

Aleksandra Anna Ertler/ Eva Rechberg

Bedeutung von interkultureller Zusammenarbeit- die Wahrnehmung von Führungseigenschaften und Kulturdimensionen in Ost und West.

130 - Organizational Response To Globally Driven Institutional Changes

Abstract

Internationalisierungen und grenzübergreifende Führung prägen Unternehmen durch interkulturelle und virtuelle Teams und stellen diese durch dezentrale Zusammenarbeit und zentrale Führung auf die Probe. Die kulturspezifische implizite Führungstheorie (Den Hartog et al. 1999; Lord / Maher 1991) appelliert an Führungskräfte, die international tätig sind, sich gemäß dem Sprichwort „When in Rome, do as the Romans“ (Koopman et al. 1999: S. 506; Lewis 2006: S. 205), also so zu verhalten und zu führen, wie es im Land üblich ist und auch erwartet wird. Unter der Verwendung eines angepassten GLOBE Fragebogens (House et al. 2004) wurde untersucht, wie sich ein deutscher Mutterkonzern und osteuropäische Tochtergesellschaften in der Kulturauffassung und im Führungsverständnis ähneln oder unterscheiden. Eine Online-Umfrage (n=107) untersuchte die vorherrschende Unternehmenskultur anhand der neun Kulturdimensionen und das Führungsverständnis über Human- und Teamorientierung in Deutschland und einigen Ländern Osteuropas. Unter anderem wurde ein Zusammenhang zwischen einer humanorientierten Führung und einer Humanorientierung in der Kulturauffassung festgestellt.

Keywords:

Internationale Organisationen, kulturübergreifende Führung, Unternehmenskultur, interkulturelles Verständnis, Kulturunterschiede, CEE

1. Einleitung

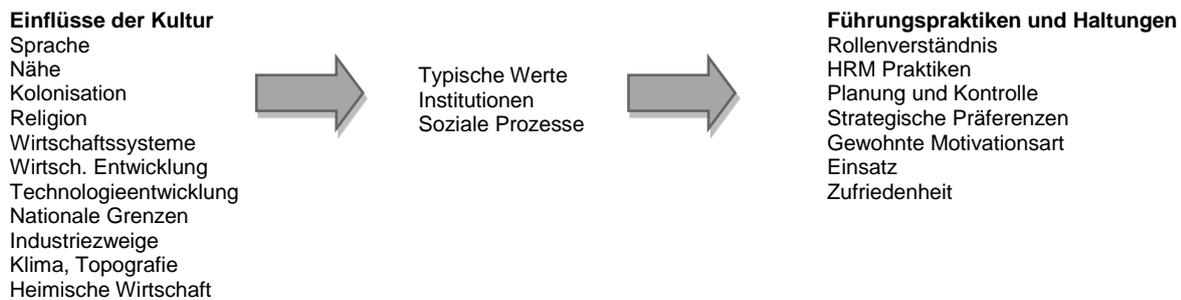
„Alle Leute sind gleich. Es sind nur ihre Gewohnheiten, die unterschiedlich sind.“ (Konfuzius)

1.1. Problemstellung

Wir leben auf einem der kulturvielfältigsten und -reichsten Kontinente der Erde: Europa. EuropäerInnen unterscheiden sich nicht nur in geografischer und politischer Hinsicht, sondern auch durch geschichtliche, wertebasierende und kulturelle Einflüsse (Schwartz / Bardi 2001: S. 3). Man spricht von Diversität (Bendl / Hanappi-Egger 2009: S. 570f). Die Sozialisation durch die Gesellschaft sowie die Enkulturation durch die vorherrschenden Werte und Kulturen (Siedenbiedel 2008: S. 139) prägen Individuen und Persönlichkeiten sehr unterschiedlich, die in staatlichen oder privaten Organisationen, wie innerhalb der Europäischen Union oder in internationalen Konzernen, aufeinander treffen. Sie prallen zusätzlich noch auf die vorherrschende Organisations- und

Führungskultur (Hofstede 1980: S. 88; Schwarz / Bardi 1997: S. 386), welche auch von weiteren externen Einflüssen (House / Javidan / Hanges / Dorfman 2002: S. 8; Peterson / Smith 1997: S. 934) bestimmt wird (siehe Abb.1), und müssen in diesen komplexen Kontexten handeln und führen (Tsui / Nifadkar / Ou 2007: S. 464).

