

Hans Jakob Roth

# Organisationskultur im global tätigen Unternehmen

Nationale und internationale Kulturunterschiede  
verstehen und nutzen



SCHÄFFER  
POESCHEL

Hans Jakob Roth

# Organisationskultur im global tätigen Unternehmen

Nationale und internationale Kulturunterschiede  
verstehen und nutzen

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5185-7 Bestell-Nr. 10645-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-5186-4 Bestell-Nr. 10645-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5187-1 Bestell-Nr. 10645-0150

Hans Jakob Roth

#### **Organisationskultur im global tätigen Unternehmen**

1. Auflage, Juli 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Willie B. Thomas, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

Wir leben heute in einer globalen Welt, die sich schnell verändert. Auch der Wettbewerb unter den Akteuren in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sowie unter den vielfältigen Kulturen mit ihren sozialen Systemen nimmt deutlich zu. Gleichzeitig habe ich oft den Eindruck, wir seien in ein 21. Jahrhundert getreten, ohne dass wir die Grundlagen eines gegenseitigen kulturellen Verständnisses auch nur ansatzweise beherrschen würden. Die Globalisierung hat uns wie eine Lawine überrollt und ist dabei, die kulturellen Unterschiede zu begraben. Sind sie überhaupt für ein globales Verständnis noch notwendig? Werden wir durch die globalen Entwicklungen nicht immer ähnlicher und wird sich daraus nicht automatisch ein gegenseitiges Verstehen ergeben?

Meine langen Einsatzjahre als Schweizer Diplomat in Japan und in China lassen mich daran zweifeln. Sie haben mir täglich gezeigt, wie wichtig gegenseitiges Verstehen ist – dass es bei den kulturellen Unterschieden beginnt und bei der Bereitschaft, die Andersartigkeit des Anderen zu akzeptieren endet. Sie führten mir immer wieder vor Augen, dass jedes neue kulturelle Umfeld eine neue persönliche Integration verlangt, wenn der gegenseitige Austausch konstruktive Resultate bringen sollte.

Kulturelle Herausforderungen konnten damit beginnen, dass ein Schweizer Tourist oder eine Touristin in meinem Gastland bestohlen worden war, oder dass einheimische Personen legal in die Schweiz einreisen wollten – und wenn nicht legal, dann einfach illegal. Ich war mit Großkonzernen in Diskussion, die Hilfe bei den staatlichen Behörden brauchten und hatte mit KMUs zu tun, die im aufstrebenden China investieren wollten, aber bisher keine Kontakte mit dem Land hatten. Ich war oft Troubleshooter für Probleme bei der Ein- oder Ausfuhr oder bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen mit lokalen Angestellten. Kulturelle Herausforderungen dominierten die Fragen, und der einzige Unterschied zwischen KMUs und Großkonzernen bestand darin, dass Konzerne mit Verlusten nicht ins Schleudern gerieten, während es bei KMUs schnell um ihr Überleben ging.

Einer der Unternehmer hatte sich mit mir in Verbindung gesetzt, weil eine gelieferte Maschine nie bezahlt worden war und er nahe am Bankrott stand. Nach einem längeren Gespräch fragte ich ihn, warum er nach einer ersten Anzahlung seine Lieferung im Wert von über 2 Mio. US\$ ohne weitere finanzielle Absicherungen verschifft habe? Im Falle eines Geschäfts in Frankreich oder den USA hätte er wohl darauf bestanden. Er gestand mir darauf, er habe das Gespräch als so nahe empfunden, dass er angenommen habe, das entsprechende Vertrauen sei vorhanden.

Er war einem einfachen kulturellen Missverständnis aufgefressen. Asiatische Nationen leben in den am dichtesten besiedelten Gebieten der Welt. Soziale Kompetenz und Empathie sind damit wichtiger und weit besser entwickelt als bei uns. Asiaten kommunizieren sehr viel näher

als wir, gehen weit mehr auf das Gegenüber ein. Mit Vertrauen hat eine nahe Kommunikation – zumindest am Anfang einer Beziehung – noch nichts zu tun. Jeder, der in Asien einmal in einem Hotelaufzug war, kennt diese physische Nähe, die von einem Europäer zuerst einmal ertragen werden muss. Wenn man in Europa aus Anstand auf den nächsten Aufzug wartet, weil dieser schon voll ist, passen in Asien fast nochmals so viele Personen hinein! Und sie drängen auch hinein, denn der nächste Aufzug dürfte nicht weniger voll sein. Diese Nähe hat auch eine wichtige psychische Seite, und es ist diese, die dem westlichen Verkäufer zum Verhängnis wurde, weil er sie falsch eingeschätzt hatte.

Der Umgang mit Nähe und Distanz und deren normative Kraft auf die betreffenden Personen und Gesellschaften in den verschiedenen Kulturen ist der Ansatz für meine vergleichende Kulturtheorie geworden. Interkulturelles Verständnis ist das Verstehen um eine andere Nähe und Distanz. Ich hatte als Deutschschweizer Student in Beijing anfänglich immer Schwierigkeiten, wenn ich von Chinesen berührt wurde. Unter Männern berührte man sich zumindest in meiner Generation in der deutschsprachigen Schweiz nicht, selbst wenn man sich gut mochte. Erst in den letzten Jahren wurden Umarmungen unter Männern auch in der deutschsprachigen Schweiz möglich, während dies in der französisch- und italienischsprachigen Schweiz wie auch unter deutschsprachigen Frauen nie ein Problem gewesen war.

Ich begann zu verstehen, dass jede Wahrnehmung durch eine andere Mischung von Nähe und Distanz entsteht, wie das deutsche Sprichwort »vor lauter Bäumen den Wald nicht sehen« sehr schön dokumentiert. Meine langen Aufenthalte in Ostasien haben mir täglich vor Augen geführt, dass es Nähe und Distanz sind, die eine Kultur prägen und dass unterschiedliche Wahrnehmungshorizonte jede Problemlage definieren. Es war nur ein weiterer Schritt, meine tägliche Arbeit zwischen den Kulturen mit diesen theoretischen Erkenntnissen zu verbinden. Damit haben sich Lösungswege aufgetan, um kulturelle Herausforderungen richtig wahrzunehmen und besser bewältigen zu können.

Probleme führen uns automatisch dazu, unseren Wahrnehmungshorizont zu verkürzen. Wir sehen vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr und finden keine Lösungen zu unseren Herausforderungen. Nicht zufällig sagt ein anderes Sprichwort, wir sollten »eine Nacht darüber schlafen«. Mit dem gewonnenen Abstand finden wir wieder zum weiteren Wahrnehmungshorizont zurück. Sofortiges Reagieren auf Herausforderungen führt meist zu Lösungen, die sich an den Bäumen orientieren und den Wald vergessen. Nachhaltige Lösungen verlangen jedoch Übersicht, die nur mit Distanz erreicht werden kann.

Die Einsichten, die ich so aus einem breiteren Kulturvergleich gewonnen habe, lassen sich selbstverständlich auch in der eigenen Kultur anwenden. Jede Person hat eine eigene Kultur, die durch ihre Umwelt geprägt worden ist. Weil dem so ist, haben wir alle auch unterschiedliche persönliche Kulturen. Da sie jedoch im gleichen gesellschaftlichen Umfeld relativ nahe beisammen liegen, ist ein Verständnis nicht allzu schwierig. Die größte Herausforderung in derselben Gesellschaftskultur dürfte immer noch jene zwischen Frauen und Männern sein, denn diese

beiden Kulturen sind auch in unserer eigenen Gesellschaft relativ verschieden, wie der Text noch zeigen wird.

Es ist deshalb dieses Management von Nähe und Distanz, das für Problemlösungen in jeder Kultur wichtig wird und nicht zuletzt auch eine erfolgreiche Unternehmensführung kennzeichnet. Um ein Unternehmen in unserer schnelllebigen Zeit erfolgreich führen zu können, ist das Gewinnen von Distanz eine Voraussetzung. Nur sie erlaubt das Entwickeln von Strategien. Gleichzeitig ist aber auch Nähe gefragt, um die Details zu erfassen, die für eine Umsetzung der Strategie in tägliches Handeln der Akteure wichtig werden.

Wie ich zu zeigen versuche, bildet dieses Management von Nähe und Distanz die Basis für ein allgemeines Kulturverständnis, das unsere eigene Kultur ebenso kennzeichnet wie jede andere. Wir werden als Menschen in ein bestimmtes natürliches und soziales Umfeld hineingeboren und müssen lernen, in diesem Umfeld zu leben. Die Herausforderungen, die sich dabei stellen, sind von Gesellschaft zu Gesellschaft und von Region zu Region verschieden. Sie sind auch von Unternehmen zu Unternehmen oder von Abteilung zu Abteilung im gleichen Unternehmen anders. Das menschlich Umfassende sind die Grundlagen, auf denen sich Kultur herausbildet.

Das Verstehen und Erfassen von Unternehmenskultur ist deshalb eine wichtige Führungsaufgabe und erhält in einer globalen Unternehmenstätigkeit eine zusätzliche Dimension, denn das Mutterhaus würde einen großen Fehler machen, wenn es annähme, dass Tochtergesellschaften auf anderen Kontinenten dieselben Unternehmenskulturen wie das Mutterhaus aufweisen. Wenn eine einheitliche Unternehmenskultur von einem multinational tätigen Konzern angestrebt wird, ist dies eine Herausforderung, deren Grundlagen und Ausmaße zuerst verstanden und erfasst werden müssen. Unter diesen Umständen ist eher auf einen Wertekatalog abzustützen, als mit einzelnen Werten zu arbeiten. Diese können je nach Kultur anders aussehen und in einer Wertordnung auch eine andere Priorität einnehmen.

Es verbleibt mir, an dieser Stelle den Personen zu danken, die mir in der einen oder anderen Hinsicht geholfen haben, dieses Buch zu schreiben. Ich möchte zwei Personen im Besonderen danken. Es ist dies erstens meine Frau Suphatra. Im Zusammenleben mit ihr erfahre ich jeden Tag, wie wichtig Nähe und Distanz sind. Wenn ich eine Schublade zu schnell und damit etwas zu geräuschvoll schließe, reagiert sie sofort und fragt mich, ob dies nötig gewesen sei. Harmonie ist in einer thailändischen Gesellschaft in jeder sozialen Umgebung ausgesprochen wichtig und kann sehr leicht zerstört werden. Ich bewundere die soziale Kompetenz, die sie als Thai und als Frau entwickelt hat. Selbst nach Jahren in Ostasien werde ich dieses Niveau von Sozialkompetenz wohl nie erreichen und werde in Thailand ein grober Klotz bleiben. Der Band sei ihr aus diesem Grund gewidmet.

