

## Andere Länder, gleiche Sitten

### Ist Management kulturabhängig?

Schlechte Unternehmensführung schon, gute kaum.

Der Gedanke, dass die Art von Management abhängig sei von speziellen Kulturaspekten, ist zwar nahe liegend und plausibel, aber wie fast überall im Management ist Plausibilität auch hier ein schlechter Wegweiser. Die Idee von der Kulturabhängigkeit – und somit der Schluss auf die Notwendigkeit von inter- und multikulturellen Management – ist bestenfalls eine Halbwahrheit.

Zum Thema „Kulturabhängigkeit“ gibt es eine Flut von Publikationen; es werden reichlich Ausbildungsprogramme angeboten, die – wie immer bei Managementmethoden – sehr schnell auf dem Markt sind. Grund zur Skepsis gibt allein schon die Geschwindigkeit, mit der manche Leute plötzlich als Experten auftreten, von denen man vorher zu diesem Thema nie etwas gehört hat.

#### MALIK IN KÜRZE

Wichtig ist die Unterscheidung in gutes und schlechtes Management.

Organisationen funktionieren stets nach gleichen Mustern.

Sitten und Gebräuche eines Landes zu respektieren ist eine elementare Höflichkeit.

Als Folge der verbreiteten, aber häufig bemerkenswert oberflächlichen Befassung mit Unternehmenskultur sind Irrlehren entstanden, die der Managementpraxis schaden. Durch die Globalisierungsdiskussion wurde die Fehlentwicklung noch deutlich verschärft.

### Flasche Unterscheidungen – falsche Erkenntnisse

Das Grundübel ist, dass einige wichtige Unterscheidungen nicht gemacht werden:

- a) Es wird nicht zwischen gutem und schlechtem Management unterschieden.
- b) Es wird nicht unterschieden zwischen dem Was und Wie von Management.
- c) Es gibt einen Fehlentschluss vom geografischen Operationsbereich eines Unternehmens auf die Art seines Managements.

Wenn man gutes Management von schlechtem unterscheidet, wird man schnell feststellen:

Das Was richtiger Führung ist in allen Kulturen sehr ähnlich. Was professionelle Führungskräfte tun, unterscheidet sich kaum. Der Grund dafür ist einfach: Was zu tun ist, ergibt sich zwingend aus den Anforderungen einer funktionierenden Organisation. Deshalb sind diese Manager wirksam

Wie etwas allerdings getan wird, kann sehr verschieden sein und ist es meistens auch. Unter anderem hängt die Art, wie Aufgaben erfüllt werden, wie Menschen sich verhalten, von ihrer Kultur ab, aber im Falle von Führungskräften keineswegs nur von dieser. Mindestens so prägend sind die Branche und die spezifische Geschäftstätigkeit eines Unternehmens oder auch die besonderen demografischen oder sozialen Gegebenheiten, wie etwa der Bildungsgrad der Menschen.

In jeder gut geführten Organisation – nicht hingegen in den schlecht geführten – findet man zum Beispiel klare Ziele und eine funktionierende Kontrolle, unabhängig davon, ob es sich um eine italienische, spanische oder chinesische Organisation handelt. Wie man zu Zielen kommt und wie man kontrolliert, kann äußerlich in den einzelnen Kulturen Unterschiede aufweisen. Ebenso findet man in gut geführten Organisationen effektive Sitzungen, durchdachte Kommunikationssysteme, effizientes Arbeiten, Leistungsqualifikation und systematische Nachwuchsförderung. Die Entscheidungsformen sind variantenreich; der Zweck ist gleich.

Selbst wenn man Kultur nicht, wie in diesem Beispiel; ethnisch oder national definiert, sondern nach anderen Kriterien, so gilt dasselbe: Ob High- oder Low-Tech-Unternehmen, wissens- oder arbeitsintensive Organisationen, Mode- oder Technikbranchen, Investitions- oder Verbrauchsgüter – das Was guten Managements ist gleich; das Wie kann verschieden sein.

Die äußeren Erscheinungsformen der Führung in einer italienischen Werkzeugmaschinenfirma sind zum Beispiel sehr verschieden von jenen in einem italienischen Modeunternehmen, obwohl beides italienische Firmen sind. Aber wir finden rund um die Welt große Gemeinsamkeiten im Management aller erfolgreichen Werkzeugmaschinenfirmen und aller Modefirmen.

Die Unterschiede ergeben sich nicht aus der Kultur, sondern aus Besonderheiten von Branche, Produkt und Kunden. Der Begriff der Kultur ist somit nicht so einfach den nationalen oder ethnischen Besonderheiten zuzuordnen, wie das häufig gemacht wird. Wie man sieht, gibt es mehr und andere Dimensionen.