Abbildung 1: Modell von Kulturdeterminanten, nationalen Charakteristiken, Arbeitshaltungen und -prozessen



Eigene Darstellung nach Peterson / Smith 1997: S. 934

Eine Herausforderung für Organisationen ist die immer schnelllebiger, vernetzter und transparenter werdende Welt. Internationalisierungen und grenzübergreifende Führung prägen die Unternehmen durch interkulturelle und virtuelle Teams und stellen diese durch dezentrale Zusammenarbeit und zentrale Führung auf die Probe.

Nach Georgiu (1973: o.S.) ist eine Organisation ein Markt, dessen Prozesse und Strukturen Resultate einer Anpassung aus Zusammenspiel von Anreiz, Antrieb und verschiedensten Zielen der Akteure und Stakeholder sind (zitiert in Quinn 1977: S. 44). Auch der kulturelle Aspekt, der sich in Werten Verhalten, Einstellungen, Lebensstil, Sprache und Weltanschauung zeigt, spielt eine große Rolle. Auf die Frage, welche Aspekte eine Führungstheorie beinhalten sollte, um einen zusätzlichen Nutzen der bisherigen interkulturellen Forschung zu bringen, stellen Brodbeck und Eisenbeiss (2012: S. 19) zwei erwähnenswerte Ansätze dar. Zum einen ist da der sozial-psychologische Ansatz, der Führung als ein universelles soziales Phänomen betrachtet. Dieser besagt, dass Führung weder personen-, noch positionsabhängig ist, noch an einen organisations- oder gesellschaftlichen Kontext gebunden ist, sondern von Persönlichkeitseigenschaften, Besonderheiten und Eigenheiten von Positionen und Situationen sowie kulturellen Zusammenhängen gebildet und geformt wird. Der zweite Ansatz über organisationale Führung ist kulturell übergreifend. Dieser Ansatz ist für die GLOBE Studie (House et al. 2004) wegweisend, da sich dieser für den Vergleich vieler Nationen mit einem heterogenen kulturellen Hintergrund eignet. Der Ursprung dieser kulturspezifischen implizierten Führungstheorie (engl. culturally endorsed leadership theory, CLT) liegt in der implizierten Führungstheorie (Den Hartog et al. 1999; Lord / Maher 1991). Diese besagt, dass Führung im Auge der BetrachterInnen liegt, da Meinungen und Vorstellungen über gültiges Verhalten sowie Erwartungen einer herausragenden Führungskraft unterschiedlicher Herkunft sind. Die kulturspezifische implizierte Führungstheorie geht von der gleichen Basis aus und fügt hinzu, dass unterschiedliche kulturelle

Gruppen unterschiedliche Vorstellungen über gute Führung in einer Organisation haben können (Den Hartog 1999: S. 225; Koopman et al. 1999: S. 504).

