu sein, sondern auch die eigenen zu reflektieren«, meint Felix Brodbeck, Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Werden gewisse Unterschiede nicht erkannt, erlebt man Überraschungen. Nicht immer gute.

Brodbeck kennt das aus eigener Erfahrung. Er ist seit vielen Jahren an der Koordination der »Globe-Studie« beteiligt, der mit Abstand umfangreichsten interkulturell vergleichenden Untersuchung zum Thema Führung in Unternehmen (siehe Kasten rechts). 170 Forscher aus 62 Ländern wirken daran mit. Ihre Hypothese: Die jeweilige Kultur prägt individuelle Wertvorstellungen, die wiederum das Verhalten der Mitarbeiter und den Führungsstil der Vorgesetzten beeinflussen.

1994 begannen Psychologen, Soziologen und Organisationswissenschaftler, die gesammelten kulturvergleichenden Forschungsergebnisse zu durchforsten. Auf dieser Basis starteten sie Vortests mit ausgesuchten »Kulturdimensionen« (siehe rechts) – skalierbaren, kulturbedingten Unterschieden, die in Gesellschaften und Organisationen zum Tragen kommen. Eine davon ist die »Machtdistanz« zwischen Führungskräften und Mitarbeitern: Geht der Projektleiter von eigenverantwortlich agierenden Kollegen aus, während diese meinen, nichts selbst entscheiden zu dürfen – dann sind Konflikte wie im Eingangsbeispiel nur eine Frage der Zeit.

Um den Grad der Machtdistanz in den einzelnen Ländern zu bestimmen, konfrontieren die Globe-Forscher Mitarbeiter der mittleren Führungsebene mit verschiedenen Aussagen, etwa: »In dieser Gesellschaft wird von den Mitgliedern erwartet, dass sie ihren Führungskräften ohne nachzufragen gehorchen.« Wie sehr sie dem zustimmen würden, markierten die Teilnehmer auf einer Skala von 1 (kaum zutreffend) bis 7 (stark zutreffend). Etwa 17 000 Angestellte rund um den Globus haben in den standardisierten Fragebögen ihre Kreuzchen gesetzt. Inzwischen füllen Theorie und Ergebnisse der Studie zwei Bände mit je gut 1000 Seiten.

Die Idee, Kulturdimensionen in Gesellschaften und Organisationen zu untersuchen, ist nicht neu. Als Pionier dieser Forschung gilt der niederländische Soziologe Geert Hofstede. Der inzwischen emeritierte Professor von der Universität Maastricht befragte bereits in den 1970er Jahren weltweit über 100 000 Angestellte des IT-Unternehmens IBM. Daraus leitete er schließlich fünf verschiedene Kulturdimensionen

ab, etwa die Machtdistanz – oder die »Unsicherheitsvermeidung«, die bestimmt, wie Menschen mit Situationen ungewissen Ausgangs umgehen. Schon Hofstede hatte die relativ geringe Machtdistanz bei Mitarbeitern aus dem nordischen, germanischen und angelsächsischen Kulturkreis (siehe * im Kasten rechts) beobachtet. Seine viel zitierte Forschung setzte Maßstäbe, vor allem im theoretischen Bereich.

Wunsch und Wirklichkeit

Neu an der Globe-Studie: Es wurden nicht nur Angehörige der IBM befragt, die ja auch ihre eigene Organisationskultur pflegt, sondern Angestellte verschiedener Unternehmen aus den drei Bereichen Telekommunikation, Finanzdienstleistung und Lebensmittelproduktion. Außerdem handelte es sich bei den Globe-Teilnehmern durchweg um Mitarbeiter der mittleren Führungsebene, die durch ihre Sandwichposition sowohl die Perspektive des Chefs als auch die des Untergebenen kennen. Die Forscher definierten insgesamt nicht weniger als neun verschiedene Kulturdimensionen. Und neben der Einschätzung des Ist-Zustands füllten die Manager auch einen Fragebogen aus, auf dem sie angaben, wie stark ausgeprägt sie sich eben diese Werte und Verhaltensweisen in ihrer Heimat oder ihrem Unternehmen wünschen.