Die zweite Person, die ich hier erwähnen möchte, ist mein ehemaliger Chef, Alt-Botschafter Erwin Schurtenberger, der mir Asien in vielen Gesprächen nahegebracht hat. Diskussionen im

beruflichen Alltag und eine sehr enge Zusammenarbeit haben zu Erkenntnissen geführt, die auch in diesen Band über Organisationskultur eingeflossen sind. Ihm sei an dieser Stelle ebenfalls herzlich gedankt.

Erwähnen möchte ich hier auch meine zwei Geschäftspartner Andreas Benoit und Peter Sorg, mit denen ich heute in unserem Unternehmen EurAsia Competence AG zusammenarbeite. Ihr Wissen aus völlig anderen beruflichen Umfeldern hat mir erlaubt, den Text praxisnaher zu schreiben. Auch ihnen möchte ich für ihre Unterstützung danken. Peter Sorg, Helmut Kuklinski und Felix Aepli haben zudem das Manuskript durchgesehen und mir weitere Hinweise für Verbesserungen des Textes gegeben, auch ihnen gilt mein Dank.

Dann möchte ich auch dem Nomos Verlag für das Verständnis danken, dass ich wichtige Graphiken zum Kulturverständnis aus meiner vergleichenden Kulturtheorie »Kultur, Raum und Zeit« in diesem Text zur Organisationskultur aufgenommen habe. Graphiken und Abbildungen tragen wesentlich zum Verstehen der vorgebrachten theoretischen Ideen bei.

Last but not least danke ich dem Schäffer-Poeschel Verlag und den Herren Bergmann und Baumgärtner, die mich kontaktiert hatten, nachdem ich ihnen ein englischsprachiges Manuskript zum Thema zukommen ließ. Sie haben Interesse an einem deutschen Text gezeigt. Auf ihre Bitte hin habe ich das Manuskript ins Deutsche umgearbeitet und danke Ihnen herzlich für die Publikation.

Hans Jakob Roth

Yangon, Myanmar

März 2021

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
Einführung .....	13
<b>1 Struktur von Organisationskultur .....</b>	<b>19</b>
1.1 Elemente einer Kulturdefinition .....	20
1.2 Zusammenfassung .....	26
<b>2 Dynamik von Organisationskultur .....</b>	<b>27</b>
2.1 Wahrnehmung von Raum und Zeit .....	27
2.2 Taktische, operative und strategische Ebene .....	32
2.3 Planen, Handeln, und Zeithorizont .....	33
2.4 Sozialkompetenz und ihre Abhängigkeit von Nähe und Distanz .....	35
2.5 Kategorisierung und Stereotypisierung .....	36
2.6 Integration, Differenzierung und Identität .....	37
2.7 Auswirkungen auf Organisationskultur sowie Leadership und Management .....	39
2.8 Zusammenfassung .....	42
<b>3 Kultur und Kommunikation .....</b>	<b>43</b>
3.1 Kommunikation im <i>High and Low Context</i> .....	44
3.2 Die Präzisierungen von Watzlawick .....	45
3.3 Konkretheit und Abstraktion .....	46
3.4 Kommunikation in Organisationen .....	47
3.5 Zusammenfassung .....	49
<b>4 Verhältnis von Person und Gruppe .....</b>	<b>51</b>
4.1 Soziale Integration und persönliche Unabhängigkeit .....	52
4.2 Eigengruppe und Fremdgruppen .....	55
4.3 Strukturen von Individual- und Kollektivgesellschaften .....	56
4.4 Unterschiedliche Sozialdynamik .....	57
4.5 Gesellschaftliche Grundlagen und zukünftige Veränderungen .....	58
4.6 Organisationskultur in Abhängigkeit von Sozialstruktur und Sozialdynamik .....	59
4.7 Zusammenfassung .....	63



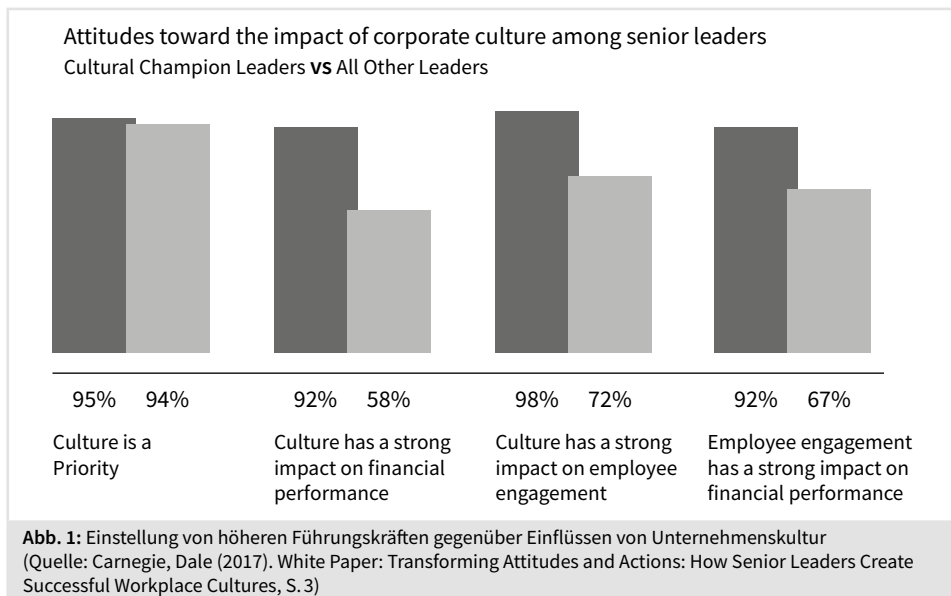
<b>5</b>	<b>Einfluss von Dichte und Nähe auf das Verhalten</b>	65
5.1	Verhalten in anderen sozialen Umgebungen	68
5.2	Unterschiede in der Wettbewerbsdynamik	72
5.3	Scham und Schuld – und der Gesichtverlust	74
5.4	Herausforderungen der anderen Verhaltensmuster in einer Organisationskultur	76
5.5	Zusammenfassung	79
<b>6</b>	<b>Andere Vorstellungen von Moral und Ethik</b>	81
6.1	Einfluss von Kultur auf Ethik und Moral	81
6.2	Kohlbergs und Gilligans Untersuchungen zur moralischen Entwicklung	84
6.3	Loyalitäten im Unternehmen	86
6.4	Zusammenfassung	88
<b>7</b>	<b>Statisches und progressives Denken</b>	89
7.1	Analytisches und empathisches Erfassen der Wirklichkeit	92
7.2	Der Fluss von Zeit und Wirklichkeit	96
7.3	Vereinigung von Gegensätzen	97
7.4	Analytisch-abstraktes versus konkret-pragmatisches Verstehen	98
7.5	Herausforderungen des anderen Denkens im Unternehmen	101
7.6	Zusammenfassung	103
<b>8</b>	<b>Erfassen von Organisationskultur</b>	105
8.1	EurAsia Competence Culture Grid® Parameter	106
8.2	Organisationskultur in einem schweizerischen Industrieunternehmen	111
8.3	Interne Risikoeinschätzung des Unternehmens	116
8.4	Zusammenfassung	118
<b>9</b>	<b>Häufigste interkulturelle Konfliktfelder</b>	119
9.1	Konfliktbewältigung und Rechtssicherheit	119
9.2	Organisationskultur, Engagement und Loyalität	121
9.3	Kultur und Kundenbeziehungen	124
9.4	Geschenk oder Korruption?	125
9.5	Familie, Eigengruppe und Fremdgruppen	127
9.6	Eigenständigkeit und soziale Integration	129
9.7	Zusammenfassung	131
<b>10</b>	<b>Kulturelle Gemeinsamkeiten</b>	133
	Literaturverzeichnis	137
	Der Autor	143

---

# Einführung

Führungspersonen, die immer noch überzeugt sind, dass Kultur im wirtschaftlichen Handeln keine Rolle spielt, sind glücklicherweise selten geworden. Eine Umfrage von Dale Carnegie in Indien, Deutschland, den USA und Indonesien im Jahre 2017 hat aufgezeigt, dass 95% der Führungspersonen Kultur heute in ihrer Arbeit als sehr wichtig ansehen.<sup>1</sup> Im Jahr darauf hat auch Gallup eine Umfrage zu Kultur und Geschäftsergebnissen mit ähnlichen Resultaten veröffentlicht.<sup>2</sup> Die Sicht, dass Management weltweit dasselbe beinhaltet, hat einer deutlich differenzierteren Auffassung Platz gemacht.

Wenn jedoch die täglichen Aufgaben im Unternehmen angesehen werden, ist Organisationskultur plötzlich nicht mehr aufzufinden. Nur etwa 10% der von Dale Carnegie befragten Führungskräfte gaben an, auch aktiv für eine Verbesserung der Organisationskultur einzutreten. Das Weißpapier nennt sie die *cultural champions*. Sie unterstreichen in ihren Aussagen, dass eine gute Organisationskultur einen hohen Einfluss auf die Unternehmensergebnisse habe und weisen auf die finanziellen Resultate wie auch auf die Mitarbeitermotivation hin, die sie beeinflusst. Für sie sind diese Gründe genug, sich für eine gute Unternehmenskultur einzusetzen.



---

1 Carnegie, Dale (2017). White Paper: Transforming Attitudes and Actions: How Senior Leaders Create Successful Workplace Cultures, S. 3.  
2 Gallup (2018). Gallup's Approach to Culture: Building a Culture That Drives Performance.

Auch die Gallup-Studie kommt zu vergleichbaren Erkenntnissen, wenn sie schreibt: »... just 23% of US employees strongly agree that they can apply their organization's values to their work every day, and only 27% strongly agree that they ›believe in‹ their organization's values.«<sup>3</sup> Die Zahlen offenbaren ein großes Verbesserungspotential in der Mitarbeiterleistung, denn einer der größten Treiber von Motivation ist Anerkennung. Wenn die Übereinstimmungen zwischen Mitarbeitenden und vorgegebenen Werten des Unternehmens jedoch so niedrig sind wie im zitierten Text, sticht das Potential von Verbesserungen deutlich heraus.