2. Forschungsfragen

Bevor noch innovative Änderungen in Organisationsstrukturen als Notwendigkeit gesehen werden sollen, müssen Organisationen die interagierenden Kulturen verstehen, deren Ursprünge, Einflüsse sowie eventuelle Risiken kennenlernen, um erfolgreich grenzübergreifend handeln und führen zu können. Unternehmen, welche als soziale Konstrukte bezeichnet werden, sind ein Schauplatz, an dem nationale Kulturen, Unternehmenskultur, Führungskultur und viele andere Aspekte zusammentreffen, diese beeinflussen und eine eigene Dynamik im Hinblick auf Denkweisen, Verhalten und Zusammenarbeit in Folge auslösen, die sich je nach Land unterscheiden kann. Es gilt diese zu verstehen, um interkulturell erfolgreich zu kooperieren und zu führen. Laut Hoppe und Eckert (2007) ist die Effektivität einer Führungskraft in gesellschaftlichen Normen, Werten und der Akzeptanz der geführten MitarbeiterInnen eingebettet. So besagt das Sprichwort: „When in Rome, do as the Romans“ (Koopman et al. 1999: S. 506; Lewis 2006: S.105), dass sich vor allem die Führungskraft an die Gegebenheiten im Land anpassen sollte, um erfolgreich akzeptiert zu werden.

Was sind nun die Konsequenzen dieses Sprichwortes für eine Führungskraft eines internationalen Konzerns, dessen Zentrale in Deutschland die Tochtergesellschaften in Osteuropa koordiniert, anleitet und führt?

Diese Überlegungen werfen folgende Fragen auf, die im Zuge dieser Arbeit beantwortet wurden:

- Welche kulturellen Aspekte muss eine Führungskraft eines deutschen Mutterkonzerns beachten, um interkulturell erfolgreiche Zusammenarbeit mit osteuropäischen Tochtergesellschaften zu gewährleisten?
- Entspricht die in einem Mutterkonzern gewünschte Führung auch den Erwartungen der Tochtergesellschaften in Osteuropa?

3. Methode

Aktuelle sowie fundamentale Beiträge zur Kulturforschung im internationalen Arbeits-, Organisations-, und Führungskontext wurden recherchiert und aufbereitet.

3.1. Instrument

Das Ziel dieser Untersuchung war es, eine Unternehmensorganisation in verschiedenen Ländern Europas anhand ihres Verständnisses von Führungsverhalten und -eigenschaften sowie die Auffassung der vorherrschenden Unternehmenskultur zu untersuchen. Dazu wurde der GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) Alpha-Fragebogen Phase two verwendet. Der abgeänderte Originalfragebogen erhebt folgende Daten:

- Status quo über die vorherrschende „As Is“ Organisationskultur anhand der neun Kulturdimensionen in der jeweiligen Tochtergesellschaft und Zentrale
- Status quo der Ländergesellschaften über das Verständnis einer herausragenden Führungskraft betreffend Human- und Teamorientierung

Die 34 Items des ersten Teiles wurden zu neun Kulturdimensionen (Leistungs-, Zukunfts-, Human- und Teamorientierung, Bestimmtheit, Institutioneller und In-Group Kollektivismus sowie Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung) zusammengefasst. Im zweiten Teil wurden sechs der globalen kulturspezifischen impliziten Führungsdimensionen, bestehend aus 112 Items, auf zwei Dimensionen, bestehend aus 37 Items, reduziert. Der Grund für die Reduktion ist die übermäßige Länge des Originalfragebogens. Die Wahl der zwei Führungsdimensionen fiel auf Human- und Teamorientierung aufgrund von aktuellen Trends und Entwicklungen sowie den Ergebnissen der GLOBE Studie für das Verständnis von herausragender Führung (Brodbeck / Frese / Javidan 2002: S. 23). Im Zuge dieser Arbeit liegt der Fokus auf dem Verhalten einer deutschen Konzernzentrale mit Tochtergesellschaften in Osteuropa. KollegInnen aus der Zentrale sind durch die Globalisierung gezwungen, in interkulturellen Teams zu arbeiten, diese anzuleiten und zu führen. Peter Drucker (1997: o.S.) sagte, dass eine Organisation aus Menschen bestehe und deshalb menschlich sei. Gegeben der Tatsache, dass die MitarbeiterInnen heutzutage als wichtigste Ressource des Unternehmens bezeichnet werden, wurden diese beiden Führungsstile ausgesucht, weil sie das Hauptaugenmerk auf den Umgang mit der humanen Ressource legen. Die Items sind auf jeweils einer 7-stufigen Likert-Skala zu beantworten und werden anschließend als Mittelwertskalen zu den jeweiligen Dimensionen gebildet.

