



PRESSE - SERVICE 2 / 2003

IFIM Institut für Interkulturelles Management GmbH - E-Mail info@ifim.de - Internet <http://www.ifim.de>

Maarweg 48 - D-53619 Rheinbreitbach ?0 22 24 / 94 95-0 - Fax 94 95 96

Kulturelle Weltmodelle und interkulturelles Training

Rückblick und Ausblick

Geert Hofstedes Buch 'Culture's Consequences' von 1980 gilt als Meilenstein der interkulturellen Forschung. Zum ersten Mal wurde der Anspruch eingelöst, Managementunterschiede in verschiedenen Ländern auf empirisch ermittelte statt intuitiv erfüllte Dimensionen zurückzuführen und für diese Dimensionen auch noch Daten von rund 60 Ländern geliefert. Doch trotz der großen Begeisterung über Hofstedes Arbeit ist ihr Einfluss auf interkulturelle Trainings erstaunlich gering geblieben. Wird nun das 'GLOBE-Projekt' den Durchbruch bringen?

Geert Hofstedes Culture's Consequences

Es ist keineswegs so, dass es vor Hofstede keine empirische Forschung zu interkulturellen Fragestellungen gegeben hätte. Aber die früheren Forscher untersuchten meist nur einzelne Themen über wenige Nationen hinweg: Die Arbeiten von Edward T. Hall aus den sechziger Jahren zum 'Zeitverständnis' oder zur 'Territorialität' in verschiedenen Kulturen sind gute Beispiele für den damals vorherrschenden wissenschaftlichen Ansatz.

Doch so anregend es etwa war, sich zu vergegenwärtigen, dass 'Zeit' in unterschiedlichen Kulturen ganz unterschiedlich erlebt wird und so sehr sich die Autoren auch bemühten aufzuzeigen, welche Konsequenzen dies auf Planung, Zukunftssicherung, den Ablauf von Besprechungen oder den Verkauf von Versicherungspolice haben kann: Die Herausforderungen, die sich in der internationalen Zusammenarbeit stellen, sind viel komplexer und daher konnten solche eindimensionalen Forschungsergebnisse auch höchstens *einen* Baustein für den Inhalt interkultureller Trainings bieten.

Geert Hofstedes 1980 erschienenes Buch 'Culture's Consequences'

In dieser Nummer lesen Sie:

**Kulturelle Weltmodelle
und interkulturelles Training**
Rückblick und Ausblick

Endet Japans Sonderweg?
Wird ein Auslandseinsatz dort nun einfacher?

Terminübersicht: Offene Seminare

ces¹ dokumentierte hingegen einen bis dahin unvorstellbar breiten Forschungsansatz: Unterstützt von IBM hatte er mit einem umfassenden Instrumentarium zu Werthaltungen, Führungsstilen etc. immerhin 88.000 Manager in über sechzig Ländern befragt und aus der Datenfülle nicht nur vier (später fünf) empirisch abgesicherte Dimensionen interkultureller Unterschiede herausdestilliert, sondern auch für die beteiligten Länder Kenndaten bezüglich der Dimensionen gewonnen.

Hofstedes Dimensionen sind:

- **Power Distance**
The extent to which the less powerful members of society accept that power is unequally distributed.
- **Individualism**
In individualistic societies there are few ties beyond those of the nuclear family, whereas in collectivist societies people belong to strong, cohesive in-groups.
- **Masculinity**
In 'masculine' societies men are assertive, tough, and concerned with material success, whereas women are more modest, tender, and interested in the quality of

¹ Geert Hofstede: Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage London 1980.

life. In 'feminine' societies, both are equally concerned with quality of life.

- **Uncertainty Avoidance**

The extent to which people feel threatened by uncertain or unknown situations. This is expressed in a need for formality, predictability and clear rules.

- **Long-Term Orientation**

The extent to which people favor a pragmatic, future-oriented perspective - fostering virtues like perseverance and thrift - over short-term thinking.