### **Falsche Erkenntnisse –irreführende Lösungsansätze**

Die unzureichende Unterscheidung von Was und Wie im Management verleitet viele zur Postulierung unterschiedlicher, eben kulturabhängiger Arten von Management. Diese Erklärungsversuche tragen aber weniger zu besserem Verständnis als zur weiteren Konfusion bei.

Zum Teil werden Unterschiedlichkeiten unnötig übertrieben dargestellt; zum Teil liegt es an mangelhafter Beobachtung und fehlenden Kenntnissen über Management, dass man die äußere Form mit der Substanz verwechselt.

Typische Beispiele sind die maßlosen Übertreibungen, die von Mitte der achtziger Jahre bis etwa Mitte der neunziger Jahre in Zusammenhang mit japanischem Management gemacht wurden. Es zeigt sich nun unübersehbar, was von echten Kennern Japans schon vertreten wurde: dass, erstens, japanisches Management keineswegs kulturbedingt dem westlichen wesensgemäß überlegen ist, wie viele behaupten; und dass, zweitens, die nachhaltig gut funktionierenden japanischen Unternehmen nach sehr ähnlichen Gesichtspunkten geführt werden, wie man das andernorts tut.

Es gibt praktisch keinen Grund, großes Aufheben wegen inter- oder multikulturellen Managements zu machen. Selbstverständlich gibt es in jedem Land bestimmte Sitten und Gebräuche, die man als Sache elementarer Höflichkeit erstens zu kennen und zweitens zu

respektieren hat. Das hat aber wenig mit Management zu tun. Ein Minimum an guter Kinderstube, Anstand und Kultiviertheit, die das Ergebnis einer den Namen verdienende Erziehung sind, muss man von Mitarbeitern und Führungskräften erwarten. Dass man das längst nicht mehr als selbstverständlich voraussetzen darf, im Wesentlichen wohl als Folge der stark gewachsenen Zahl von Managern, die eine moderne Gesellschaft braucht, gebe ich gerne zu. Aber deswegen, weil es Leute mit Erziehungsmängeln auch in höheren Positionen gibt, von anderen Arten von Management zu sprechen scheint mir ein Fehler zu sein.

Eine ähnliche irreführende Auffassung entstand zu „internationalem“ Management. Weder dieses noch das Gegenteil, nämlich nationales Management, hat es, wenn man genauer hinsieht, je irgendwo gegeben. Was es hingegen gibt – und immer schon gegeben hat – sind Unternehmen mit unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen in geografischer Beziehung, also national oder international operierende Unternehmen. Im zweiten Fall sind Kenntnisse der Sprache, von Sitten und Gebräuchen und von lokalen Verhältnissen selbstverständlich erforderlich. Aber auch das hat fast gar nichts mit Management als solchem zu tun, sondern es hat zu tun mit dem speziellen Kontext, in dem Management stattfindet.

Man kann Golf auf viele Weisen falsch spielen, aber nur auf eine richtig

Management ist richtig oder falsch, gut oder schlecht, fähig oder unfähig, aber nicht national oder international, mono- oder multikulturell. Es ist genauso wenig nations- oder kulturabhängig wie richtig ausgeübter Sport.

### Die Logik des Fortschritts

Der entscheidende Faktor ist, dass es immer sehr viel mehr Möglichkeiten gibt, etwas falsch zu machen, als etwas richtig zu tun. Falsches Management hat zahlreiche Erscheinungsformen, weil jeder auf seine Weise falsch handeln kann. Richtiges Management hingegen hat eine geringe Variationsbreite.

Ich habe oben den Sport Golf angesprochen: Golf wird überall – wenn man es richtig machen will – gleich gespielt, so wie Tennis oder Schach. Man kann zwar auf viele Weisen Golf falsch spielen, aber nur auf eine richtig. Die Regeln managerieller Wirksamkeit und Professionalität sind ebenso überall gleich, wie – um ein anderes Beispiel zu wählen – Sprachregeln: Gutes und richtiges Englisch ist rund um die Welt gleich, weil es eben nur eine Art gibt, Englisch gut und richtig zu sprechen. Der Beweis dafür liegt gerade darin, dass es – außer in gewissen Bildungsschichten – fast überall grammatisch falsch und in Stil und Aussprache schlecht gesprochen wird. Deswegen aber von inter- oder multikulturellem Englisch – oder, im obigen Beispiel, Golf – zu sprechen kommt weder den Anglisten noch den Golfprofessionals in den Sinn.

Daraus ergibt sich eine wichtige wirtschaftliche und zeitliche Konsequenz: Es ist nicht notwendig, Mitarbeitern viele verschiedene Arten von Management zu lehren. Es reicht wenn eine Art gelehrt wird: nämlich richtiges und gutes Management.