3.2. Stichprobe

Die quantitative Erhebung wurde mittels Online-Fragebogens durchgeführt und an 129 ProbandInnen in sieben verschiedenen Ländern, für drei der sieben in der jeweiligen Muttersprache, der Organisation verteilt. Eine Rücklaufquote von 82,9% kann berichtet werden. Nur für drei von sieben Länderorganisationen ist die Stichprobe repräsentativ¹, dennoch konnten beobachtbare Tendenzen aufgezeigt werden. Diese Tendenzen aus korrekt formulierten Aussagen bedeuten ein generalisiertes, empirisch gewonnenes Ergebnis, das für viele Fälle zutrifft, aber auch Abweichungen zulässt.

Das Durchschnittsalter der TeilnehmerInnen beträgt 40,7 Jahre, bei einer Spanne von 21-62 Jahren. Die Stichprobe wurde für die weitere Vorgehensweise je nach Länderzugehörigkeit in ein West Cluster (Deutschland) und Ost Cluster (Russland, Serbien, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn) geteilt. Das Geschlecht ist für diese Untersuchung nicht von Belangen, da nur unter dem Aspekt der Länderzugehörigkeit differenziert wurde.

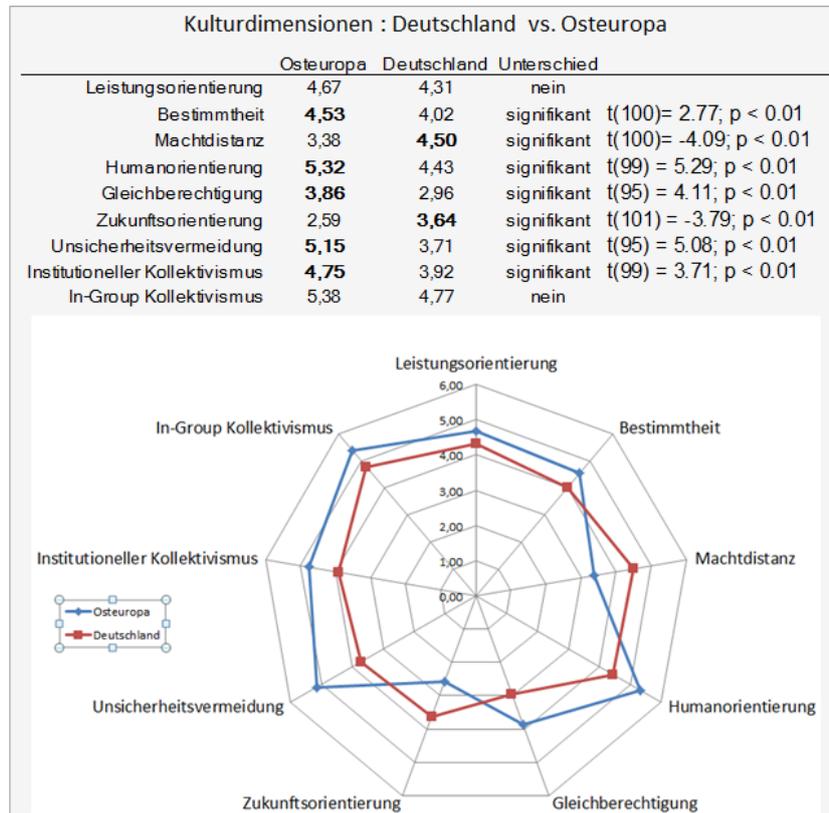
Die empirische Analyse wurde mit dem Programm IBM SPSS Statistics® 22 durchgeführt. Aufgrund der vorhandenen durchgängigen Mittelwertskalen werden die Ergebnisse mittels t-Tests (Mittelwertvergleiche anhand von Gleichheit oder Unterschiedlichkeit) sowie Korrelation nach Pearson (Prüfung von Zusammenhängen) untersucht.

