



Internationale Führung

Das GLOBE-Brevier in der Praxis

Felix C. Brodbeck
Springer © 2016
265 Seiten

Bewertung

6 5 Umsetzbarkeit
6 Innovationsgrad
7 Stil

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Das Globe-Projekt bemüht sich um eine möglichst wertfreie und vollständige Erforschung des Phänomens Führung im interkulturellen Kontext.
- Im interkulturellen Kontext beeinflussen sich Führende und Geführte wechselseitig.
- Menschen sind durch Sitten, Gewohnheiten und Erlebnisse kulturell geprägt. Das beeinflusst auch ihr Verständnis von Führung.
- Für die Beurteilung eines Führungsverhaltens im Ausland ist vor allem die Perspektive der Betroffenen ausschlaggebend.
- Die für Führung relevanten kulturellen Werte sind Leistungs-, Zukunfts- und Menschenorientierung, Bestimmtheit, Gleichberechtigung, Gruppen- und institutioneller Kollektivismus, Machtdistanz sowie Unsicherheitsvermeidung
- Es wurden weltweit zehn Kulturcluster definiert. Jeder Cluster betrifft mehrere Länder mit ähnlicher Kultur.
- Man unterscheidet sechs Führungsstile: charismatisch, teamorientiert, partizipativ, humanorientiert, autonomieorientiert und defensiv.
- Die ideale internationale Führungskraft ist integer, visionär, inspirierend sowie team- und ergebnisorientiert.
- Effektiver Führung im Weg stehen Eigenschaften wie Reizbarkeit, Rücksichtslosigkeit oder autokratisches, monomanisches, zweideutiges und unkooperatives Verhalten.
- 360-Grad-Feedback ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor interkultureller Führung.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) vor welchen Herausforderungen Führungskräfte im interkulturellen Kontext stehen, 2) welche Führungsmerkmale kulturübergreifend anerkannt und welche verpönt sind und 3) warum Führungskräfte trotzdem kulturell sensibel sein müssen.

Rezension

Kann man menschliches Verhalten messen und mit Zahlenwerten bis auf zwei Stellen hinter dem Komma ausweisen? Felix C. Brodbeck tut es in diesem Buch. Er stellt die Ergebnisse der seit 1991 laufenden Globe-Studie vor, eines Mammutforschungsprojekts zum Thema Führung im interkulturellen Kontext. Führungskräfte können daraus eine Fülle von Erkenntnissen ziehen. Zum Beispiel, dass deutsche Führungskräfte im Ausland oft durch ihre direkte Problemansprache unangenehm auffallen, dass Lateinamerikaner und Asiaten steile Hierarchien und ziemlich autoritäre Führer schätzen und dass man in skandinavischen und angloamerikanischen Ländern und teilweise auch im deutschsprachigen Raum Teamwork und einen lockeren, schulterklopfenden Umgang schätzt – aber keine Angst, das Buch bietet weit mehr als nur eine Bestätigung gängiger Klischees. Allerdings befasst es sich lediglich export- bzw. Joint-Venture-orientiert mit der Perspektive deutschsprachiger Führungskräfte im Ausland. Die Frage der Integration multikulturell geprägter Mitarbeiter wird nicht thematisiert, und auch die umgekehrte Perspektive, die Entsendung chinesischer, indischer oder arabischer Führungskräfte nach Europa, wird nicht beleuchtet. Trotzdem empfiehlt *getAbstract* das Buch allen Führungskräften im internationalen Kontext.

Zusammenfassung

„Angesichts der mit der Globalisierung einhergehenden Internationalisierung des Arbeitslebens fragen sich Manager in vielen Unternehmen, welche Art der Führung in interkulturellen Kontexten besonders effektiv ist.“

„Generell hilft uns das Denkkonzept ‚Kultur‘ zu verstehen, was in Gruppen, Organisationen und Gesellschaften passiert.“

Führung im interkulturellen Bereich

Wer als Unternehmer im Ausland investiert oder beabsichtigt, dies zu tun, wer Know-how aus dem Ausland importiert oder wer als Manager in einem multinationalen Unternehmen arbeitet, fragt sich vielleicht, ob es so etwas wie global anwendbare Führungskonzepte gibt, sozusagen einen internationalen Führungstyp.