Klafft innerhalb eines Landes die Schere zwischen »Ist« und »Soll« auseinander, kann dies Hinweise auf einen Wertewandel geben. Zum Beispiel würden Manager in allen untersuchten Kulturen eher eine geringere Machtdistanz bevorzugen (siehe Grafik links). Ob sich dahinter tatsächlich ein Potenzial zur Veränderung verbirgt, werden Langzeitstudien ans Licht bringen.

Frappierende Unterschiede zwischen den Ländern machten die Globe-Forscher bei der Kulturdimension »Unsicherheitsvermeidung« aus. Sie bestimmt zum Beispiel, wie sehr bewährtes, strukturiertes Vorgehen der Experimentierfreude mit ungewissem Ausgang vorgezogen wird. Zu den Spitzenreitern in der Sicherheitsliebe gehören laut Globe-Ergebnissen die Schweiz, Deutschland und die nordeuropäischen Länder, etwa Schweden. Geringe Werte erreichten dagegen Russland, Ungarn, Griechenland, Spanien, Italien und Lateinamerika. In multikulturellen Teams geht Mitarbeitern aus diesen Ländern häufig die Pünktlichkeit und Regulierungswut ihrer sicherheitsbedachten Kollegen auf die Nerven. »Die Deutschen setzten sich hin, machen eine Tabelle in Excel und schreiben einen Projektfahrplan. Und

Die Globe-Studie – Kulturforschung im großen Stil

An der 1994 initiierten »Globe«-Studie (kurz für: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) partizipieren weltweit 170 Forscher. Befragt wurden 17 000 mittlere Führungskräfte aus 62 Ländern zehn verschiedener Kulturregionen*. Im ersten Teil der Untersuchung erfassten die Wissenschaftler neun »Kulturdimensionen«, mit denen sich typische Verhaltensweisen und Wertvorstellungen in den Ländern und ihren Unternehmen quantifizieren lassen. Einige der Faktoren leiten sich von vier Kulturdimensionen (Machtabstand, Unsicherheitsvermeidung, Individualität versus Kollektivität, Maskulinität versus Femininität) ab, die der niederländische Soziologe Geert Hofstede bereits zu Beginn der 1970er Jahre formulierte.

Gehorsam, ohne nachzufragen?

Machtdistanz beschreibt, wie stark auf eine ungleichmäßige Machtverteilung in Organisationen oder der Gesellschaft Wert gelegt wird

Experimentieren oder alles planen?

Unsicherheitsvermeidung – wie sehr man auf traditionelles Vorgehen und soziale Kontrolle setzt, um die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse zu reduzieren

Höflich umschreiben oder auf den Kopf zusagen?

Bestimmtheit – wie bestimmend und aggressiv der Umgang ist, wie stark Konfrontationen gesucht werden

Ambitionen pflegen oder ruhige Kugel schieben?

Leistungsorientierung – wie stark der Einsatz, persönliche Weiterentwicklung und hervorragende Leistungen gefördert und belohnt werden

Streng oder tolerant?

Humanorientierung – wie sehr Fairness, Altruismus, Großzügigkeit, Fürsorge und Höflichkeit gefördert und belohnt werden

Handeln – mit Blick auf die Gegenwart oder die Zukunft?

Zukunftsorientierung – wie sehr Verhaltensweisen, etwa vorausschauendes Planen, Investitionen oder Verzicht im Interesse des Wachstums gefördert werden

Individuum oder Verbundenheit mit der Gruppe?

In-Group-Kollektivismus – wie stark der Einzelne seiner Verbundenheit mit einer Organisation oder seiner Familie Ausdruck verleiht

Jeder für sich oder alle zusammen?

Institutioneller Kollektivismus – wie stark eine kollektive Verteilung von Gütern und kollektive Leistungen durch institutions-eigene Regeln und Praktiken gefördert werden

Rollenerwartungen

Gleichberechtigung – in welchem Maß die Ungleichbehandlung von Männern und Frauen verhindert wird

(House, R.J. et al.: Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage Publications Inc. 2004.)

Die Befragten erhielten zu jeder Dimension Aussagen vorgelegt, denen sie auf einer Skala von 1 bis 7 weniger oder mehr zustimmten. Dabei schätzten sie zum einen die momentane Situation in ihrem Land oder Unternehmen ein und gaben zum anderen an, was sie für den Idealzustand halten.