Es knüpften sich rasch große Hoffnungen an Hofstedes Datenpool:

Zum einen erhielt die Beschäftigung mit interkulturellen Fragestellungen in der Wirtschaft eine neue Legitimationsgrundlage. Es war nun wissenschaftlich erwiesen, dass auch die modern ausgebildeten Manager eines internationalen Großkonzerns erhebliche kulturelle Unterschiede bezüglich arbeitsrelevanter Wertvorstellungen aufwiesen. Das war 1980 noch keineswegs eine allgemein geteilte Erkenntnis: Damals wurde von vielen angenommen, dass unterschiedliche Herkunft bei 'sachlogisch' aufgabenbezogen handelnden Managern praktisch keine Rolle spiele und daher die Beschäftigung mit 'interkulturellem Management' überflüssig sei. Doch diese Annahme wurde durch Hofstedes Arbeit nur wenig erschüttert: Gewiss gebe es unterschiedliche kulturelle Prägungen, argumentierten nun die Skeptiker, aber in der täglichen Zusammenarbeit wirkten sie sich nicht störend aus. Wer bereits von der Sinnhaftigkeit interkultureller Trainings überzeugt war, sah sich durch Hofstede bestätigt, aber die Wirkung auf die Zweifler blieb gering.

Zum anderen – und wichtiger – schien nun ein ganz neuer Typ interkultureller Trainings möglich zu werden: Wenn man Managern beispielsweise vermitteln könnte, welches Führungsverhalten bei welchen Power-Distance-Werten angemessen ist, könnten sie durch einen einfachen Blick in Hofstedes Daten sofort selbst sehen, wie sie bei einem beliebigen Kulturkontakt vorgehen sollten. Natürlich müssten die Konsequenzen aller Dimensionen gelernt werden und auch ihre Vernetzung (hohe Power Distance erfordert bei hohem Individualismus ein anderes Vorgehen als bei niedrigem etc.). Vor allem für Menschen mit wechselnden interkulturellen Kontakten böte diese Form interkulturellen Trainings erheblichen Nutzen.

Dennoch kam die Umsetzung des Hofstedeschen Zahlenwerks in interkulturelle Trainings in Deutschland nicht recht voran. Zwar versuchte der Niederländer Bob Waisfisz die Hofstedeschen Ergebnisse mit seiner Firma 'ITIM' gezielt zu vermarkten und in

Deutschland ITIM-Lizenznehmer anzuwerben, denen er suggerierte, nur mit seiner Hilfe gelinge ein tieferes Verständnis von Hofstedes System. Noch heute schreibt ITIM:

"Geert Hofstede does not work within ITIM, but we nevertheless consider him to be a key person at ITIM. Not only because we make use of models, which are based on and derived from his research, but also because we are the only training and consultancy group which he actively supports. As his work is in the public domain, everybody can claim to use it. (Hervorhebung durch den Autor) Without Hofstede's guidance, however, most practitioners develop only a superficial understanding of his work.."².

Obwohl jeder Hofstedes Daten seinem Buch entnehmen konnte, hätte die direkte Unterstützung durch Geert Hofstede für potentielle Lizenznehmer attraktiv sein können, wenn der seine Forschungen konsequent weitergeführt hätte. Doch auch heute liegen für die von ihm Ende der achtziger Jahre nachgeschobene fünfte Dimension 'Long-term Orientation' noch nicht für alle ursprünglich erfassten Länder Daten vor.

Erst recht gibt es keine Updates der Daten der ersten vier Dimensionen. Diese wurden jedoch in den späten Sechzigern und frühen siebziger Jahren erhoben, sind also gut dreißig Jahre alt. Auch wenn sich Kulturen nur langsam verändern, ist das doch eine relevante Zeitspanne! Außerdem sind in den letzten Jahren die Länder des ehemaligen COMECON von der Globalisierung erfasst worden und zu ihnen liegen ohnehin kaum Daten vor.

Dass Hofstedes Daten veraltet und unvollständig sind, wird unter interkulturellen Trainern heute allerdings nicht sonderlich bedauert: Denn es hatte sich relativ rasch herausgestellt, dass die Dimensionen doch zu abstrakt sind, um daraus zielführende Verhaltensweisen abzuleiten. Sie können nur zur groben Orientierung dienen. Bei extremen Werten auf einer Dimension lassen sich auch einige negative Voraussagen machen: Wo beispielsweise Power Distance sehr hoch ist, wird ein partizipativer Führungsstil eher Verwirrung als Begeisterung unter den Mitarbeitern hervorrufen. Aber unter 'nicht-partizipativem' Vorgehen kann man sich sehr viel vorstellen: Man kann diktatorisch auftreten oder als gütiger Vater oder, oder ... Und was bedeutet das jeweils in konkreten Situationen?