Aus der kurzen Schilderung geht auch hervor, dass Kultur nicht einfach eine Aufgabe der Personalabteilung sein kann. Sie spielt dort sicher eine große Rolle, wie sich beispielsweise bei der Frage von Auswahlverfahren zeigt. Unternehmenskultur umfasst hingegen jeden Unternehmensbereich ebenso wie jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter. Wie wir sehen werden, wird sie geradezu zum Hintergrund von effektivem und effizientem Wirtschaftshandeln, eine Tatsache, die für die *cultural champions* von Dale Carnegie offensichtlich zu sein scheint.

Die Resultate der Umfrage entsprechen in etwa denen meiner eigenen Befragung, die ich fünfzehn Jahre früher unter schweizerischen Unternehmen im Raum Shanghai gemacht hatte.<sup>4</sup> Die meisten der von mir befragten General Managers unterstrichen, dass es vor allem die kulturellen Herausforderungen in beruflicher und privater Hinsicht sind, die für den Erfolg einer entsandten Führungskraft matchentscheidend werden. Nur wenige von ihnen hatten aber den Schritt gemacht, diese Erkenntnis in ihre Arbeitswelt zu übertragen. Viele sahen ihn rein technisch und hatten den umfassenderen Zusammenhang nicht im Auge. Ein Schweizer General Manager gab mir während des Interviews ein einfaches Beispiel für die Art, wie Kultur missverstanden werden kann.

Der General Manager war mit dem Abrechnungsformular für Spesen nicht sehr glücklich und bat den lokalen Finanzchef, ein anderes Spesenformular zu entwickeln. Als er zwei Wochen später sah, dass immer noch das alte Formular verwendet wurde, ließ er den Finanzchef zu sich rufen und fragte ihn, warum es noch nicht geändert worden sei. Der Finanzchef erwiderte darauf, doch, er habe das Formular für die Personen in der Finanzabteilung geändert. Ob er das Gleiche auch für das ganze Unternehmen machen sollte?

Das Beispiel ist auf den ersten Blick völlig trivial, zeigt aber die unterschwellige Art und Weise sehr schön auf, in der sich Kultur manifestiert. In einem westlichen Führungskurs oder in einem militärischen Umfeld hätte man die unklare Auftrags- oder Befehlserteilung kritisiert. Tatsächlich ist der Fall auch ein Beispiel für eine unklare Auftragsformulierung. Doch nur ein besse-

---

3 Gallup, op. cit., S. 13.

4 Roth, Hans Jakob (2007). *Managing China*; als e-book erhältlich.

res Kulturverständnis hätte geholfen, den Auftrag klarer zu formulieren. Es hätte vom General Manager verlangt, dass er sich der größeren Eigengruppe/Fremdgruppen-Unterscheidung in China bewusst gewesen wäre. Die in China alles dominierende Präsenz der Eigengruppe hatte den Finanzchef dazu verleitet, den Auftrag nur für seine Finanzabteilung zu sehen und nicht für das gesamte Unternehmen. Zudem verleitet die konkret-pragmatische Haltung der asiatischen Kulturen auch zu einer schnellen, fallbezogenen Reaktion, die das umfassendere Bild oft vergessen lässt.

Der Fall zeigt, wie weit kulturelle Einflüsse im Tagesgeschäft gehen und wie schwierig es ist, sie manchmal zu verstehen. Kultur ist ein weicher Faktor. Ihn im täglichen Handeln wahrzunehmen, ist oft nicht einfach und verlangt ein gutes Verstehen der Lokalkultur. Im Fehlen dieses Wissens liegt ein erster, wichtiger Grund für die Unterschätzung von Organisationskultur. Die andere Schwierigkeit liegt im Kulturverständnis selbst. Immer wieder ist versucht worden, Kultur zu definieren. Die Versuche sind meist daran gescheitert, dass die Definitionen zu viele empirisch erhobene Merkmale aufwiesen.<sup>5</sup> Damit ging jedoch der Gesamtzusammenhang verloren.

Der Text von Gallup weist weiter darauf hin, dass Warnsignale für eine schlechte Unternehmenskultur früh ernst zu nehmen sind. Gallup nennt dabei namentlich

- »the eroding identity in the marketplace and within the organization
- declining customer engagement feedback
- the inability to attract world-class talent
- difficulty driving organic growth based on customer-employee interaction
- leadership initiatives stalling out.«<sup>6</sup>

Kultur muss auf einer das operative Geschäft übergreifenden Ebene verstanden werden. Erst vor diesem umfassenderen Hintergrund wird sie verständlich und fassbar. Sie **muss** jedoch verstanden werden, sonst ist die Gefahr groß, dass Entscheide fallen, die 180 Grad falsch liegen und dass sich die Führungsperson nicht einmal bewusst ist, wie falsch der Entscheid letztlich ist.

---

5 Siehe dazu z. B. das Werk von A.L. Kroeber und C. Kluckhohn: Culture – A Critical Review of Concepts and Definitions.

6 Gallup, op. cit., S. 11.



Abb. 2: Chinesischer Kompass der Han-Zeit (Quelle: eigenes Foto)

Ein gutes Beispiel, um die Problematik aufzuzeigen, ist der Kompass. China dürfte als erstes Volk den Kompass regelmäßig verwendet haben. Vor über 2000 Jahren wurde er dazu gebraucht, die richtige Lage von Gebäuden und Gräbern zu bestimmen und sie nach Süden auszurichten. In der Zeit um Christi Geburt war es eine kleine Metallplatte mit einem Metalllöffel darauf, dessen Stiel nach Süden wies, weil der schwerere Löffel selbst vom magnetischen Nordpol stärker angezogen wurde. Der chinesische Ausdruck *zhinanzhen* bedeutet deshalb auch »die Nadel, die nach Süden weist.« Das mangelnde Wissen um den magnetischen Nordpol und die weit größere Wichtigkeit des Südens in der chinesischen Kultur hatten dazu verleitet zu glauben, der Süden sei auch die angezeigte Richtung. Die wahre Natur des Magnetfeldes ist nicht verstanden worden.

Kultur und kulturelle Einflussfaktoren festzustellen, ist bis heute eine Herausforderung geblieben. Versuche, sie genauer zu fassen, sind praktisch alle gescheitert oder sind einseitigen Sichten zum Opfer gefallen. Bis heute gründen sie im Wesentlichen auf empirisch erhobenen Fakten, deren Zusammenhänge nicht geklärt sind, weil dazu eine umfassende Kulturtheorie notwendig wäre. Wie im Falle des chinesischen Kompasses sind die damit erhobenen Resultate teils richtig und teils völlig falsch. Es fehlt die Möglichkeit, sie an einem analytischen Raster zu prüfen. Nur ein umfassendes Kulturmodell kann diese Schwäche beheben – und nur ein solches erlaubt es auch, Unternehmensstrategien zu entwickeln, die in die richtige Richtung weisen und nicht 180 Grad falsch liegen.

Führungsseminare und Führungsleitfaden zeigen in der Regel eine weitere Schwachstelle im Verständnis von Organisationskultur auf. Sie gehen fast automatisch davon aus, dass Organisationskultur auf der Organisationsebene anzusiedeln ist, und geben sich keine Rechenschaft darüber, dass Organisationskultur auf der Summe der persönlichen Kulturen von allen Mitarbeitenden beruht. Die Kultur der Forschungsabteilung wird deshalb von derjenigen der

Verkaufsabteilung verschieden sein. Sie muss verschieden sein, weil in der Forschung andere Stärken verlangt werden als im Verkauf. Während die Forschung vor allem Eigenständigkeit und Unabhängigkeit voraussetzt, hilft es dem Verkaufspersonal, wenn es sozial integriert ist und einen guten Draht zur Kundschaft hat. Kultur muss auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen sozialen Milieus verstanden werden. Der Grad von Abstraktion spielt dabei eine wichtige Rolle.

In einem multinational tätigen Konzern werden auch regionale Kulturunterschiede wichtig, wenn er auf anderen Kontinenten Erfolg haben will. Dem Erarbeiten einer konzerninternen Organisationskultur muss deshalb hohe Aufmerksamkeit zukommen, wenn die regionalen Kulturunterschiede nicht übersehen und gleiche Begriffe nicht anders verstanden werden sollen.

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die Werte in jeder Gesellschaft in etwa die gleichen sind.<sup>7</sup> Hingegen können die Prioritäten, mit denen sie wahrgenommen werden, völlig anders sein. In jeder menschlichen Gemeinschaft sind ihre Mitglieder einerseits Individuen, andererseits Mitglieder der Gemeinschaft. Der Grad der Integration spielt jedoch eine entscheidende Rolle. Während eine westliche Gesellschaft in einer Gemeinschaft vor allem die Rechte und Freiheiten der Person vertritt, stehen in anderen Gesellschaften die Pflichten ihrer Mitglieder im Vordergrund. Erst Pflichterfüllung gegenüber der Gemeinschaft schafft Grundlagen für Rechte. Sowohl Recht als auch Pflicht sind in allen sozialen Gruppen wichtig. Wie sie hingegen gewichtet werden, kann völlig anders sein.

Eine weitere Schwierigkeit entsteht dadurch, dass Verhalten in einer Gemeinschaft fast gegensätzlich interpretiert werden kann. Wahrnehmung kann Wertungen schaffen. Wenn jemand mit Geld vorsichtig umgeht, kann es sein, dass die Person in ihrer Gemeinschaft als sparsam angesehen wird. Es kann aber auch sein, dass ihr Verhalten als Ausdruck von Geiz empfunden wird. Sparsam und geizig liegen sehr nahe beisammen und sind letztlich Ausdruck der Werthaltung des Käufers und seiner sozialen Umgebung. Das Wertempfinden entscheidet, ob das Handeln eher einem sparsamen Geist entspringt und damit positiv verstanden wird oder ob es aus einer geizigen Grundhaltung stammt und damit negativ bewertet wird.