*untersuchte Länder

und ihre Zuordnung zu Kulturregionen

Nordisch (Europa): Finnland, Schweden, Dänemark, Niederlande

Germanisch (Europa): Deutschland (West), Deutschland (Ost), Schweiz (deutsch), Österreich

Östlich (Europa): Polen, Albanien, Georgien, Griechenland, Kasachstan, Russland, Slowenien, Ungarn

Romanisch (Europa): Frankreich, Schweiz (französisch), Italien, Portugal, Spanien, Israel

Anglo (Europa): Irland, England

Anglo (weltweit): Australien, Neuseeland, USA, Kanada, Südafrika (weiß)

Mittlerer Osten: Türkei, Ägypten, Saudi-Arabien, Kuwait, Marokko, Katar

Lateinamerika: Argentinien, Bolivien, Brasilien, Kolumbien, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Mexiko, Venezuela

Konfuzianisch (Asien): China, Hongkong, Japan, Südkorea, Singapur, Taiwan

Südlich (Asien): Philippinen, Indonesien, Malaysia, Thailand, Iran, Indien

Südlich (Afrika): Simbabwe, Namibia, Sambia, Nigeria, Südafrika (schwarz)



Wie sollen Chefs führen?

Im zweiten Teil der Globe-Studie gaben die Manager an, durch welche Merkmale sich effektive Führungskräfte auszeichnen. Der Führungsstil wurde in sechs Dimensionen beschrieben:

Das schaffst du!

Charismatisch

Wie stark Mitarbeiter auf Basis positiver Werte und mit hohen Leistungserwartungen inspiriert und motiviert werden.

Alle in einem Boot

Teamorientiert

In welchem Maß gemeinsame Zwecke und Ziele umgesetzt und Teams entwickelt werden

Was meint ihr dazu?

Partizipativ

Wie stark andere bei Entscheidungen beteiligt werden

Brauchst du Hilfe?

Humanorientiert

Wie sehr zwischenmenschlich unterstützend, fair, höflich und umsichtig agiert wird

Die eigene Handschrift

Autonomieorientiert

Wie unabhängig von anderen und wie sehr in individueller Art und Weise gehandelt wird

Nur nicht zu nahe treten!

Defensiv

In welchem Ausmaß selbstschützend und statusbewahrend agiert wird

ICH SCHAFF' DAS AUCH ALLEIN!

Schweden und Deutsche fühlen sich wenig in eine Gruppe oder ihre Familie eingebunden (rot) – dabei fänden sie ein etwas stärkeres Zugehörigkeitsgefühl durchaus gut (blau).

wenn es nicht nach Plan geht, dann gibt es Probleme«, unkt etwa ein ungarischer Ingenieur.

Auch die Amerikaner präsentieren sich im Vergleich zu uns Deutschen wagemutiger. Das wirkt sich auf die Arbeitsweise aus: In angelsächsisch geprägten Teams entscheide man sich oft zunächst einmal für ein grobes Konzept, erklärt Felix Brodbeck. Erst nach und nach würde das genaue Vorgehen bestimmt. Die Deutschen dagegen analysieren zuerst jedes Detail, denn Nachbessern ist ihnen ein Graus, deutet es doch auf vorherige Fehlplanung hin.

Neigung zum Verzetteln

Die hiesige Planungsversessenheit bemerkte 2001 auch der Psychologe Hora Tjitra von der Zhejiang University (China), als er deutsche und indonesische Arbeitsgruppen verglich, die an einem computersimulierten Planspiel teilnahmen: Die Deutschen brauchten wesentlich mehr Zeit und neigten dazu, sich zu verzetteln. Dagegen näherten sich die Indonesier der Aufgabe mehr praktisch denn analytisch und tauschten sich untereinander intensiv über das Vorgehen aus.

Organisationswissenschaftler wissen: Um gute Produkte auf den Markt zu bringen, braucht es beides – Genauigkeit und Pünktlichkeit bei der Implementierung der Arbeitsschritte, aber auch den Drang, losgelöst von Schablonen etwas Neues zu schaffen. Erst beides zusammen bringt optimale Ergebnisse. Doch Synergie gibt es nicht zum Nulltarif. Von allein – ohne interkulturelles Wissen und Training – wird sie sich kaum einstellen, meint Brodbeck.