Um dieses Problemfeld geht es bei dem 1991 ins Leben gerufenen Globe-Projekt (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness): Man will feststellen, ob es universelle Führungsmerkmale gibt, und wenn ja, welche. Auf der anderen Seite sollen die kulturellen Unterschiede einzelner Gesellschaften oder Kulturkreise festgestellt und gewichtet werden. Sie sind eben nicht universell und müssen als solche erkannt werden. Das Mittel dazu sind umfangreiche statistische Erhebungen. Gerade im interkulturellen Bereich bemüht man sich um möglichst wertfreie Definitionen.

Theoretische Überlegungen darüber, was gute Führung ist bzw. was einen guten Führer ausmacht, gibt es schon seit der Antike. Neuere Theorien, vor allem im interkulturellen Kontext, berücksichtigen die wechselseitige Beeinflussung von Führenden und Geführten und insbesondere die kulturell geprägten Erwartungen und Vorstellungen, die Mitglieder unterschiedlicher Kulturkreise an eine Führungsperson stellen.

Je besser Erwartung und Wahrnehmung zur Deckung kommen, desto erfolgreicher wird der Führungsprozess sein. Das lässt sich anhand von guten Werten bei der Mitarbeitermotivation, von Zufriedenheit und auch am Krankenstand messen.

„Die kulturelle Engstirnigkeit zu überwinden ist das Ziel der interkulturellen Führungsforschung wie auch der internationalen Führung in globalen Unternehmen.“

„Ein Projektmanager im Auslandseinsatz sollte dem Impuls widerstehen, seine ‚Getreuen‘ aus dem Heimatland zu versammeln, denn die Ortsansässigen werden dabei sozial ausgegrenzt.“

„Die zentrale Aussage des theoretischen Modells von Globe ist, dass die Eigenschaften und Elemente, die eine bestimmte Kultur von anderen unterscheiden, eine Vorhersage über die Organisationspraktiken sowie über Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften erlauben.“

„Eine zentrale Fragestellung des Globe-Projekts betrachtet, ob und wie sich effektive Führung in verschiedenen Ländern unterscheidet und ob es auch universelle Führungsmerkmale gibt, die weltweit in ähnlicher Weise eine Voraussetzung für effektive Führung bilden.“

Was ist überhaupt Kultur?

Zum Kulturbegriff gehören natürlich alle Arten der von Menschen geschaffenen Artefakte, vom Werkzeug über Bauwerke und Kunstwerke bis zu Gesetzeswerken. Für das Thema Führung bedeutender sind aber die ebenfalls zur Kultur gehörenden Sitten und Gebräuche, Gewohnheiten des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens, Denk- und Erlebnisgewohnheiten. Auch sie sind menschengemacht und haben eine starke psychologische Komponente.

Gruppen, dazu zählen auch Organisationen wie Firmen und kleine Gruppen wie Teams, verfügen über gemeinsame Muster von psychologischen Prämissen, die sich bewährt haben und als gültig betrachtet werden. Sie werden von den Mitgliedern der Gruppe geteilt und auch mitgeteilt. Sie verleihen Identität, werden manchmal über Generationen weitergegeben, sind aber durchaus entwicklungsfähig. Neben so elementaren Dingen wie der Gewährleistung von Geborgenheit und Ernährung gehören zu den Kulturfaktoren beispielsweise Höflichkeit oder Kundenorientierung, aber auch solche Paradigmen wie „Frauen und Kinder zuerst“, „Einmal ist keinmal“ oder „Der frühe Vogel fängt den Wurm“. All das prägt eine Gruppe oder eine Gesellschaft, es erleichtert deren soziales Funktionieren, es wird in der Regel nicht hinterfragt, kann aber in anderen Gruppen anders definiert sein.

Globale Führung muss diese kulturellen Unterschiede kennen und in Rechnung stellen. In Zeiten der Globalisierung darf Führung nicht von kultureller Engstirnigkeit geprägt sein. Das führt unweigerlich zu Konflikten, etwa wenn ins Ausland entsandte Manager dort nur mit einer kleinen Gruppe von Landsleuten kommunizieren und sich die Einheimischen ausgeschlossen fühlen. Oder wenn deutsche Manager in der Schweiz sehr bestimmt ihre Meinung äußern, die dort nicht so direkt formuliert wird, während umgekehrt die Deutschen ihre weniger direkten Schweizer Kollegen für schwammig und ausweichend halten.