In den folgenden Kapiteln präsentiere ich ein umfassendes Kulturmodell, das diese Aspekte aufnimmt und es erlauben sollte, Kultur als Phänomen verständlich zu machen. Gleichzeitig wird es möglich, mit webbasierten Umfragen Organisationskultur auch umfassend darzustellen. Dieser neue Ansatz zum Kulturverständnis versucht, Organisationskultur als vernetztes Resultat zu begreifen und es auf die Wahrnehmung unserer Lebenswelt zurückzuführen. Er stützt sich auf Bemühungen, die schon dem deutschen Forscher J. J. von Uexküll<sup>8</sup> anfangs des

---

7 Siehe dazu die Werke von H. Joas, H. Klages und M. Rokeach.

8 Siehe dazu von Uexküll. J. (1930): Lebenswelt.

20. Jahrhunderts als Grundlage gedient haben, und kann entfernt sogar als Fortsetzung seiner Forschungen verstanden werden.

Die Art und Weise, wie Organisationskultur hier dargestellt wird, beruht deshalb nicht allein auf empirischen Erkenntnissen, sondern versucht Organisationskultur in einem umfassenden Modell zu begreifen. Das Vorgehen sollte es erlauben, die Praxis auch auf einem analytischen Hintergrund zu sehen und damit sicherzustellen, dass operatives und strategisches Handeln übereinstimmen. Meine interessantesten Seminare über Wirtschaftshandeln in China waren für mich immer jene mit alten »Chinahasen« – *China hands*, wie die Amerikaner sagen würden. Für sie war klar, **wie** China funktioniert, klarer als für mich als Diplomaten. Sie wussten, wie man in China Geschäfte macht – **aber sie wussten nicht, warum die Dinge so abliefen**, wie sie es taten. Auf der taktischen und der operativen Ebene waren sie ausgesprochen versiert, aber auf der strategischen Ebene waren sie nie sicher, ob ihre Entscheide richtig waren. Sie mochten zwar ein gutes Bauchgefühl haben, aber die Sicherheit fehlte ihnen. Diese Sicherheit konnte ich mit meinem Modell liefern. Es erlaubte ihnen zu beurteilen, ob sie richtig oder falsch lagen – und ich wurde sofort mit vielen Fragen eingedeckt, die den Workshop dann **für mich** interessant machten. Es liegt eine große Weisheit in den Worten von Kurt Lewin, einem der maßgebenden Begründer der modernen Sozialpsychologie, wenn er sagte, es gebe nichts Besseres als eine gute Theorie!

Das Buch entwickelt Organisationskultur auf den Grundlagen des sozialen Zusammenlebens. Ich bereichere den theoretischen Text immer wieder mit Beispielen aus der Praxis, einerseits um zu zeigen, dass es nicht um eine theoretische Abhandlung geht, sondern um wichtige Erkenntnisse für ein umfassenderes Verständnis von Unternehmensführung. Andererseits sollen die Beispiele auch darlegen, dass ich zwar eine Theorie aufzeige, diese aber aus der Praxis stammt und nicht im Elfenbeinturm entstanden ist. Ich versuche dabei immer, alte und lieb gewordene Stereotype aufzulösen und hoffe, sie mit meiner Darstellung nicht einfach durch neue zu ersetzen und damit in die Muster der interkulturellen Ausbildung zu verfallen, wie sie die achtziger und neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts geprägt haben. Die Ablehnung von Führungskräften gegenüber Kultur geht leider auch auf diese missratenen Kulturausbildungen zurück, die mehr geschadet als genützt haben.

Die Beispiele sind ebenfalls nützlich, um einem westlichen Publikum das andere Denken und Verhalten der restlichen Welt in konkreter Form näherzubringen. Sie mögen Unterschiede verdeutlichen und klären, die sonst nur schlecht verstanden werden können, weil sie andere Ansätze für ein Erfassen der Wirklichkeit verwenden. Das fehlende kulturelle Verstehen hat mich während meiner ganzen diplomatischen Karriere begleitet und war der Grund dafür, dass ich mich nach meiner Pensionierung der Beratung von interkulturellem Handeln zugewandt habe. Jede M&A-Transaktion hat mir dabei auch gezeigt, dass mit *interkulturell* nicht nur regionale, sondern auch nationale Kulturunterschiede verstanden werden müssen. Ich hoffe, dieser stark interdisziplinäre Text erlaube es Führungskräften, ein besseres Verständnis für Organisationskultur zu entwickeln, um es in der Folge auf strategische und operative Belange anwenden zu können.

---

# 1 Struktur von Organisationskultur

## BEDEUTUNG FÜR ORGANISATIONEN

- Das Erfassen von Organisationskultur verlangt ein klares und umfassendes Kulturmodell.
- Das Modell muss aus empirischen Fakten und analytischen Einsichten entstehen.
- Es sollte die Vernetzung der erhobenen Kulturmerkmale darstellen können.
- Das Modell muss Einschätzungen auf strategischer und operativer Ebene ermöglichen.

Kultur ist nicht einfach in der Art zu sehen, wie wir beispielsweise essen. Wenn es mit Messer und Gabel geschieht, wie im Westen üblich, oder mit Stäbchen, wie in vielen Ländern Asiens, ist dies zwar wichtig und zeigt, ob wir bereit sind, uns in eine andere Gesellschaft einzubringen. Und wenn der im Vorwort erwähnte Verkäufer das Verkaufsgespräch falsch einschätzt, zeigt auch dieses Beispiel lediglich die Form von Kultur auf, die sie in der Kommunikation einnehmen kann. Ein Nichtverstehen dieser Unterschiede kann zwar auch zu gravierenden Konsequenzen führen. Ein Kulturverständnis ist damit hingegen noch nicht erreicht. Viele Merkmale einer Kultur gehen tiefer und schließen Verhaltens- und Denkunterschiede wie auch unterschiedliche Wertvorstellungen ein.

In einer kürzlich abgeschlossenen Mediation in einem schweizerisch-chinesischen Joint Venture war ich mit unterschiedlichen Auffassungen konfrontiert, die schon seit Beginn der Zusammenarbeit vor fünfundsiebenzig Jahren bestanden hatten. Die Risikoauffassungen der beiden Parteien waren völlig unterschiedlicher Natur. Der chinesische Partner sah in der Boomphase Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts die großen Möglichkeiten und verstand Risiko vor allem als Chance. Der schweizerische Partner hingegen ging diesen ersten Schritt in einen ihm unbekanntem Markt mit einer gewissen Vorsicht an, er sah die Gefahr ebenso deutlich wie die Chance und war deshalb eher zurückhaltend. Da die westliche Partei die Finanzierung sicherstellte, während die chinesische Seite Grundstück und zum Teil Gebäude zur Verfügung stellte, war der Rahmen durch die finanziellen Vorgaben weitgehend bestimmt. Während der gesamten Zeit der Zusammenarbeit sah der chinesische Partner nun lediglich die Einschränkungen, die ihm damit auferlegt worden waren. Da er im Joint Venture eine Minderheit hielt, konnte er jedoch nichts dagegen tun. Zu Beginn überdeckten die hohen Gewinne die kulturell anderen Wahrnehmungen, bis die Konkurrenz aufzuholen begann und die Wirklichkeit das Joint Venture einholte. Die Probleme, die in der Folge begannen, waren nichts anderes als Konsequenzen aus anderen kulturellen Grundhaltungen, die in schwierigeren Zeiten in den Vordergrund traten.

Es sind diese kulturellen Faktoren, die Unternehmensresultate entscheidend beeinflussen können. Einschätzungen von Unternehmenskultur sind Schlüssel zur Beurteilung von Unternehmensstrategie und Gradmesser für die interne Risikolage eines Unternehmens. Gallup nennt die folgenden Faktoren, die mit einer Verbesserung von Unternehmenskultur direkt beeinflusst werden können:

- »Strengths
- Diversity and inclusion



- Safety
- Innovation
- Compliance
- High performance«<sup>9</sup>

Um eine Erhebung von Unternehmenskultur vornehmen zu können, muss ein umfassendes Kulturkonzept vorhanden sein, aus dem sich die Merkmale ableiten lassen und an dem sie gemessen werden können. Ein korrektes Erfassen und ein regelmäßiges Überprüfen der Organisationskultur im Zusammenhang mit den wichtigsten Leistungsparametern sind unerlässlich. Rein empirisch angelegte Erhebungen sind dafür ungenügend, weil sie die wichtige Einschätzung einer Strategie nicht erlauben. Eine Beurteilung auf diesen Grundlagen vermag keine Sicherheiten zu schaffen, da sie allein auf der operativen anstatt auf der übergeordneten Ebene erfolgt. Nur ein Konzept kann die verschiedenen Faktoren untereinander in sinnvoller Weise verbinden. Dann wird auch klar, was die einzelnen Merkmale wirklich messen sollen. Erst unter diesen Voraussetzungen werden strategische Einschätzungen verlässlich.

### 1.1 Elemente einer Kulturdefinition

Wenn wir durch ein Kunstmuseum in Europa gehen und zu den ersten Drucken oder Ölgemälden des Spätmittelalters und der Renaissance kommen, mögen wir uns fragen, wie es diesen Künstlern gelungen ist, eine Zentralperspektive zu entwickeln. Nur die westliche Kultur hat eine solche Sicht zustande gebracht. Andere Kulturen haben die zentralperspektivische Sicht erst im Kontakt mit westlichen Künstlern anzuwenden begonnen.

Eine Zentralperspektive basiert im Wesentlichen auf zwei Voraussetzungen. Erstens muss der **Abstand zum wahrgenommenen Objekt** gegeben sein und zweitens muss das **Bewusstsein für einen eigenen Standort** vorliegen. Beide Voraussetzungen werden erst möglich, wenn die Person eine gewisse Distanz zum wahrgenommenen Gegenstand einnehmen kann und eine Unterscheidung von Subjekt und Objekt macht. Wenn diese Distanz fehlt, ist die Darstellung der Ferne eine ganz andere, wie sie beispielsweise in der chinesischen *shanshui* Malerei oder in den persischen Miniaturen zu finden ist. Der Vordergrund wird dann als vorne gemalt, der Hintergrund dahinter oder darüber, die Perspektive ist nicht unbedingt erforderlich und fehlt meistens. Sie wird erst nötig, wenn Gebäude dargestellt werden – und diese sind dann in der chinesischen Malerei vor der Ankunft der Jesuiten perspektivisch nie richtig dargestellt worden, weil kein Fluchtpunkt erkannt wurde.

---

<sup>9</sup> Gallup op. cit., S. 8.