Das Modell erwies sich jedoch nicht nur als zu abstrakt, sondern auch als weit komplexer als es aussah: Beispielsweise weisen Japan, Pakistan und Polen mit 54 bzw. 55 gleiche Power-Distance-Werte auf. Heißt das, dass Chefs in den drei Ländern ähnlich agieren können? Wer die drei Länder kennt, weiß, dass

² Zitiert nach: <http://www.itim.org/6b.html>, 5. 6. 03

es nicht so ist. Überzeugte Hofstede-Trainer würden darauf verweisen, dass bei diesen drei Ländern ja die anderen Dimensionen unterschiedliche Ausprägungen zeigen, weshalb natürlich auch der Führungsstil unterschiedlich aussehen müsse. In der Tat lässt sich angemessenes Vorgehen eines Vorgesetzten nicht nur aus der 'Power Distance' ableiten, sondern verlangt die Betrachtung aller Dimensionen.

Damit wird das System aber so komplex, dass es zumindest erhebliche Einarbeitungszeit erfordert, daraus einigermaßen stimmige Vorhersagen über situationsangemessenes Verhalten im Umgang mit Menschen aus der jeweiligen Kultur abzuleiten.

Waisfisz' ITIM fing das damit auf, dass die Trainer sich nicht nur sehr gut im System auskannten, sondern auch einen breiten interkulturellen Erfahrungshintergrund hatten, in den sie Hofstedes Kennwerte einbetten konnten.

Doch wenn man solche Trainer brauchte, war eine andere Hoffnung obsolet geworden, die sich an das Modell geknüpft hatte: Dass gründlich in das System eingearbeitete Trainer auch ohne umfassende Kenntnisse über fremde Kulturen erfolgreiche Trainings mit Gruppen durchführen könnten, die an beliebigen Ländern interessiert sind. Umgekehrt führte die Notwendigkeit, als Trainer auch ein solides Wissen über die zu behandelnden Kulturen aufzuweisen, rasch zu der Frage, weshalb man sich überhaupt mit den Dimensionen beschäftigen sollte, wenn sich beispielsweise aus den Hofstede-Daten für Malaysia allein keineswegs ableiten ließ, wie man sich als Führungskraft in Malaysia in konkreten Situationen verhalten sollte, sondern die Antwort darauf doch wieder einen landeserfahrenen Trainer erforderte.

Man muss feststellen: Auch wenn manche interkulturellen Trainingsprogramme beiläufig noch in der einen oder anderen Form auf Hofstedes veraltete Daten rekurrieren: Spezielle Trainings zu seinen Ergebnissen konnten sich in Deutschland aus gutem Grund nie wirklich etablieren und sind heute weitgehend ausgestorben.

Fons Trompenaars 'Riding the Waves of Culture'

Doch bevor die Schwachstellen des Hofstedeschen Ansatzes allgemein deutlich geworden waren, legte 1993 Fons Trompenaars, ein weiterer Niederländer, ein Buch vor, das ebenfalls auf empirischen Daten beruhende Dimensionen interkultureller Unterschiede für zahlreiche Länder beschrieb: 'Riding the waves of Culture'³.

Hier wurden sieben Dimensionen verwendet:

- Universalism versus Particularism
- Individualism versus Communitarianism
- Specific versus Diffuse cultures
- Affective versus Neutral cultures
- Achievement versus Ascription
- Sequential versus Synchronic cultures
- Internal versus External control

Im wissenschaftlichen Umfeld wurde Trompenaars nicht allzu ernst genommen:

- Im Gegensatz zu Hofstede hatte er seine Dimensionen nicht aus dem Datenmaterial statistisch herausdestilliert, sondern für diejenigen schon früher diskutierte Dimensionen von Kulturunterschieden, die ihm praktisch relevant erschienen, ein eigenes Erhebungsinstrument erstellt.
- Außerdem dokumentierte Trompenaars seine Datenbasis nur selektiv und fügte nur eine kurze Stellungnahme eines britischen Wissenschaftlers an, der einige statistische Kennwerte zur Datenqualität darstellte.
- Zudem sah Trompenaars Datenbasis im Vergleich zu Hofstedes 1993 noch recht schütter aus: Knapp 15000 Manager aus 47 Nationalkulturen waren beim Erscheinen seines Buches befragt worden, zwischenzeitlich ist die Zahl angeblich auf rund 50.000 angestiegen.

'Riding the Waves of Culture' war damit kein 'wissenschaftliches' Werk, sondern eine sehr anregende, gut zu lesende Übersicht für den interessierten Laien.