Die Kulturcluster des Globe-Projekts

Als Ergebnis langjähriger, sehr umfassender globaler Erhebungen bei Führungskräften vor allem in den Branchen Finanzdienstleistung, Telekommunikation und Nahrungsmittel hat das Globe-Projekt zehn Kulturcluster definiert, zwischen denen die kulturellen Unterschiede ermittelt wurden und werden. So werden etwa Deutschland, Österreich, die Schweiz und die Niederlande zu „Germanisch-Europa“ zusammengefasst. China, Japan, Südkorea, Taiwan, Hongkong und Singapur bilden „Konfuzianisch-Asien“; Lateinamerika bildet einen Cluster; Australien und Neuseeland sind mit den USA, England und anderen englischsprachigen Ländern zum Anglo-Cluster zusammengefasst usw. Es geht also in erster Linie um kulturelle, nicht um geografische Zusammengehörigkeiten.

Die relevanten kulturellen Werte

Innerhalb jedes Clusters wird zwischen kulturellen Werten und kulturellen Praktiken unterschieden. Vereinfacht ausgedrückt, sagen die kulturellen Werte, wie etwas nach Ansicht der Gruppenmitglieder sein sollte. Die kulturellen Praktiken hingegen geben Auskunft darüber, wie es um diese Werte im Alltag wirklich bestellt ist. Nicht selten besteht hier eine erhebliche Abweichung. Führungskräfte müssen diese Unterschiede kennen, um den Erwartungen an sie gerecht zu werden. Im Globe-Projekt betrachtet man stets folgende kulturelle Werte und Praktiken:

- Leistungsorientierung (Förderung und Belohnung von individueller Leistung),
- Zukunftsorientierung (vorausschauendes Planen und eventuell kurzfristiger Konsumverzicht zur Förderung langfristigen Wachstums),
- Bestimmtheit (wie direkt und dominant kommuniziert wird),

„Gesellschaftskulturen erneuern sich nur sehr langsam von Grund auf, wohingegen Organisationskulturen innerhalb deutlich kürzerer Zeiträume einen kulturellen Wandel erfahren können.“

„In globalen Unternehmen müssen individuelles Arbeitshandeln und interkulturelle Zusammenarbeit organisiert werden, und zwar trotz der verschiedenen, teils tief verankerten, gesellschaftskulturellen Denk-, Empfindungs- und Handlungsmuster seitens der Organisationsmitglieder.“

„Die Qualität des Führens liegt in gewissem Sinne ‚im Auge des Betrachters‘.“

„Zentrale Merkmale einer Organisationskultur, die als notwendige Voraussetzungen für die Prosperität des Unternehmens gelten, sind auch in interkulturellen Konflikten kaum verhandelbar.“

- Gleichberechtigung,
- gruppenbasierter Kollektivismus (weniger Einzelverantwortung, mehr Gruppenverantwortung),
- institutioneller Kollektivismus (zentrale Wirtschaftslenkung),
- Machtdistanz (ungleichmäßige Machtverteilung, steile Hierarchien),
- Humanorientierung (Förderung und Belohnung von Fürsorge, Fairness und Höflichkeit) sowie
- Unsicherheitsvermeidung (Festhalten an Tradition, Beständigkeit, sozialer Kontrolle).

Ein Ergebnis der Studien ist, dass gruppenbasierter Kollektivismus in allen untersuchten Gesellschaften sehr erwünscht ist, die entsprechenden kulturellen Praktiken aber sehr unterschiedlich sind. Die niedrigsten Werte finden sich in der Schweiz, den Niederlanden und Deutschland, die höchsten in Südasien.

Die verschiedenen Führungsdimensionen

Die zentralen Fragen lauten nun:

1. Gibt es universelle Führungsmerkmale?
2. Wie unterscheidet sich effektive Führung in verschiedenen Clustern (bzw. Ländern)?

Dazu werden sechs verschiedene Führungsstile betrachtet, und zwar im Hinblick darauf, ob sie für eine herausragende Führung im jeweiligen Cluster eher förderlich oder eher hinderlich sind:

- charismatische Führung (die Führungskraft inspiriert und motiviert aufgrund positiver Werte zu hohen Leistungen, ist visionär),
- teamorientierte Führung (gemeinsame Ziele werden in Teams umgesetzt),
- partizipative Führung (andere werden an Entscheidungen beteiligt),
- humanorientierte Führung (die Führungskraft agiert zwischenmenschlich rücksichtsvoll und unterstützend),
- autonomieorientierte Führung (die Führungskraft agiert selbstständig und individuell, eventuell auch ohne Rücksicht auf andere) und
- defensive Führung (die Führungskraft geht bürokratisch vor, ist auf Bewahrung des Status quo und auf Selbstschutz bedacht).