**Abb. 3:** Kupferstich von Donato Bramante, Straßenzug flankiert von Gebäuden, Kolonnaden und Torbögen, um 1490 (Quelle: ETH-Bibliothek Zürich, Graphische Sammlung/D 194/Public Domain Mark 1.0)

Das Fehlen einer Zentralperspektive in den Darstellungen von nichtwestlichen Kulturen weist auf ein einzigartiges Merkmal der westlichen Kultur hin, auf ihre Distanzierung. Sie wurde in der altgriechischen Zeit entwickelt und ging in der Folge im Römischen Reich weitgehend verloren. Erst mit dem Entstehen der bürgerlichen Mittelschicht in Mitteleuropa entstand erneut eine Ablösung der Person aus ihrer Gemeinschaft. Die starke Individualisierung der westlichen Welt ist ein Phänomen, das sich so nirgends anders zeigt und das die westliche Kultur entscheidend geprägt hat.

Die auf Nähe und Distanz beruhende Unterscheidung ist wichtig, denn sie erlaubt eine klare Differenzierung von westlicher und nichtwestlicher Welt und mag aufzeigen, auf welche Grundlagen wir uns für eine kulturelle Einschätzung zurückbesinnen müssen. Wir haben uns grundsätzliche Fragen zu stellen. Ich gehe in meiner vergleichenden Kulturtheorie<sup>10</sup> wie von Uexküll von der Umwelt aus, in der wir leben und die er selbst mit Lebenswelt bezeichnet hat.<sup>11</sup> Welchen Einfluss nimmt die Person auf ihre natürliche und soziale Umwelt und welche Rückwirkungen werden dadurch erzeugt? Welchen Einfluss nimmt die Gemeinschaft als Ganzes auf die natürliche Umgebung und wie wirkt sich diese wiederum auf die Gemeinschaft aus? Schließlich werden wir als Kinder nicht in eine Umgebung ohne Kultur hineingeboren, wir übernehmen in

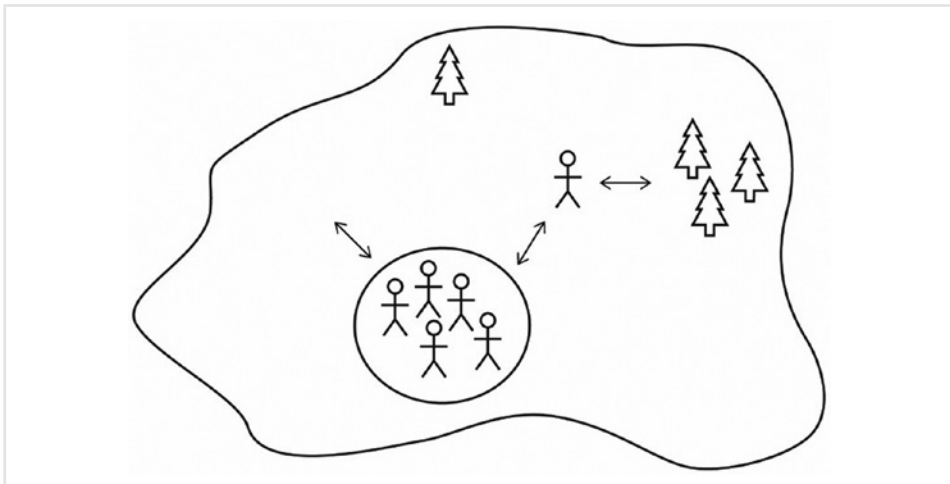
<sup>10</sup> Roth, H.J. (2013), Kultur, Raum und Zeit.

<sup>11</sup> Siehe dazu namentlich sein im Jahre 1930 erschienenen Buch »Lebenswelt«.

unserer Familie als Tradition auch die Kultur der früheren Generationen. Kultur ist damit nicht in erster Linie als Resultat, sondern vor allem als Prozess und als Instrument zu verstehen, mit dem wir unsere täglichen Herausforderungen annehmen und überwinden.

Damit ergeben sich vier Hauptfaktoren, die ein Kulturverständnis begründen:

1. gegenseitiges Verhältnis von Person und Natur,
2. gegenseitiges Verhältnis von Person und Gemeinschaft,
3. gegenseitiges Verhältnis von Gemeinschaft und Natur sowie
4. Annahme und/oder Ablehnung von Tradition.



**Abb. 4:** Kulturverständnis (ohne Tradition) (Quelle: eigene Darstellung)

Organisationskultur ist deshalb einerseits ein Resultat der Kulturen aller Mitarbeitenden und ist gleichzeitig ein Prozess, da deren persönliche Kulturen sich laufend weiterentwickeln. Sie wird auch durch die Bemühungen der Geschäftsleitung zur Schaffung einer Organisationskultur beeinflusst. Gleichzeitig wirken auch Gesellschaft und Staat und deren Rechtsvorstellungen auf sie ein. Organisationskultur nimmt ihrerseits aber auch Einfluss auf die Kultur der Mitarbeitenden und auf jene der breiteren Gesellschaft. Es ist diese starke Vernetzung mit der Lebenswelt und die laufende Fortführung des kulturellen Prozesses, die ein Erfassen von Organisationskultur zur Herausforderung werden lassen. Die gegenseitigen Einflussfaktoren lassen eine statische Sicht nur dann zu, wenn wir auf hohem Niveau abstrahieren und analysieren.

Ein weiteres Merkmal von Kultur wird durch die Tatsache geschaffen, dass wir einerseits Einzelpersonen und andererseits Mitglieder von Gemeinschaften sind. Wir bewegen uns in unserer Lebenswelt sowohl als Person wie auch als Mitglied von verschiedensten Gruppen. Unsere Kultur ist nicht nur von uns bestimmt, sie ist immer auch abhängig von der Kultur unserer Lebenswelt. Andererseits ist Kultur auch nicht einfach durch die Gemeinschaft oder Gesellschaft

vorgegeben. Jede Person wird selbst entscheiden, was sie von der Kultur ihrer Gesellschaft annimmt, und was nicht. Organisationskultur dürfte deshalb auch in den seltensten Fällen die von der Geschäftsleitung angestrebte Kultur sein. Sie muss vielmehr auf den verschiedenen Kulturen der Mitarbeitenden aufgebaut sein, wenn sie nachhaltig sein will.

Die Person hat in einer Gemeinschaft immer die Möglichkeit, sich von deren Kultur zu distanzieren und wird dies auch tun, wenn sich die Gemeinschaftskultur allzu stark von ihrer persönlichen Kultur und ihren Wertvorstellungen unterscheidet. Ein zu großer Unterschied zwischen Organisationskultur und Eigenkultur wird zur Kündigung der Person führen. Diese kann über eine gewisse Zeit rein innerlich sein und sich in einem Mangel an Engagement im Unternehmen äußern, bis sie vollzogen wird und die Person das Unternehmen verlässt. Andererseits wird eine Gemeinschaft längerfristig auch nur Personen aufnehmen, die bereit sind, sich bis zu einem gewissen Grad zu integrieren. Falls dies nicht der Fall ist, werden sie früher oder später nicht mehr geduldet. In der Kultur einer Organisation entfaltet sich deshalb über eine längere Existenz eine Organisationskultur, die eine gewisse Einheitlichkeit unter den Mitarbeitenden darstellt. Diese Einheit wird über Wertvorstellungen des Unternehmens und Anstellungen weiter gefördert, da Mitarbeitende gesucht werden, die in die Organisationskultur passen. Daraus können gewisse Probleme entstehen, da der Innovationsbereich oder die Strategiestufe eher eine Nonkonformität als eine Integration verlangen. Dem kann jedoch wiederum durch gezielte Anstellungen entgegnet werden.

Kultur muss auf verschiedenen Ebenen verstanden werden, wenn sie strategisch und operativ Sinn machen soll. Es ist deshalb auch wenig sinnvoll, von Subkulturen zu sprechen. Kultur muss auf jeder Gemeinschaftsebene als eigene Ausprägung verstanden werden. Diskussionen um eine Organisationskultur sollten auf der Ebene der Mitarbeitenden beginnen, und müssen sich immer der Ebene bewusst sein, auf der sich die Gespräche bewegen. Wenn dies nicht der Fall ist, entstehen leicht Missverständnisse, die direkte Auswirkungen auf Strategie und Operationen haben können. In Ausbildungsseminaren über China brauche ich oft japanische Beispiele, weil sie einerseits viel klarer sind und andererseits niemanden in China direkt ansprechen. Ich werde dafür regelmäßig kritisiert, weil jede chinesische Person nicht mit einer japanischen verglichen werden möchte – und umgekehrt. Der Vergleich ist hingegen auf der Abstraktionsebene Europa – Ostasien durchaus angebracht, da das asiatische Verhalten unter diesen Voraussetzungen vergleichbar ist. Japanisches Verhalten ist fast eine Karikatur von kollektiven Verhaltensmustern, der Grund, warum ich dieses Land und nicht China im Vergleich heranziehe. Japan einerseits und die USA andererseits sind wahrscheinlich die extremsten Beispiele für eine Kollektivgesellschaft und eine Individualgesellschaft, auf die ich noch zu sprechen kommen werde. Wenn ich hingegen China und Japan vergleiche, also auf einer viel tieferen Abstraktionsebene diskutiere, muss ich wesentlich präziser auf die Details eingehen. Dann sind es plötzlich die Unterschiede zwischen den beiden Ländern, die im Vordergrund stehen. Die Ebene, auf der Kultur jeweils gesehen oder verglichen wird, muss deshalb immer im Auge behalten werden.

Weiter darf auch Tradition als Kulturelement nicht vergessen werden, es ist eigentlich das einzige Element, das primär als kulturelles Resultat verstanden werden darf. Wir übernehmen in unserer Familie die familiären Traditionen und die damit verbundenen Wertmuster. Diese sind ebenfalls in den täglichen Herausforderungen mit der Lebenswelt entstanden. Jede Familie weist eine Kultur auf, die nicht voll mit jener der Umgebung übereinstimmt. Auch Traditionen übernehmen wir jedoch nicht fraglos, wir sind kritisch und wählen aus, was uns davon sinnvoll scheint. Selbst Tradition wird so bis zu einem gewissen Grad verändert, auch wenn die Dynamik der Veränderung nicht mit dem normalen Entstehungsprozess von Kultur vergleichbar ist.