Interkulturelle Trainer hätte dies allerdings nicht abgeschreckt, auf Trompenaars' Daten zu rekurrieren, zumal einige Dimensionen erhoben worden waren, die viele bei Hofstede schmerzlich vermisst hatten. Aber der Berater und Trainer Trompenaars hatte im Gegensatz zum forschungsorientierten Professor Hofstede keineswegs die Absicht, jedermann seine Daten zur freien Verfügung zu überlassen: Sie bildeten den Wissenskern seines 'Centre for International Business Studies (CIBS)'. Doch dieses fasste als Trainingsanbieter auf dem deutschen Markt nie wirklich Fuß. Das änderte sich auch nicht, nachdem sich Trompenaars mit dem renommierten britischen Interkulturalisten Charles Hampton-Turner zusammengetan hatte und unter 'Trompenaars-Hampton-Turner' gemeinsam anbot.⁴

GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project

³ Fons Trompenaars: Riding the Waves of Culture, The Economist Books, London 1993.

⁴ Siehe: <http://www.7d-culture.nl/index1.html>

Weitgehend unbemerkt von der deutschen 'interkulturellen Szene' läuft seit 1993 ein Projekt, das sich unter anderem zum Ziel gesetzt hat, Hofstede's Forschungen zu aktualisieren und zu erweitern. Man wählte allerdings ein anderes Vorgehen: Anstatt von einem Großkonzern gesponsert mit einem kleinen Team eine enorme Kraftanstrengung zu unternehmen, setzt man auf die Vernetzung von zahlreichen universitären Wissenschaftlern aus rund 60 Ländern, die nach einem gemeinsamen Konzept in ihrer jeweiligen Kultur Daten sammeln und einbringen. Bislang beeindruckt eher die Anzahl der beteiligten Forscher als der erhobenen Daten, aber das Projekt soll noch lange weiterlaufen.

Bei GLOBE wurde die Anzahl der zu erforschenden Dimensionen erneut erweitert:

Man übernahm explizit Hofstede's Dimensionen '**Power Distance**' und '**Uncertainty Avoidance**' und spaltete seine Dimension 'Individualism / Collectivism' in zwei auf: '**Societal Collectivism**' und '**In-Group Collectivism**'. Das ist sicherlich sinnvoll, da bei Hofstede diese beiden Aspekte nicht sauber getrennt wurden, obwohl es einen großen Unterschied ausmacht, ob sich die Gemeinschaftsorientierung auf die 'In-Group', aber nicht auf die 'Out-Group' oder auf die gesamte Gesellschaft bezieht (Trompenaars hat diesen Aspekt mit 'Universalismus / Partikularismus' erfasst).

Auch Hofstede's Masculinity / Femininity – Dimension wurde aufgeteilt in '**Gender Egalitarianism**' und '**Assertiveness**'.

Hinzu kommen drei weitere Dimensionen:

- **Future Orientation:**

The degree to which individuals engage in future-oriented behaviors such as planning, investing in the future, and delaying gratifications.

Dies entspricht im wesentlichen Hofstede's fünfter Dimension 'Long-term Orientation'.

- **Performance Orientation:**

The extent to which an organization or society encourages and rewards group members for performance improvement and excellence.

(Ähnlich McLellands Leistungsmotivation)

- **Humane Orientation:**

The degree to which individuals encourage and reward individuals for being fair, altruistic friendly, generous and kind to others.

Alle neun Dimensionen werden zudem doppelt erhoben: Als Zustandsbeschreibung (as is) und als Zielvorstellung (should be) und dies wiederum sowohl für die Organisation, der der Befragte angehört, wie die Gesellschaft insgesamt. Mit der Unterscheidung

von Zustand und Ziel sollen Prognosen ermöglicht werden, wohin sich eine Kultur entwickeln wird.

Bislang ist allerdings die Datenbasis im Vergleich zu Hofstede noch recht schmal: 17.000 Befragte in 61 Ländern nennt Brodbeck 2002.

Auf der Webseite des Projektes

<http://www.haskayne.ucalgary.ca/GLOBE/Public/>

finden Interessierte erste Ergebnisse, die bislang vor allem als Länderstudien aufbereitet werden. Die Ergebnisse für einzelne Länder werden dabei jeweils mit denen des Gesamtsamples kontrastiert. Um einzuschätzen, welche Ergebnisse mittelfristig erwartet werden können, empfiehlt sich ein Blick auf die Aussagen zu Deutschland, die deutsche Leser am besten anhand ihrer eigenen Erfahrungen bewerten können.