Die dargestellte Reihenfolge zeigt bereits an, welcher Stellenwert dem jeweiligen Führungsstil in der Gesamtheit der Cluster statistisch gesehen zukommt. Charismatische Führung wird überwiegend als am bedeutsamsten, defensive Führung als besonders hinderlich bewertet. Ferner ist zu beachten, dass sich die Führungsstile auch mischen können, beispielsweise wenn eine charismatische Führungsfigur partizipativ führt.

Aufgrund der Globe-Erhebungen lassen sich zahlreiche Aussagen über die Führungskultur in verschiedenen Ländern machen. Einige Beispiele: In den USA ist der charismatische Führungsstil am stärksten ausgeprägt. Erfolgreiche Führungskräfte werden wie Helden gefeiert. Man bevorzugt also eine persönlichkeitsorientierte Führung, möglichst mit partizipativem, teamorientiertem und humanorientiertem Einschlag.

In Frankreich oder Deutschland treten solche Aspekte hingegen zugunsten einer bürokratischen, institutionellen Firmenexekutive zurück. In Australien oder Neuseeland ist es für Führungskräfte ratsam, vom Führungsstil her bescheiden und Teil des Teams – „einer der Jungs“ – zu bleiben; andernfalls werde man „zurechtgestutzt“.

So lassen sich die unterschiedlichen Führungsstile auf die Cluster herunterbrechen bis hin zu einzelnen Ländern – zwischen denen es auch innerhalb eines Clusters wiederum Unterschiede gibt, etwa zwischen Russland und Griechenland.

Kulturuniverselle Führungsmerkmale

Aufgrund der zahlreichen Kulturunterschiede zwischen Clustern und Ländern kommt es für den Erfolg und die Qualität des Führens wesentlich auf die Perspektive der Geführten an. Deswegen ist beim Führen im internationalen Zusammenhang und bei einer entsprechenden Führungskräfteentwicklung ein 360-Grad-Feedback dringend zu empfehlen. Die Führungskraft wird dabei von Angehörigen unterschiedlicher Kulturen durch unterschiedliche kulturelle Brillen betrachtet und beurteilt.

Nicht zum Erfolg führen wird es hingegen, beispielsweise in Skandinavien übliche und erprobte Managementmethoden eins zu eins in Thailand implementieren zu wollen, weil man dort auf andere kulturelle Voraussetzungen trifft und die Menschen ganz anders kommunizieren, zum Beispiel weil sie es nicht gewohnt sind, nachzufragen.

Gleichwohl haben die Erhebungen auch eine Reihe von Führungsmerkmalen ergeben, die weltweit akzeptiert werden und effektiv sind:

- Integrität (vertrauenswürdiges, zuverlässiges, ehrliches Verhalten),
- Vision (vorausschauendes, planendes Handeln),
- Inspiration (motivierend, anspornend, positive und dynamische Ausstrahlung),
- Teamgeist (gepaart mit koordinativer und administrativer Kompetenz),
- diplomatisches Geschick,
- Bestimmtheit,
- Entscheidungsfreude und
- exzellente Leistungsorientierung.

Umgekehrt ergibt sich auch ein klares Bild global unerwünschter und entsprechend hinderlicher, ineffektiver Merkmale:

- Reizbarkeit und Rücksichtslosigkeit,
- autokratisches und monomanisches Verhalten und
- zweideutiges und unkooperatives Verhalten.

Kulturelle Distanz und kulturelle Attraktivität

Im globalen Austausch bestehen unterschiedliche kulturelle Distanzen, die einerseits überbrückt werden müssen, andererseits aber auch zu kultureller Attraktivität führen. Beispiele dafür sind die weltweiten Exporterfolge des deutschen TÜV, der Ländern mit hohem Bedürfnis nach Unsicherheitsvermeidung eben Sicherheit bietet, oder die vielen expatriierten deutschen Manager, die sich in den USA schnell heimisch fühlen. Solche Verschränkungen sind positive kulturverbindende Elemente.

„Wie die Globe-Untersuchungen und andere Studien belegen, sind Führungserwartungen sehr stark durch die Gesellschaftskultur, in der man sozialisiert wurde, geprägt.“

„Kulturuniverselle Merkmale sind für den ‚Export‘ in unterschiedlich kulturgeprägte Standorte besonders geeignet, da sie in allen untersuchten Ländern als Merkmale effektiver Führung angesehen werden.“

Über den Autor

Felix C. Brodbeck ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München sowie Gesellschafter und Partner von Logit Management Consulting.