Indem wir Kultur auf diese Weise definieren, haben wir einen ersten Schritt zum Verständnis des Phänomens von Kultur gemacht. Es ist auch ein Schritt im Hinblick auf ihre Messbarkeit. Organisationskultur ist ein Merkmal – *a footprint* – und kennzeichnet das Unternehmen in bestimmter Weise. Gleichzeitig wird sie hingegen auch von der Umwelt beeinflusst, in der das Unternehmen oder die Organisation angesiedelt ist. Das Umfeld kann bestätigend oder infrage stellend wirken. Ist das Unternehmen für die soziale Umwelt wichtig und verhält es sich der Umwelt gegenüber richtig, dürfte eine positive Sicht dominieren. Wenn hingegen Werte der umgebenden Gesellschaft verletzt oder auch nur indirekt infrage gestellt werden, kann das Arbeitsumfeld für das Unternehmen schwierig werden. Ein gutes Beispiel stellen die Rechtsfragen um ethisches Verhalten in einer globalen Welt dar. Das nationale Recht dürfte noch längere Zeit nicht in der Lage sein, ethisch fragwürdiges Verhalten eines Unternehmens in einem anderen Erdteil zu verfolgen. Die Frage stellt sich überhaupt, ob dies Aufgabe von nationalem Recht sei und ob es wünschenswert wäre. Die Kundschaft des Unternehmens hingegen hat bereits globalere Vorstellungen und ist immer weniger bereit, Verstöße gegen das eigene Rechtsempfinden zu akzeptieren, wenn sie in unserer dichten Kommunikationswelt aus irgendeiner Ecke des Planeten bekannt werden.

Schwierigkeiten können sich heute in der globalisierten Wirtschaft schon allein dadurch ergeben, dass der Managementstil eines Unternehmens nicht dem Stil der Gastgesellschaft entspricht. Amerikanische Managementmuster dürften in einem europäischen Umfeld über kurz oder lang keine Dauer haben, auch wenn sie schon lange auf dem Vormarsch sind. Sie können sich vielleicht am ehesten noch in Großbritannien durchsetzen, das den europäischen Kontinent nicht zufällig bereits mit *overseas* bezeichnet. Manager hingegen, die diesen Führungsstil in Europa vertreten, dürften eine kurze Lebensdauer aufweisen, da sie in europäischen Augen trotz wirtschaftlichem Erfolg nicht nachhaltig sind. Die Auswahl von Führungskräften, die in anderen Weltregionen die Geschicke eines Unternehmens leiten sollen, wird deshalb ausgesprochen wichtig. Es müssen in erster Linie Personen sein, die Veränderungen gegenüber relativ offen sind und sich in ein neues soziales Umfeld einfügen können. Es dürfte sich dabei meines Erachtens oft um Menschen handeln, die sich und ihre eigene Gesellschaft kritisch infrage zu stellen vermögen. Selbstkritik scheint Offenheit gegenüber neuen Umgebungen zu fördern.

Eine letzte Bemerkung zur Kultur betrifft die schon in der Einleitung angesprochenen Kulturunterschiede von Männern und Frauen. Frauen sind in jeder Gesellschaft normalerweise besser integriert als Männer. Aus dieser Tatsache ergeben sich kulturelle Differenzen, die nicht übertrieben, aber auch nicht vernachlässigt werden sollten. Das Verständnis von Kultur eines anderen Geschlechts weist jedoch ein entscheidendes Merkmal auf, das es von anderen Kulturen unterscheidet. Es ist die einzige Kultur, die nicht selbst erfahren werden kann. Ich hatte großes Interesse an Ostasien und habe lange Jahre dort verbracht. Ich habe eine weitere Sozialisation durchgemacht, habe die Kulturen selbst erfahren und sie so verstehen gelernt – auch wenn Chinesen und Japaner immer wieder behaupten, Ausländer würden sie nicht begreifen. Für die Kultur des anderen Geschlechts – oder von anderen Geschlechtern, um modern zu sein – ist dies nie möglich und führt dazu, dass Vertrauen in einer Beziehung eine zentrale Rolle einnimmt. Meine Frau oder meine Partnerin mag anders entscheiden als ich, aber ich vertraue dem Entscheid, denn was sie für richtig und falsch ansieht dürfte nicht schlechter sein als das, was ich dazu meine.

Ich kann dieses gegenseitige Verständnis auf regionale Kulturen übertragen und im Hinblick auf die oben dargestellten Elemente einer Kulturtheorie sagen, dass das, was andere Kulturen für sich als richtig und falsch entwickelt haben, nicht schlechter ist als das, was wir in unserer eigenen Kultur als richtig oder falsch ansehen. Eine andere Kultur verdient es deshalb, akzeptiert und nicht nur toleriert zu werden. Akzeptieren heißt dabei nicht, dass ich ihre Wertvorstellungen auch zu meinen machen muss. Was für die andere Gesellschaft richtig ist, muss es nicht auch für meine sein, wie wir aus der Diskussion um Wertvorstellungen gesehen haben. Aber für die andere Gesellschaft mögen die Wertvorstellungen durchaus ihre Richtigkeit haben.

Wenn es gelingt, die Unternehmenskultur präziser zu erfassen und das Verständnis der Mitarbeitenden für die Unternehmensziele zu erhöhen, sind klare Leistungsverbesserungen möglich. Ich möchte hier zusammenfassend nochmals Gallup zitieren. »Among US employees, four in ten strongly agree with the statement, ›The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.‹ *By moving that ratio to eight in ten employees, organizations could realize a 41 % reduction of absenteeism, a 50 % drop in patient safety incidents and a 33 % improvement in quality.*«<sup>12</sup>

Allerdings schreibt Gallup ebenfalls, dass eine Verbesserung der Unternehmenskultur große Anstrengungen der Geschäftsleitung verlangt und idealerweise über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren gesehen werden muss.

---

12 Gallup, op. cit., S. 8 (italics by Gallup).

## 1.2 Zusammenfassung

- Gute Organisationskultur ist Voraussetzung für hohe Unternehmensleistung; die Organisationskultur muss allerdings klar erfasst werden können und muss im Fokus der Unternehmensführung stehen.
- Organisationskultur basiert auf der Kultur der Mitarbeitenden; sie kann – und muss – von der Führung jedoch im Hinblick auf einen gemeinsamen Wertekatalog entwickelt werden.
- Kultur ist ein Prozess, der aus Auseinandersetzungen mit unserer Lebenswelt entsteht; Lebenswelt umfasst dabei unser natürliches und soziales Umfeld.
- Kultur muss immer auf verschiedenen sozialen Ebenen verstanden werden; jede Person hat ihre eigene Kultur, jede Familie, jedes Stadtquartier und jedes Land haben ihre Kultur; eine Weltkultur dürfte hingegen erst entstehen, wenn wir auf außerstellerschen Druck reagieren müssten ...
- Organisationskultur muss deshalb neben den verschiedenen Ebenen auch in den verschiedenen Unternehmensbereichen gesehen werden; sie ist in Forschung und Verkauf mit Sicherheit nicht gleich.
- Eine angestrebte Organisationskultur sollte die Werte auf relativ hohem Abstraktionsniveau festlegen und ihre Inhalte für die Mitarbeitenden klar darstellen, um Missverständnissen zu vermeiden.
- Wenn es gelingt, die Unternehmenskultur in einem längeren Prozess zu verbessern und aufrechtzuerhalten, sind damit deutliche Leistungserfolge verbunden, die vor allem auf das Mitarbeiterengagement zurückgehen.

---

## 9 Häufigste interkulturelle Konfliktfelder

### RELEVANZ FÜR ORGANISATIONSKULTUR

- Im interkulturellen Kontext bestehen Risikothemen, die eine global tätige Führungsperson kennen und richtig einschätzen sollte.
- Wie sich eine Führungsperson in diesen Risikobereichen bewegt, ist von Fall zu Fall anzusehen, es gibt kein allgemeingültiges Verhaltensprinzip.
- Globale *corporate values* helfen bei der Lösung von interkulturellen Konflikten wenig, es sei denn, sie werden mit einer guten interkulturellen Kompetenz aufgestellt und begleitet.

Anstelle einer Zusammenfassung möchte ich hier auf einige kritische und oft missverständliche Problemfelder eingehen. Sie sollen nicht als Fallbeispiele abgehandelt werden. Ihr Ziel ist es vielmehr, die Tiefe der kulturellen Herausforderungen weiter zu unterstreichen. Im letzten Kapitel habe ich versucht, ein Instrument für die Erfassung von unternehmensinternen Risikofeldern darzustellen, die eine Organisationskultur aufzeigen kann. Damit wurden die Grundlagen für eine Verbesserung der Resultate abgesteckt. Hier sollen einige zusätzliche Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens erwähnt werden, die für gewisse Risikocluster typisch sind. Sie runden das vorgestellte Modell ab und bilden ein praktisches Ende für ein Buch, das vor allem die theoretischen Konzepte in den Vordergrund gestellt hat.

### 9.1 Konfliktbewältigung und Rechtssicherheit

Konfliktbewältigung selbst ist ein Bereich, der stark kulturabhängig ist. Kollektivkulturen suchen Konflikte im Mittelbereich der Kurve von sozialer Aufmerksamkeit, dem Eigengruppenbereich, in möglichst harmonischer Weise zu lösen und keine außenstehenden Personen zuzuziehen. Wurde ein Konflikt in der japanischen Feudalzeit an ein Gericht getragen, so bestrafte der Richter die beiden Parteien zuerst dafür, dass sie ihre Auseinandersetzung nicht untereinander hatten bereinigen können und die Allgemeinheit damit belasteten. Erst dann ging er auf den konkreten Sachverhalt ein, den er zu beurteilen hatte. Bis heute betrachten nahebezogene Gesellschaften deshalb den Gang vor den Richter als letztmöglichen Schritt, der eigentlich zu vermeiden wäre. Er macht ein gegenseitiges Unvermögen einer Lösung deutlich und zerstört meist auch die persönlichen Beziehungen. Westliche Führungspersonen tun deshalb gut daran, ihr Unternehmen in einer Kollektivgesellschaft in den Mittelbereich der sozialen Aufmerksamkeit zu bringen. Das bedeutet namentlich, gute Kontakte zum Staat und seinen lokalen Behörden aufzubauen und die sozialen Belange der Regierung ernst zu nehmen. In Kollektivgesellschaften wird gerade von ausländischen Unternehmen erwartet, dass sie ihre Verantwortung gegenüber der Gastgesellschaft wahrnehmen und dies auch offenkundig machen. Dies kann beispielsweise durch freiwillige Beiträge an Katastrophenhilfe oder an andere staatlichen Hilfs- oder Wohlfahrtsmaßnahmen geschehen. Es kann auch in Ausbildungshilfen



oder anderen Fördermaßnahmen für die Lokalbevölkerung bestehen. Auf jeden Fall hat das Unternehmen sich weit stärker sozial zu engagieren, wenn es in Konfliktsituationen nicht plötzlich den Boden unter den Füßen verlieren möchte. Das folgende chinesische Beispiel zeigt die unterschwelligen staatlichen Erwartungen wie im früher erwähnten japanischen Fall der Rettung eines systemrelevanten Finanzunternehmens ebenfalls mehr als deutlich auf.