Felix Brodbeck, einer der GLOBE-Forscher, und seine Kollegen beschreiben Deutschland als ein Land, das sich gegenwärtig auszeichnet durch:

- Durchschnittliche Power-Distance
- Hohe Uncertainty Avoidance
- Relative hohe Assertiveness
- Relative hohe Future Orientation
- Mäßig hohe Performance Orientation
- Recht niedrigen In-Group Collectivism
- Relativ niedrigen Institutional Collectivism
- Sehr niedrige Humane Orientation
- und eher niedrigen Gender Egalitarianism ⁵

Veränderungen erhoffen sich die befragten deutschen Manager vor allem bezüglich Uncertainty Avoidance, Assertiveness und Power-Distance, die allesamt sinken sollen, während man sich höhere Performance und Humane Orientation sowie Gender Egalitarianism wünscht. Umgangssprachlich gesagt: Sie wünschen sich ein Deutschland, das weniger auf Sicherheit und langfristige Planbarkeit bedacht ist, egalitäreren Führungsstil aufweist, in dem weniger harsch agiert wird, Frauen einen höheren Einfluss gewinnen und Leistungsbereitschaft ebenso einen höheren Stellenwert gewinnt wie Altruismus. Ob sich das alles gleichzeitig verwirklichen lassen wird, lässt sich getrost bezweifeln, aber es ist interessant, dass dies den befragten Managern vorschwebt.

Der Vergleich der Ergebnisse bezüglich des Zustandes und der Zielvorstellung zwischen allen Ländern und Deutschland führt zu

⁵ Brodbeck, F. C., Frese, M. und Javidan, M.: Leadership made in Germany. In: Academy of Management Executive, 2002, Vol. 16, No 1, S. 16 ff.

manch anderer aufschlussreichen Erkenntnis: Beispielsweise wünscht man sich in vielen Ländern eine höhere 'Performance Orientation' und 'Gender Egalitarisms', die Mittelwerte des Gesamtsamples liegen bei der 'Should be' Skala jeweils deutlich über 'as is'. Bei 'Performance Orientation' liegt Deutschland jedoch auf beiden Skalen nur leicht über dem jeweiligen Mittelwert: Man könnte interpretieren, dass deutsche Befragte bereit sind, den diesbezüglich weltweit ansteigenden Anforderungen zu genügen, aber auch nicht mehr. Im Gegensatz dazu sind die Ansprüche bezüglich künftigem Gender Egalitarismus ausgesprochen hoch: Bei der Zukunftserwartung liegt Deutschland im oberen Quartil der Verteilung. Mehr als andernorts sieht man in Deutschland wohl die Notwendigkeit, Geschlechtergleichheit im Berufsleben weitgehend zu verwirklichen.

Raum für anregende Spekulationen bietet auch, dass Brodbeck unterschiedliche Daten für die alten und neuen Bundesländer präsentiert. Angesichts von insgesamt nur 457 Antwortenden und einem Anteil von 12 % ostdeutscher, dürfte die Datenbasis allerdings auch nicht mehr als Spekulationen rechtfertigen.

Mit dem GLOBE-Projekt wird also eine Datenbasis für kulturelle Unterschiede im Führungsstil und Managementverständnis geschaffen, die Hofstede's Daten nicht nur endlich auf einen aktuellen Stand bringt, sondern auch einige ihrer konzeptionellen Defizite aufzuarbeiten verspricht und im Erkenntnisanspruch letztlich weit über Hofstede's Studie hinausgeht.

Neben 'Länderstudien' findet man bei GLOBE derzeit vor allem 'Regionalstudien': Mittels statistischer Verfahren wird untersucht, welche Landeskulturen genügend Ähnlichkeiten aufweisen um zu einem 'Cluster' zusammengefasst zu werden.

Deutschland, Österreich, die deutschsprachige Schweiz sowie - erstaunlicherweise - die Niederlande weisen genügend Gemeinsamkeiten auf, um zu einem 'Germanic Cluster' zusammengefasst zu werden, von dessen Charakteristiken hier nur das titelgebende genannt werden soll: 'Where Employees have a Voice'.⁶

Weltmodelle und interkulturelles Training

Ist zu erwarten, dass der wachsende Datenbestand des GLOBE-Projekts eine verwertbare Basis für interkulturelle Trainings liefern wird?

Wahrscheinlich nicht! Die inhaltlich begrüßenswerte Vermehrung der Dimensionen vervielfacht die Komplexität, so dass es erst recht nicht möglich sein wird, aus den GLOBE-Kenndaten

Aufschluss über erwartetes und zielführendes Verhalten in *speziellen Situationen* abzuleiten.