¹ Die Anzahl der vollständigen Antworten stehen in einer bestimmten Relation zur Gesamtstichprobe (van der Lippe 2011: S. 6)

4. Ergebnisse

Die aktuellen Ergebnisse zeigen weiterhin signifikante Unterschiede in sieben der neun Kulturdimensionen zwischen dem Cluster Ost- und Westeuropa (siehe Abb.2), wenngleich diese sich im Vergleich zu den GLOBE Ergebnissen Anfang der 90er Jahre (House et al. 2004) leicht verändert haben.

Abbildung 2: Unterschiede in den Kulturdimensionen Ost und West Cluster



Eigene Darstellung

Außerdem sind die kulturspezifischen Führungsdimensionen Team- und Humanorientierung (+0,04 und +0,68) im Vergleich zu GLOBE (House et al. 2004) in beiden Clustern bedeutsamer geworden. Es besteht definitiv ein signifikanter Zusammenhang ($r = 0.30; p = 0.004$) zwischen der Kulturdimension Humanorientierung eines Landes und dem Bedarf an humanorientiertem Führungsstil, wobei die Cluster Ost- und Westeuropa unterschiedliche Auffassungen über diesen haben (Osteuropa: $M_{Human} = 5.12; SD = 1.18; t(92) = 2.92; p < 0.05$ und $M_{Team} = 5.33, SD = 0.99; t(93) = 1.29; p < 0.05$ sowie Deutschland: $M_{Human} = 4.43; SD = 1.01; M_{Team} = 5.12; SD = 0.58$). Dennoch konnten fünf kulturuniverselle Führungseigenschaften gefunden werden (siehe Tab.1), wobei zwei² von diesen bereits im Rahmen der GLOBE Studie als universell angesehen wurden (Den Hartog et al. 1999: S. 329f).

² **Fett** markierte Eigenschaften sind gleich mit den Ergebnissen von Den Hartog et al. (1999)

Tabelle 1: Universelle Kultureigenschaften

Item	Mittelwert
Verlässlich: Zuverlässig	6,15
r_unredlich	6,49
r_rachsüchtig	6,28
r_nichtkooperativ	6,14
r_feindselig	6,52

Anmerkung : "r_" inversformuliert

Eigene Darstellung nach Den Hartog et al. (1999: S. 329f)

Es wurde allerdings auch gezeigt, dass, je internationaler die MitarbeiterInnen des Unternehmens ihre Arbeit verstehen, desto niedriger empfanden sie das interkulturelle Verständnis des eigenen Unternehmens ($r = -0.17$; $p < 0.05$, einseitig).

5. Diskussion/Ausblick

Die Erhebung trägt zu einem Verständnis des aktuell vorherrschenden Status quo an Kulturdimensionen Ost und West bei und zeigt mögliche kulturelle Aspekte auf, welche in der internationalen Zusammenarbeit beachtet werden sollten, gerade weil die Unterschiede zwischen Ost und West signifikant sind. Ob sich nun das Verständnis von Führung zwischen dem Ost und West Cluster ähnelt oder unterscheidet, kann folgende Aussage getroffen werden: Trotz unterschiedlicher Auffassungen von team- und humanorientiertem Führungsstil gibt es kulturuniverselle Führungsmerkmale in den Cluster Ost- und Westeuropa, welche auf eine grundlegende Einigkeit bei den einzelnen Führungsmerkmalen und -eigenschaften schließen lassen. Diese durchaus sehr spezifischen Ergebnisse können für die weitere Zusammenarbeit zwischen diesen Ländern als Leitlinie verwendet werden, sollten aber ausdrücklich nicht zur Verallgemeinerung beitragen. Wie bereits Schroll-Machl (2013: S. 29) erwähnte, sind Kulturstandards lediglich eine Unterstützung zum Verständnis sowie zum Umgang mit Kulturen und deren typischen Eigenschaften.