Anlässlich des großen Erdbebens von Wenchuan in der Provinz Sichuan im Jahre 2008 hatte sich auch ein großer schweizerischer Konzern finanziell mit einer gewissen Summe an den Hilfeleistungen engagiert. Der chinesische Staat war jedoch der Meinung, dieser Konzern hätte eigentlich gemessen an seiner Größe mehr leisten können und scheute sich in keiner Weise, dies der lokalen Geschäftsleitung auch mitzuteilen. Der Konzern musste wohl oder übel tiefer in die Tasche greifen, als er eigentlich vorgesehen hatte.

Der Gang vor den Richter kann auch in anderer Hinsicht ein Problem sein. Rechtssicherheit wird in nahebezogenen Gesellschaften anders verstanden als an einem westlichen Gericht. Die viel stärker situative und relationale Beurteilung eines Rechtsfalls wird von westlichen Unternehmen meist unterschätzt. Rechtssicherheit kann ein ausländisches Unternehmen nur dann einfordern, wenn es sich zuvor gesellschaftskonform verhalten hat. Erst aus der Pflichterfüllung ergeben sich auch mögliche rechtliche Ansprüche. Das heißt, dass ein sozial korrektes Verhalten gefordert wird. Das schließt durchaus die Grauzonen ein, doch muss sich das Unternehmen dann auch bewusst sein, dass es in der Grauzone arbeitet, und muss sich auch mit einem entsprechenden Beziehungsnetz absichern. Beziehungsnetze beinhalten jedoch in diesen Gesellschaften immer auch Verpflichtungen, die wahrgenommen werden müssen, die Grenzen des Verhaltens dürfen deshalb nicht aus den Augen verloren werden.

Was meines Erachtens noch zu wenig geschieht, ist das Einfordern der gegenseitigen Verpflichtung von Behörden des Gaststaates. Hat sich ein Unternehmen systemkonform verhalten und gerät in einen Konflikt, muss sein Recht von der Geschäftsleitung im Gerichtsfall auch aktiver eingefordert werden. Unter diesen Umständen werden Dinge für das Unternehmen wichtig, die den Fall selbst oder seine wirtschaftlichen Auswirkungen überhaupt nicht betreffen. Leistungen an die Allgemeinheit sind zu gewichten und müssen als Teil eines Gerichtsverfahrens eingebracht werden, auch wenn sie auf den ersten (westlichen) Blick nichts damit zu tun haben. Systemrelevanz ist viel breiter zu verstehen, da grundsätzlich keine Gewaltentrennung da ist und situationsbezogen sehr viel breiter argumentiert werden muss. Aufgrund der sozialen Nähe werden in der Regel auch die Schuldfragen situativ und nicht absolut verstanden.

Bei einem Verkehrsunfall auf einer Kreuzung mit Ampelanlage, bei der einer der Autofahrer sein Haltesignal missachtet und damit den Unfall verursacht hat, wird er in einer nahebezogenen Gesellschaft nicht einfach zu 100% für schuldig erklärt. In der auf Harmonie angelegten Kollektivgesellschaft haben beide mit ihrem Unfall die Allgemeinheit belastet. Somit entfallen 80% der Schuld auf den tatsächlichen Verursacher, 20% verbleiben aber bei dem in westlichen Augen völlig unschuldigen Fahrer. Diese Grundhaltung führt dann andererseits dazu, dass ein asiatischer oder arabischer Unfallverursacher in einem europäischen Land seine 100%-Schuld als sehr hart und so nicht gerechtfertigt verstehen wird – die andere Seite der interkulturellen Münze.

Ähnliche Probleme können sich auch bei Verträgen ergeben, die für längere Zeit abgeschlossen worden sind. Ein Vertrag regelt immer das Machtverhältnis zwischen zwei Geschäftspartnern im Moment seines Abschlusses. Wenn sich nach einem oder zwei Jahren die Dinge verändern, kann es durchaus sein, dass ein arabischer oder asiatischer Unternehmer den Vertrag diskutieren möchte, obwohl kaum die Hälfte der vertraglich festgelegten Zeit vergangen ist. Es wäre ein grober Fehler, sich dem Wunsch von vornherein zu verschließen. Mit Bezug auf die Kurve der sozialen Aufmerksamkeit würde dies bedeuten, dass der westliche Partner das Geschäft in den Außenbereich verschiebt, was absolut vermieden werden muss. Wenn das Ziel einer Verhandlung sein soll, den Vertrag auch weiterhin aufrechtzuerhalten, wird es vom westlichen Businesspartner große interkulturelle Kompetenz verlangen. Es ist nicht ausgeschlossen, den Schachzug zu vereiteln, aber es erfordert viel Verhandlungsgeschick. Wie in einem der früheren Beispiele geschildert, kann auch auf das Anliegen für neue Verhandlungen eingegangen werden. Dann sollte sich der westliche Investor hingegen nicht scheuen, bei einer veränderten Vertragslage zu seinen Ungunsten ebenfalls eine Revision des Abkommens zu verlangen. Ich bin mir sicher, dass der arabische oder asiatische Partner ebenfalls auf den Wunsch eingehen wird, wenn die Beziehungen gut sind – und wenn vor allem unterstrichen wird, dass die Wünsche des Gegenübers das letzte Mal ebenfalls berücksichtigt worden sind. Erst wenn der westliche Partner so handelt, wird er vom Gegenüber ernst genommen.

Rechtssicherheit ist in nahebezogenen Gesellschaften somit nie in der gleichen, relativ absoluten Art zu verstehen, wie dies eine distanzbetonte Gesellschaft tut. Rechtssicherheit als solche ist zwar ebenfalls da, doch sie bezieht außerrechtliche Konditionen wesentlich stärker ein und konzentriert sich nicht ausschließlich auf die rechtlichen Aspekte. Die den Konflikten zugrunde liegenden Wertmuster sind anders und haben direkten Einfluss auf den richterlichen Entscheid. Wie oben beschrieben ist dies auch eine Herausforderung für Führungskräfte aus dem Mittleren oder Fernen Osten, die in Europa oder den USA arbeiten. Für sie präsentiert sich das Bild einfach umgekehrt, ist aber ebenso schwierig verständlich und macht die gleiche Mühe, wenn es zu einer Anwendung kommt.

## 9.2 Organisationskultur, Engagement und Loyalität

Nicht nur Rechtssicherheit wird interkulturell anders verstanden. Dasselbe gilt auch für Loyalitäten und persönliche Engagements. Ich bin mir oft nicht sicher, ob westliche Führungskräfte wissen, um was es geht, wenn sie von *guanxi* oder *wasta*, den sozialen Netzwerken in China oder dem Mittleren Osten sprechen. Ist ihnen bewusst, was ein solches Beziehungsnetz in einer nahebezogenen Gesellschaft beinhaltet und wie viel Einsatz gleichzeitig von der Führungskraft selbst verlangt wird? Die größten interkulturellen Fehler habe ich wahrscheinlich in diesen Bereichen gemacht, weil ich nicht an diese oder jene Veranstaltung gegangen bin und eine Beziehung verloren habe. Die Vorstellung, man könne sich aus zeitlichen Gründen auf die wichtigen Anlässe beschränken und müsse nicht an jeden Anlass gehen, ist eine schlechte Voraussetzung

für einen Einsatz in einer Kollektivgesellschaft. Der zeitliche Aufwand für die Pflege der eigenen Netzwerke ist außerordentlich hoch – und eine Nichtteilnahme an Anlässen wird sofort registriert. Wenn ich in meiner diplomatischen Karriere etwas gelernt habe, dann ist es die Akzeptanz von sozialen Anlässen. Ich bin manche Male an Anlässe gegangen, von denen ich angenommen habe, dass sie wichtig sind – und war dann nichts anderes als die internationale Tischdekoration. Andererseits fühlte ich mich beruflich verpflichtet – ich wurde ja dafür bezahlt – an diesen oder jenen »unwichtigen« Anlass zu gehen und musste dann feststellen, dass er sich für mein Netzwerk als absolut zentral herausstellte.

Westliche Führungskräfte gehen auch in ihrem Engagement und ihrer Loyalität gegenüber lokalen Angestellten oft nicht weit genug, weil sie die Wichtigkeit von verlässlichen sozialen Grundlagen und ihre Verpflichtungen im Netzwerk nicht sehen oder zumindest falsch einschätzen. Sie wollen die Mitarbeitenden nicht auch noch am Wochenende mit dem Geschäft belasten, wie dies der koreanische General Manager getan hatte. Der Aufbau von Vertrauen, Engagement und Loyalität verlangt in einer nahebezogenen Gesellschaft hingegen ein viel konsequenteres soziales Engagement einer westlichen Führungskraft. Denn wenn Loyalität in einem Unternehmen in Asien oder im Mittleren Osten fehlt, wird Führung schwierig. In China wird die Buchhaltung oft von Frauen geführt, weil sie sozial besser integriert und damit verlässlicher sind als Männer. Oft sind Frauen, die sich bei einem ausländischen Arbeitgeber melden, in Asien auch besser qualifiziert als ihre männlichen Kollegen, die zuerst versuchen, einen nationalen Arbeitgeber zu finden und erst bei Absagen auch ausländische Unternehmen zu berücksichtigen beginnen. Diese Loyalität muss von einer Führungsperson jedoch gepflegt und honoriert werden, wenn sie erhalten werden soll. Wenn eine Frau sich nicht berücksichtigt fühlt und ihre Loyalität verliert, kann sie dem Unternehmen beträchtlich mehr Schaden zufügen als ein männlicher Buchhalter. Die Begründung ist wiederum aus der Kurve zur sozialen Aufmerksamkeit ersichtlich. Wenn die Frau das Unternehmen im Außenbereich wahrzunehmen beginnt, zählen allein noch ihre persönlichen Interessen, die Arbeit wird unwichtig und wird für die eigenen Ziele missbraucht. Meistens spielen in diesem Fall auch persönliche Rachegefühle mit.