Das ist aber auch weiterhin die Art von Information, die in der Praxis der internationalen Zusammenarbeit benötigt wird:

- Was muss ich beachten, um eine gute Beziehung mit meinem mexikanischen Kunden aufzubauen?
- Wie verhandelt man erfolgreich mit Chinesen?
- Wie leitet man amerikanische Mitarbeiter an?

Die Fragen, die interkulturelles Training beantworten soll, sind meist sehr konkret. Interkulturelles Training muss allerdings mehr leisten, als sie genauso konkret zu beantworten. Es muss die inhärente Logik der fremden Kultur soweit vermitteln, dass die Teilnehmer anschließend auch in Situationen einigermaßen angemessen handeln können, die im Training nicht explizit behandelt wurden. Das lässt sich auch erreichen!

Anzunehmen, dass man Teilnehmer über das Verständnis der Dimensionen eines 'kulturellen Weltmodells' dahin bringen könne, in allen vom Modell erfassten Ländern in allen zusammenarbeitsrelevanten Situationen zielführend handeln zu können, war jedoch nur eine schöne Illusion der achtziger Jahre!

'Daten' aus empirischen Erhebungen benötigen seriöse interkulturelle Trainingsanbieter allerdings auch: Sie gehen keineswegs nur von den 'eigenen Erfahrungen' ihrer Trainer aus, sondern ergänzen, korrigieren und aktualisieren diese durch systematische Befragungen. Doch sie wählen dabei situationsbezogene Fragestellungen: welches Vorgehen hat in einer bestimmten Situation zu Schwierigkeiten im internationalen Kontakt geführt, welche Vorgehensweisen bewähren sich? Welche Vorgehensweise gelten in der jeweiligen Kultur als 'gut und richtig' und wie wird das begründet?

Dies lässt sich durch standardisierte Fragebogen nicht klären, weil umfassendere Schilderungen und Erläuterungen notwendig sind und Nachfragen unvermeidlich werden. Forschung vollzieht sich hier im stundenlangen Dialog zwischen dem Forscher und verschiedenen Gesprächspartnern.

Zwangsläufig werden die Ergebnisse weder auf der Befragung von Zehntausenden beruhen, noch den klassischen Kriterien sozialwissenschaftlicher Forschung genügen können. Ob sie nichts desto trotz Realität richtig beschreiben und erst recht, ob sie für die Bewältigung interkultureller Herausforderung hilfreich sind, lässt sich nicht an statistischen Qualitäts-Koeffizienten bemessen, sondern nur an den Rückmeldungen ehemaliger Teilnehmer, die natürlich auch systematisch erhoben werden müssen.

Die Ergebnisse klassischer empirischer Sozialforschung à la Hofstede oder GLOBE sind anregend für internationale Manager wie interkulturelle Trainer. Aber sie können weder Managern der

⁶ Szabo, E., Brodbeck, F. et al.: The Germanic Europe cluster: where employees have a voice, Journal of World Business 37 (2002) S. 55 ff.

Mühe entheben, ein spezifisches interkulturelles Training zu besuchen, wenn sie verstehen wollen, wie man mit den von Hofstede, Trompenaars oder GLOBE erhobenen kulturell verschiedenen Werthaltungen und Führungsstilpräferenzen umgehen sollte, noch können sie interkulturellen Trainingsanbietern den Aufwand ersparen, die Lücke zwischen den allgemeinen Daten und den konkreten Fragestellungen ihrer Teilnehmer durch eigenes Wissen zu füllen. ♦

Endet Japans Sonderweg?

Wird ein Auslandseinsatz dort nun einfacher?

Ende der achtziger Jahre sprach man bewundernd vom Vorbild Japan: Kaizen und 'Just in time' wurden gelobt, die Produktionsorganisation von Toyota studiert und den Mitarbeitern empfahl man den Fleiß und die Einsatzbereitschaft der Japaner zur Nachahmung.

Heute wird das Beispiel Japans eher warnend herangezogen: Mutiger als Japan müsse Deutschland seine verkrusteten Strukturen aufbrechen, um nicht wie Japan in eine Dekade der wirtschaftlichen Stagnation zu gleiten!

Ähnlich wie in Deutschland vollziehen sich auch in Japan Änderungen in einzelnen Unternehmen schneller als bei den politischen Rahmenbedingungen des Wirtschaftens. Großunternehmen scheuen nicht mehr vor Massenentlassungen zurück, das klassische Senioritätsprinzip bei Bezahlung und Beförderung wird durchlöchert.