Für zukünftige Arbeiten ist eine Überarbeitung des GLOBE Questionnaires notwendig, da einige Fragen seit Anfang der 90er Jahre ihre Aktualität und Wirkung verloren haben könnten. Ebenso sollte der Fragebogen ausschließlich in der jeweiligen Muttersprache den ProbandInnen zur Verfügung gestellt werden, da sich Kulturen mit einem schwachen- und starken Kommunikationskontext darin unterscheiden (Hall 1976), gut zwischen den Zeilen lesen zu können oder auch nicht. Mag das Verständnis von einer globalen Arbeitswelt noch enger zusammengerückt, mögen Länder, Nationen und Organisationen unter einem Dach vereint worden sein, so ist der Bedarf nach Autonomie und Individualität stetig. Steigende internationale Interaktion und Englisch als Weltsprache ersetzen nicht interkulturelle Kompetenz oder zumindest Feingefühl für Diversität.

Literaturliste/Quellenverzeichnis:

- Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud (2009): Über die Bedeutung von Gender- und Diversitätsmanagement in Organisationen. In Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien: Linde Verlag, 4. Aufl., 553-574.
- Den Hartog, Deanne/House, Robert/Hanges, Paul/Ruiz-Quintanilla, Antonio/Dorfmann, Peter (1999): Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Brodbeck, Felix/Eisenbeiss, Silvia (2012): Cross-Cultural and Global Leadership. D. V. Day (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Drucker, Peter (1997): Toward the new organization. *Leader to Leader*, 3, 6-8.
- Georgiou, Peter (1973): The goal paradigm and notes towards a counter paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 8, 291-310.
- Hall, Edward (1976): *Beyond culture*. Garden City. New York: Anchor.
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications
- Hoppe, Michael/Eckert, Regina (2012): Leader effectiveness and culture: The globe study. Online: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf> (24.09.2014)
- House, Robert/Hanges, Paul /Javidan, Mansour/Dorfman, Peter/Gupta, Vipin (2004): *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- House, Robert/Javidan, Mansour/Hanges, Paul/Dorfman, Peter (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Koopman, Paul/Den Hartog, Deanne/Konrad, Edvard/Akerblom, Staffan/Audia, Giuseppe/Brodbeck, Felix C., et al. (1999): National culture and leadership profiles in Europe. Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 503-520.
- Lewis, Richard J. (2006): *When cultures collide. Leading across cultures*. Boston, London: Nicolas Brealy.
- Lord, Robert/Maher, Karen (1991): *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman
- Peterson, Mark /Smith, Peter (1997): Does national culture or ambient temperature explain cross-national differences in role stress? *No sweat! Academy of Management Journal*, 40, 930-946.
- Quinn, Robert E. (1977): Coping with Cupid. *Administrative Science Quarterly*, 1, 22, 30-45.

Schroll-Machl, Sylvia (2013): Die Deutschen-Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen: Vandenhock & Ruprecht.

Siedenbiedel, Georg (2008): Internationales Management – Einflussgrößen-Erfolgskriterien-Konzept, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Schwartz, Shalom/Bardi, Anat (1997): Influences of adaptation to communist rule on value priorities in Eastern Europe. Political Psychology, 18, 385–410.

Schwartz, Shalom/Bardi, Anat (2001): Value Hierarchies across Cultures: Taking a Similarities Perspective. The Journal of Cross Cultural Psychology, 1-37.

Tsui, Anne/Nifadkar, Sushil/Oui, Amy (2007): Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. Journal of Management, 33, 426-479.

Von der Lippe, Peter (2011): Online: <http://www.von-der-lippe.org/dokumente/Wieviele.pdf>
(31.01.2016)