Diese Situation kann im Falle einer Entlassung zu gravierenden Konsequenzen führen. Entlassungen kommen im Gegensatz zu Anstellungen immer noch viel zu wenig Aufmerksamkeit zu. Kaum eine Anstellung für eine etwas wichtigere Position wird heute im Westen ohne Assessments gemacht. Der Unterschied zu den Entlassungen, die im schlimmsten Fall noch aus den Medien erfahren werden müssen, war für mich immer frappant.

In der westlichen Sicht zählt bei einer Entlassung oft allein die wirtschaftliche und rechtliche Lage, auch hier ein zielorientiertes Vorgehen. Die soziale Seite wird vielfach nicht beachtet, sie wird nicht als Sache des Unternehmens betrachtet, sondern bestenfalls noch des Staates, wenn es wie jetzt in der Zeit des Coronavirus zu Kurzarbeit oder Entlassungen kommen muss. Loyalitäten werden vom Unternehmen gerne von den Mitarbeitenden gefordert, in Verkennung der Tatsache, dass sie immer gegenseitig sind. So gut eine positive Unternehmenskultur eine Verbesserung der Geschäftsergebnisse ermöglicht, so sicher wird eine schlechte Unternehmens-

kultur negative Auswirkungen haben. Missachtung von Loyalitäten der Geschäftsleitung gegenüber den Mitarbeitenden können wie Entlassungen gerade in nahebezogenen Gesellschaften zu großen Problemen und massiven wirtschaftlichen Verlusten führen.

Ich denke an den Fall einer westlichen Fluggesellschaft, den ich in China in den Neunzigerjahren miterlebt habe. Das Unternehmen hatte eben einen neuen General Manager nach Beijing gesandt. Er schien dem Prinzip zu huldigen, dass neue Besen gut fegen. Jedenfalls war eine seiner ersten Amtshandlungen die Entlassung einer langjährigen lokalen Angestellten, die ursprünglich aus der chinesischen Zivilluftfahrtsbehörde gekommen war. Die Angestellte hätte schon lange entlassen werden müssen, doch keiner der Vorgänger hatte es wegen ihrer Verbindungen zur Behörde gewagt, diesen Schritt zu tun. Sie war ja gerade **wegen** dieses Netzwerkes angestellt worden. Nun kam ein zielorientierter Manager, der sie endlich auf die Straße stellte – selbstverständlich unter Einhaltung aller rechtlichen Verpflichtungen, die die Fluggesellschaft ihr gegenüber hatte. Doch der Manager hatte die Eigengruppe/Fremdgruppen-Dynamik in ihren negativen Reaktionen unterschätzt. Eine der ersten wichtigen Aufgaben des neuen General Managers bestand darin, den Erstflug der Linie von Beijing nach Shanghai vorzubereiten. Das Unternehmen hatte seit längerer Zeit die Verbindung von Europa in die chinesische Hauptstadt unterhalten. Nun sollte sie mit den entsprechenden Festlichkeiten um eine Destination verlängert werden. Dabei stellte ihm die entlassene Mitarbeiterin ein Bein, denn sie veranlasste über ihr Beziehungsnetz, dass am Schluss des Auftankens des Flugzeuges in Beijing Wasser nachgefüllt wurde. Wie Diesel hat auch Kerosin immer einen bestimmten Wassergehalt, den ein Instrument in der Pilotenkabine anzeigt. Wenn der Wassergehalt dabei eine gewisse Marke übersteigt, muss das Kerosin ausgepumpt und die Tanks gereinigt werden, bevor sie wieder gefüllt werden dürfen. Die ehemalige Angestellte hatte dem General Manager so den Erstflug ruiniert, denn Reinigung und erneutes Auftanken führten zu einer langen Verzögerung des Flugs. Die Gäste mussten ausgeladen werden und der Weiterflug fand unspektakulär einen Tag später statt. Niemand konnte zudem einem Täter etwas vorwerfen, denn Kerosin hat immer einen gewissen Wassergehalt ...

Das soziale Kapital, das die Mitarbeiterin bei ihrer Anstellung einbrachte und das einen wichtigen Grund für ihre Anstellung dargestellt hatte, wurde nun bei ihrer Entlassung plötzlich zur hohen Hypothek für das Unternehmen. Entlassungen verdienen deshalb gerade in Kollektivgesellschaften eine hohe Aufmerksamkeit, wenn sie sich nicht nachträglich zu Problemen entwickeln sollen.

Loyalitäten sind in unserer schnelllebigen Zeit auch in Asien zu einer Herausforderung für eine Geschäftsleitung geworden. Die Einkommensverhältnisse haben sich stark verändert, wie auch die Geschwindigkeit dieser Veränderungen. Während in der ersten Dekade dieses Jahrhunderts die Fluktuationsraten von lokalen Angestellten in China noch bei rund 5–10% lagen,<sup>62</sup> gestand mir ein Hotelmanager einer der führenden Hotelketten Südostasiens in Guangzhou 2015, dass er eine jährliche Fluktuationsrate unter den Angestellten von über 45% habe. Unter diesen Um-

62 Als ich die Umfragen für »Managing China« in Shanghai machte, habe ich geschrieben, dass Fluktuationsraten von 5–10% annehmbar seien und dass höhere Raten auf ein Managementproblem hinwiesen. Inzwischen sind die Raten zum Problem **für das** Management geworden.

ständen wird Führen schwierig. Eine Verbesserung der Situation kann in diesem Fall auch nicht mehr allein von einer guten Unternehmenskultur ausgehen, hier sind striktere und direktere Instrumente gefordert. Eine Möglichkeit bieten Bonuszahlungen, die nur nach fünf Jahren Tätigkeit im Unternehmen ausbezahlt werden. Eine andere sind auf drei bis fünf Jahre ausgelegte fixe Pläne für integrierte Gehaltserhöhungen, die bei Anstellung abgemacht und in der Folge nicht mehr korrigiert werden. Gerade bei starkem lokalem Lohnanstieg kann sich dies auszahlen. Zudem bleiben die Ausgaben im Budget überblickbar. Allerdings muss sich die Geschäftsleitung dann auf diese Abmachungen berufen können – und hier spielen Unternehmenskultur und Unternehmensklima wieder mit. Das Berufen auf einen Gesichtsverlust kann dabei für den General Manager ein Mittel sein, um auf der ursprünglichen Abmachung zu beharren.

Diese Entwicklungen sind sehr bedenklich, denn sie zeigen, dass selbst die Verlässlichkeit auf Loyalitäten in Netzwerken nicht mehr genügt, um die finanziellen Anreize in Schach zu halten. »Geld machen« ist wichtiger geworden, als eine interessante – und vor allem sichere – Anstellung zu finden. Dies dürfte ein Trend sein, der gerade in Südostasien noch für viele Unannehmlichkeiten sorgen wird. Ich denke hier beispielsweise an Myanmar, das eine Bevölkerung hat, die nicht betrügt – wie in China vor vierzig Jahren. Hier haben Entwicklungen eingesetzt, die gesellschaftlich und wirtschaftlich große Herausforderungen darstellen und eine westliche Unternehmensführung wirklich fordern, umso mehr, als sie gleichzeitig auch den modernen Compliance-Fragen immer stärker ausgesetzt ist.

### 9.3 Kultur und Kundenbeziehungen

Aus ähnlichen Überlegungen können auch die Beziehungen zwischen Lokalangestellten und Kunden eine echte Herausforderung sein. Kunden müssen in nahebezogenen wie distanzbetonten Gesellschaften im Mittelbereich der Kurve von sozialer Aufmerksamkeit gesehen werden. Sie sind dies für eine distanzbezogene Gesellschaft in der Regel bereits, doch die Aufmerksamkeit, die ihnen zukommt, ist ungenügend. Nähebezogene Gesellschaften sehen den Kunden nur dann im Innenbereich, wenn es sich um eine länger anhaltende Geschäftsbeziehung handelt. Ein kurzer Verkauf schafft in den Augen eines asiatischen oder arabischen Unternehmens noch keine Kundenbeziehung.

Ein Unternehmen in einer Individualgesellschaft sollte den Kunden auf einem höheren Niveau im Mittelbereich der Kurve sehen, als dies normalerweise der Fall ist. In einem asiatischen oder arabischen Unternehmen muss der Kunde in den Eigengruppenbereich, den zentralen Bereich der Kurve gebracht werden. Wenn er im Außenbereich verbleibt, wird er noch schlechter behandelt als durch ein europäisches oder amerikanisches Unternehmen.

Unzufriedenheit beim Kunden äußert sich kulturell auch völlig anders. Während sich ein unzufriedener Kunde im Westen sagt, von dieser Marke kaufe er nie mehr etwas ein und das nächste Mal das Produkt bei einem anderen Hersteller bestellt, geht ein unzufriedener chinesischer

---

## Der Autor



Dr. Hans Jakob Roth promovierte nach einem Geschichtsstudium in Basel und einem Wirtschaftsstudium in Genf in Wirtschaftsgeschichte an der Universität Basel. Nach ausländischen Studienaufenthalten trat er 1982 in das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA ein. Er war Botschaftssekretär in Tokyo, Gesandter in Beijing und Leiter des Schweizerischen Generalkonsulats in Shanghai und Hongkong. Im Juli 2012 wurde er vom Bundesrat als Botschafter mit der Aufgabe der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mit den Nachbarnationen beauftragt. Berufsbegleitend hat er an der Universität Hagen ein Studium in Verhaltenspsychologie mit Schwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie abgeschlossen.

Heute ist er Vorstandsvorsitzender des Beratungsunternehmens EurAsia Competence AG. Hans Jakob Roth hat sich im Laufe seines Berufs auf Fragen des interkulturellen Managements und der Organisationskultur im Allgemeinen spezialisiert und lebt im Moment in Yangon, Myanmar, wo seine Gattin thailändische Botschafterin ist.

# Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –  
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel  
finden Sie unter:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop) 