

Boris Kytmanow

Der Einfluss der Landeskultur auf das Führungsverhalten in Unternehmen

## 1 Einleitung

Beginnen wir mit einem Beispiel aus der Praxis: Ein Hersteller von Textilmaschinen schickt einen jungen versierten Mitarbeiter, der bislang sehr erfolgreich war, als ständigen Firmenvertreter nach Bangkok in Thailand. Der Mann kostet die Firma (Umzugskosten, Auslandszulagen, Urlaubsheimreise, Ausbildungszulagen für die Kinder, etc. mit eingerechnet) etwa das zweieinhalb- bis dreifache des vorherigen Inlandsgehalts. Der Mitarbeiter packt seine Koffer und mietet mit Frau und Kind ein repräsentatives Haus (auf Firmenkosten), sowie eine Köchin und diverse andere Annehmlichkeiten und macht sich mit großer Eifer an die Arbeit, so wie er es bisher gewohnt war: bei Geschäftsgesprächen möglichst schnell zum Thema zu kommen, dem Kunden die Vorzüge des Produkts durch langanhaltende technische Monologe einbleuen, für eine entspannte Atmosphäre sorgt man, indem man die Beine übereinanderlegt, eine möglichst kollegiale, schulterklopfende Haltung einnimmt und immer ein männliches Scherzlein parat hat und dann muss man den potentiellen Kunden möglichst druckvoll bearbeiten, telefonisch, im Gespräch, schriftlich und sonst wie zum Vertragsabschluss bringen.

Nach etwa einem Jahr treffen wir unseren Mann wieder, er packt gerade seine Koffer, seine Ehefrau und seine Kinder sind schon vier Monate vorher nach Pennsylvania zurückgefahren – sie kamen mit dem thailändischen Klima, mit dem Essen, mit den Dienstboten, mit der Ghettosituation, mit der internationalen Schule, usw. nicht zurecht – er sieht selbst einigermaßen zermürbt aus, und hat nicht nur seiner Familie viel Geld gekostet, sondern auch selbst an Selbstvertrauen verloren. Kaum ein Vertrag wurde abgeschlossen, seine Firma wurde von der Konkurrenz aus dem Markt gedrängt, die zwar nicht bessere Maschinen anbietet, aber irgendwie besser mit ihren thailändischen Kollegen zurechtkommt.

Ein anderer Fall, der zusammen mit ähnlich gelagerten Phänomenen zu einer Vielzahl von Publikationen über japanisches Management geführt hat: Ein japanischer Großkonzern der Elektroindustrie arbeitet seit den späten sechziger Jahren mit zwei Fabriken in den USA. In der einen Fabrik wurden amerikanische, in der anderen modifizierte japanische Managementmethoden angewandt. Die Produktivität der letztgenannten Fabrik lag 1971 um etliches höher als in der amerikanisch geführten Fabrik. Warum? Sind japanische Managementmethoden besser?

Ein weiteres Beispiel, welches das Problem der verschiedenartigen Interpretation objektiv gleicher Tatbestände beleuchtet: Deutschen Managern wird das Testbild vorgelegt: „Zwei Männer – der eine jünger, der andere älter – in einem Büroraum, in ein Gespräch vertieft“. Die Manager sollen dazu spontan eine Geschichte erzählen. Immer wiederkehrendes Thema bei der Bildinterpretation, der deutsche Manager versucht eine neue Idee gegenüber seinem Vorgesetzten durchzusetzen – erfolglos, die Autorität gewinnt. Amerikanische Manager interpretieren das gleiche Bild völlig anders: Ein älterer Mitarbeiter, der im Gespräch mit seinem jüngeren Vorgesetzten die Befürchtung äußert, dass seine Aufgabe und er selbst überflüssig werden können.

Diese kleine Auswahl an Beispielen ließe sich natürlich nahezu beliebig fortsetzen und sicher kennt der Leser auch konkrete Fälle aus dem eigenen Erfahrungsbereich.

Alle diese Fälle und Fragestellungen haben zwei wichtige Aspekte gemeinsam:

1.) Sie haben etwas mit Management, das heißt mit der Führung und dem Verhalten von Menschen in typischerweise multinational tätigen Unternehmen zu tun und

2) sie haben etwas mit Kultur zu tun, präziser ausgedrückt, mit den kulturell geprägten Normen, Motiven, Überzeugungen, Verhaltensweisen und Institutionen einer Gesellschaft und nicht selten damit, dass zwei derartige kulturelle Norm- bzw. Wertesysteme aufeinanderprallen.

Eine mögliche Schnittmenge aus diesen beiden Begriffen ist „Kulturelles Management“, genauer „Interkulturelles Management“, welches im Managementbereich eine zunehmende Rolle spielt. Angesichts der oben geschilderten Fälle, welche sich problemlos um viele weitere ergänzen lassen, stellt sich auch die Frage, welche Ereignisse in der Vergangenheit darüber hinaus für die Entwicklung verantwortlich sind. Dies soll nun im folgenden näher betrachtet werden.