Deutsche, die für eine Auslandstätigkeit nach Japan entsandt werden, hören derlei mit Freude: Wenn Japan einsieht, dass es die Besonderheiten seines Unternehmensmodell nicht mehr aufrechterhalten kann, sollte die Arbeit als ausländische Führungskraft in Japan einfacher werden.

"Ein Trugschluss", meint Bastian Broer, Japan-Experte des Instituts für Interkulturelles Management in Rheinbreitbach: "Früher standen angehende Expats in Japan vor der Herausforderung, die Spielregeln der japanischen Kultur zu verstehen und einzuhalten. Gewiss nicht einfach, aber die Spielregeln waren wenigstens klar und weitgehend verbindlich. Heute hat ein ausländischer Manager in Japan zwar eher die Möglichkeit, als 'Change Agent' aufzutreten, aber das verlangt nicht weniger Wissen und Einfühlungsvermögen bezüglich der japanischen Kultur, sondern mehr."

Broer begründet diese Einschätzung mit zwei Argumenten:

Zum einen bringen Veränderungsnotwendigkeiten – wir können es in Deutschland täglich spüren – auch verschärfte Konflikte und verbreitete Unsicherheit mit sich. Das macht Führung generell schwieriger. In Japan gilt das aber in besonderem Maße. Spätestens seit Hofstedes Untersuchungen weiß man, dass in keiner anderen Kultur Menschen 'Unsicherheit' so schwer ertragen wie in Japan. Alle Aktionen, die Unsicherheit auslösen können, müssen in Japan besonders sensibel gehandhabt werden, wenn sie positive Effekte bringen sollen. Ähnliches gilt für den Umgang mit Konflikten: In einer Kultur, die stets größere Sorgfalt darauf verwendet hat, Konflikte eher im Vorfeld zu vermeiden als sie nach ihrem Ausbrechen produktiv zu lösen, werden alle Veränderungen, die einzelne oder Untergruppen als 'Gewinner' oder 'Verlierer' erscheinen lassen, schnell kontraproduktiv.

Zum anderen wird die Lösung der Probleme Japans ja nicht in einer einfachen Übertragung amerikanischer oder gar deutscher Konzepte liegen können: Zu unterschiedlich sind die Ausgangsbedingungen. Die Vorgaben der deutschen Zentrale mit den Bedingungen der japanischen Niederlassung in Einklang zu bringen, war auch bisher keine leichte Aufgabe für deutsche Auslandsmitarbeiter. Nun zusammen mit den japanischen Kollegen japan-taugliche Veränderungsstrategien zu entwickeln, ist noch weit komplizierter.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Einführung leistungsbezogener Elemente in die japanischen Gehaltssysteme, von denen sich Ausländer einen motivierenden, dynamisierenden Effekt gerade auf die jüngeren Mitarbeiter erwarten. Doch die Erfahrung ist häufig anders: "Dass sich die älteren Mitarbeiter gegen die Aufweichung des Senioritätsprinzips sperren würden, habe ich erwartet", berichtet ein deutscher Manager aus der japanischen Niederlassung eines deutschen Automobilzulieferers. "Aber auch die jüngeren, denen unser neues Gehaltsmodell große Chancen eröffnet, waren alles andere als begeistert."

Broer verwundert das nicht: Gehalt wird bis heute in Japan eher als Alimentierung verstanden, denn als ein Ausdruck der Bewertung der Arbeitsleistung eines einzelnen Mitarbeiters. Der in Japan verbreitete Alimentationsgedanke birgt das Versprechen, dass man bei einem angesehenen Arbeitgeber auch in Zukunft gut aufgehoben sein wird und sich als einzelner Angestellter nicht allzu viele Sorgen um sein Auskommen machen muss. Als Gegenleistung für die angemessene Alimentierung kann der Arbeitgeber erwarten, dass sich jeder Mitarbeiter mit voller Kraft ausschließlich auf das umsichtige Erledigen der übertragenen Aufgaben konzentriert und so den Ruhm und Ertrag der Firma mehrt.