Einige große Unternehmen haben das erkannt. Der Softwarehersteller SAP etwa geht davon aus, dass nur 30 Prozent der auftretenden Probleme auf Strategiefehler oder mangelndes Knowhow zurückgehen und die restlichen 70 Prozent auf Schwierigkeiten bei Kommunika-

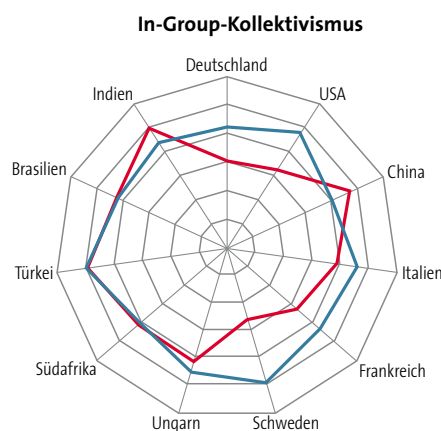
tion und Zusammenarbeit beruhen. Da in dem Unternehmen mehr als 100 verschiedene Nationalitäten vertreten sind, finden regelmäßig »Awareness-Trainings« statt, bei denen die Auswirkungen des kulturellen Hintergrunds bewusst gemacht werden sollen.

Ein Bewusstsein etwa dafür, wie stark sich Kollegen über ihre Gruppenzugehörigkeit definieren, ist ein entscheidender Faktor für gute Zusammenarbeit. Es handelt sich um die Dimension »In-Group-Kollektivismus«. Hohe Werte auf ihrer Skala finden sich in China, ebenso im romanisch geprägten Europa, in lateinamerikanischen, osteuropäischen und afrikanischen Ländern sowie im Mittleren Osten. In diesen Kulturen ist jeder Mensch fester Bestandteil eines Geflechts sozialer Beziehungen. In Deutschland und in noch höherem Maße in nordischen Ländern sowie in den USA fühlen sich die Menschen dagegen weniger von anderen abhängig – hier sagt man auch eher »ich«. So ist es kein Zufall, dass Pippi Langstrumpf – ein Kind, das prima ohne Eltern klarkommt – eine Heldin aus Schweden ist. Undenkbar in China, wo größter Wert auf enge Familienbande gelegt wird!

»Guanxi« – Verbindungen – stehen über der Bürokratie und sind im fernen Osten Problemlöser Nummer eins. Schwer nachzuvollziehen für einen US-Manager, der meint, er könne sich den Erfolg allein erkämpfen – oder einen Deutschen, der lieber den Dienstweg einhält als den Schwager einschaltet. Auch in osteuropäischen Ländern und im Mittleren Osten lässt man im Geschäftsleben eher seine »Connections« spielen: Bei einem Problem wird der Freund eines Freundes angerufen.

Um Ausrutscher auf internationalem Parkett zu vermeiden, gilt es aber vor allem den richtigen Umgangston zu treffen. Das ist nicht gerade eine Stärke der Deutschen. »Assertiveness« heißt eine erstmals von Globe-Forschern erfasste Kulturdimension – was so viel bedeutet wie Bestimmtheit, Aggressivität, Direktheit. Tatsächlich sind hier die Ergebnisse unserer Führungskräfte rekordverdächtig: Sie kommunizieren durchaus tough – Nachsichtigkeit wird nicht selten als Schwäche ausgelegt. Ganz anders als im asiatischen Raum, aber auch in Nordeuropa, wo jeder Affront vermieden wird.

Dass die deutschen Kollegen sich in Meetings oft bis zur Schamgrenze kritisieren und trotzdem nachher in der Kantine lachend zusammensitzen, erstaunt Menschen aus Ländern wie Indien, wo man Unangenehmes nicht



»PARTIZIPATIVER FÜHRUNGSSTIL«

Deutsche Führungskräfte beteiligen Mitarbeiter deutlich häufiger an Entscheidungen als beispielsweise russische oder chinesische, so die Ergebnisse der Globe-Studie.



so unverblümt zur Sprache bringt. Andererseits kann Direktheit auch etwas in Gang bringen: Bei uns ist es laut Brodbeck kein Tabu, in größerer Runde offen Kritik zu üben. Sie wird meist sachlich betrachtet – als Ringen um die beste Lösung. In anderen, eher konfliktvermeidenden Kulturen kommt öffentliche Kritik schnell einem Gesichtsverlust gleich.

Wer passt sich wem an?

All diese unterschiedlichen Verhaltens- und Denkweisen werfen eine praktische Frage auf: Wer sollte sich in kulturell gemischten Teams wem anpassen? Das hängt ganz von der Situation ab, meint Brodbeck. Wird ein einzelner Mitarbeiter in ein anderes Land geschickt, muss er sich über kurz oder lang mit der vorherrschenden Kultur arrangieren. Kooperieren aber multikulturelle Teams vorwiegend virtuell, das heißt, treffen sie sich nur ab und an persönlich, dann sollte der »Stil« verhandelt werden: In einem Fall kann hohe Machtdistanz und damit auch Kontrolle angebracht sein. Im anderen muss ein Mitglied womöglich zu eigenverantwortlichen Entscheidungen ermuntert werden.

Arbeiten dann in einem Team verschiedene Nationen erfolgreich zusammen, kann sich ein »Kulturhybrid« entwickeln, in dem jeder vom anderen profitiert: Alle bringen ihre persönlichen Fähigkeiten ein – Synergien entstehen. Das funktioniert beispielsweise in internationalen studentischen Lernteams, wie Brodbeck zusammen mit Kollegen kürzlich an der Aston Business School in Birmingham (England) beobachtete: Die Teilnehmer der stark gemischten Lerngruppen erreichten nämlich bessere individuelle Prüfungsnoten als die der monokulturellen. Allerdings besteht die Gefahr, dass »Minderheiten« zu kurz kommen: Saßen beispielsweise vier Briten, ein Chinese und ein Israeli in einem Boot, heimste die englische Studentenfraktion die besten Zensuren ein.

Was können Führungskräfte internationaler Teams aus den Ergebnissen der kulturvergleichenden Wirtschaftspsychologie lernen? Zunächst einmal, dass sie wissen müssen, wie Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund geführt werden *wollen*: »Aus der Management-Forschung weiß man, dass die Erwartungen der Geführten eine zentrale Rolle dabei spielen, ob der Führungsanspruch eines Vorgesetzten überhaupt auf positive Resonanz stößt«, erklärt Brodbeck. Daher befragten die Globe-Forscher mittlere Führungskräfte in aller Welt, wie sich ein erfolgreicher Manager verhält, und zwar mittels sechs verschiedener Führungsstil-Dimensionen (siehe Kasten, S. 20, links).

Interessanterweise gelten der charismatische und der teamorientierte Stil in allen 62 Ländern durchgängig als sehr effektiv. Bei den übrigen vier Dimensionen dagegen ergaben sich Unterschiede. Hier zu Lande sind die Kennzeichen erfolgreicher Führungskräfte laut Globe ein starker Leistungswille, hohe Zukunftsorientierung (etwa: menschlich unterstützen des Verhalten). Dies bestätigt die Management-Forschung, wonach die deutschen Bosse zwar als aufgabenorientiert und technisch versiert, jedoch gleichzeitig als wenig inspirierend und sozial inkompetent gelten. Bei uns herrscht eher eine »Hart in der Sache, hart zur Person«-Einstellung – die von deutschen Mitarbeitern offenbar weitgehend akzeptiert wird. In einem multikulturellen Team kann ein Manager damit allerdings Schiffbruch erleiden. Sicher ist jedenfalls: Wer die kulturellen Klippen kennt, vermag sie am ehesten heil zu umschiffen. ~

Susanne Rytina ist Journalistin mit dem Schwerpunkt Psychologie und lebt in Altbach.

 www.gehirn-und-geist.de/audio

LITERATURTIPPS

Brodbeck, F.: Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem Globe Project. In: OrganisationsEntwicklung 3, 2006, S. 16–31.

Guter Überblick über die Ergebnisse der Globe-Studie

Schroll-Machl, S.: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht 2007, 3. Auflage.

Anschaulich mit Beispielen, basierend auf kulturpsychologischen und -historischen Erkenntnissen

Tjitra, H.W.: Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme. Chancen und Herausforderungen am Beispiel deutsch-indonesischer Arbeitsgruppen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2001.

Dissertation, interessant für Forscher

Weitere Literaturhinweise finden Sie unter: www.gehirn-und-geist.de/artikel/948091