Das Ablösen der maßgeblichen Senioritätskomponente durch die Einführung von Leistungsanteilen am Gehalt kündigt die vertraute Schicksalsgemeinschaft auf. Ältere Arbeitnehmer fühlen sich betrogen, können aber nichts gegen den 'Vertrauensbruch' unternehmen. Doch auch jüngere Manager werden verunsichert: Bislang galt für die Jungen als oberstes Gebot im Büro, die mitgebrachten Fähigkeiten und Kenntnisse zunächst zurückzustellen und erst dann auszuspielen, wenn der Vorgesetzte es ausdrücklich wünschte, was durchaus ein paar Jahre dauern konnte. Da man bis dahin als Mitglied der 'Schicksalsgemeinschaft Unternehmen' am Erfolg der anderen Mitglieder partizipieren konnte, hatte es der Einzelne auch nicht sonderlich eilig, Veränderungs-ideen einzubringen. In der eigenen Wahrnehmung glaubten junge japanische Manager durchaus, dass ihnen noch die nötige Lebenserfahrung und das Firmenwissen fehle, um wahrgenommene Schwachstellen perfekt auszumerzen.

Mit dem Fortfall des Senioritätsprinzips soll künftig gemessen werden, welchen Beitrag jeder einzelne zum Gesamterfolg geleistet hat und damit beginnen die Schwierigkeiten, weil dafür Maßstab und Regeln fehlen. 'Marktgängige Preise' sollen fortan für die Arbeitsleistungen bezahlt werden. Doch ein funktionierender Arbeitsmarkt existiert in Japan nicht, allenfalls für Sekretärinnen und Hilfsarbeiter. Nach wie vor rekrutieren die angesehenen Großunternehmen nur äußerst selten Quereinsteiger für Managementpositionen, sie bevorzugen stattdessen das Heranziehen geeigneter Führungskräfte in der eigenen Firma. Japanische Manager können also nur äußerst selten auf dem Wege einer Kündigung des bestehenden Arbeitsverhältnisses und die Übernahme einer neuen Aufgabe in einer anderen Firma das eigene Einkommen verbessern. Mangels Nachfrage nach bestimmten Leistungsprofilen lassen sich folglich auch keine marktgängigen Preise konstatieren. Woran soll dann ein Gehalt bemessen werden?

Stärker noch fragen sich japanische Manager, wie die Leistungsbewertung vonstatten gehen soll? Bis heute kennen die wenigsten Firmen in Japan individuelle Stellenbeschreibungen, weil man bislang der Meinung war, dass sich niemand aus der gemeinsamen Verantwortung stehlen können sollte. Soll es in Zukunft in Ordnung sein, dass ein Kollege unter Verweis auf seine Stellenbeschreibung oder seine individuelle Zielvorgabe einem anderen Kollegen Unterstützung verweigert? Auch für junge, leistungsbe-reite, dynamische japanische Manager ist schwer vorstellbar, dass dadurch die Gesamtleistung des Unternehmens gesteigert werden kann.

Wird man zudem künftig jährlich das eigene Gehalt mit einem 'Vertreter der Firma' verhandeln müssen? Ist es wirklich vorteilhaft, dass ein Teil der 'Schicksalsgemeinschaft Firma' auf polarisierende Distanz zum gemeinsamen Ganzen gehen soll, um auf Kosten der anderen das größte Stück vom Kuchen für sich selbst abzuschneiden?

Kurz gesagt: Änderungen am Gehaltssystem bedeuten eine 'Kulturrevolution' im Unternehmen, die nur dann positive Effekte haben kann, wenn sie wirklich auf den Erwartungen der Mitarbeiter aufsetzt und die trotz aller wirtschaftlichen Schwierigkeiten immer noch bestehenden Stärken des japanischen Systems nicht unterminiert, sondern weiterentwickelt.

Sollte man daraus den Schluss ziehen, dass man in Japan als deutscher Manager am besten alles beim alten lässt?

Manches spricht in der Tat dafür, auch heute wieder von der japanischen Großindustrie zu lernen und genau zu studieren, welche Veränderungen man dort mit welchen Ergebnissen am 'japanischen Modell' vornimmt, anstatt darauf zu vertrauen, dass man als 'Westler' am ehesten dazu berufen sei, Japan zu 'verwestlichen'.

In manchen deutschen Niederlassungen wird man sich die entsprechende Geduld nicht leisten wollen. Auf jeden Fall wird man dann aber erst recht die Bereitschaft und Fähigkeit benötigen, seine innovativen Ideen mit Geduld und Geschick in den japanischen Konsensbildungsprozess einzubringen. Das setzt erhebliche interkulturelle Kompetenz voraus. Sie zu erwerben ist eine notwendige Erfolgsvoraussetzung: für Auslandsmitarbeiter in Japan, aber auch für diejenigen, die in den deutschen Zentralen die Vorgaben machen. ♦