



Auf den Wellen der Kultur

Riding the Waves of Culture

Zum Verständnis der Vielfalt im globalen Geschäft
Von Fons Trompenaars und Charles Hampden-Turner
Nicholas Brealey Publishing © 1998, 274 Seiten

Noch nicht in Deutsch erhältlich

Fokus

Führung
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
Technologie
Produktion & Logistik
KMU
▶ **Wirtschaft & Politik**
Branchen & Regionen
Karriereplanung
Ihre Finanzen
Selbst-Management
Ideen & Trends

Take-Aways

- Kultur ist die Ansammlung von Traditionen, die eine Personengruppe beim Lösen von Problemen und Dilemmas einsetzt.
- Kultur präsentiert sich in zwiebelartigen Schichten, vom Naheliegendsten an der Aussenseite bis zum tief sitzenden Kernstück.
- Früher gelöste Probleme entfernen sich aus dem Bewusstsein und werden zur Selbstverständlichkeit, wie das Atmen.
- Eine Person, die einen aktiven Anteil an der eigenen Kultur nimmt, wird niemals in der Lage sein, andere Kulturen richtig zu verstehen.
- Die Annahme, dass es den besten Weg gibt, ein Geschäft zu leiten, ist falsch.
- Jede Kultur interpretiert Begriffe wie Autorität, Bürokratie, Kreativität, gute Kameradschaft, Wahrheit und Verantwortlichkeit auf total verschiedene Weise.
- Obwohl gewisse Produkte, Dienstleistungen und Geschäftspraktiken auf der ganzen Welt geläufig geworden sind, haben verschiedene Dinge für die Menschen verschiedener Kulturen verschiedene Bedeutungen.
- In Berlin bedeutet McDonald's Junkfood und in Minsk ein pompöses Gourmetgericht.
- Wir können transkulturell werden, wenn wir lernen, die Geschäftskultur anderer sowohl zu verstehen als auch schätzen.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
8	7	7	9

Rezension

Auf den Wellen der Kultur

„Alle diese Klischeevorstellungen, die wir vergessen sollten, sind ja doch wahr.“ Das ist zumindest, was eine Umfrage von 30 000 Personen aus 31 Ländern unterstellt. Die Aussagen sind altbekannt: der sture Deutsche, der unentschlossene Franzose, der aufdringliche Amerikaner und der rückständige Wüstenbewohner. Die aus dieser Umfrage gewonnenen Statistiken bestätigen die Schlussfolgerungen, die die Autoren Fons Trompenaars und Charles Hampden-Turner in der früheren, ersten Ausgabe dieses Buches gezogen hatten: Treffen Sie Ihre geschäftlichen Entscheidungen nicht aufgrund der alten Rhetorik, dass alle Menschen, trotz ihrer verschiedenen Rassen, Farben oder Glaubensbekenntnisse gleich sind. Sie sind es nicht! Wissenschaftlich strukturiert, gespickt mit Anekdoten und in dieser Ausgabe gründlich dokumentiert, ist „Riding the Waves of Culture“ auf alle Fälle unterhaltsam und wahrscheinlich sogar unentbehrlich in unserem globalen Zeitalter. *getAbstract.com* empfiehlt dieses Buch allen Geschäftsleuten, auf die eine internationale Managementaufgabe zukommt oder die Verantwortung für ein Geschäft haben, das sich über Landesgrenzen hinweg erstreckt.

Abstract

Kulturelle Tendenzen

Kultur ist die Methode, durch die Menschen – und die Nationen und Organisationen, die sie bilden – Bedeutungen schaffen. Das kann man klar an der Art erkennen, wie Mitglieder einer Kultur sich in Bezug auf Familie, Fremde, Natur, Gesten, Signale und Leid verhalten.

Es gibt mehrere allgemein akzeptierte kulturelle Orientierungen, die deutlich werden, wenn Personen miteinander umgehen. Manche ergänzen sich, andere stehen in direktem Gegensatz zueinander. Der Universalist zum Beispiel denkt, dass das Gute genau beschrieben und als Regel angewandt werden kann. Der Individualist auf der anderen Seite vertritt die Meinung, dass Regeln dafür da sind, gebrochen zu werden. Eine Person, die glaubt, dass der Wille des Volkes wichtiger ist als die Ideen eines einzelnen Mannes, kann man einen Gemeinschaftsmenschen nennen, im Gegensatz zu einem Einzelgänger.

Die Bedeutung dieser kulturellen Orientierung wird deutlich, wenn sie in die Praxis umgesetzt wird. Ein Beispiel: Sie fahren mit einem Geschäftspartner, der mit zu hoher Geschwindigkeit fährt und dabei einen Fussgänger anfährt. Ihr Geschäftspartner möchte, dass Sie dem Richter verschweigen, dass er zu schnell gefahren ist. Mit welchem Recht erwartet Ihr Partner, dass sie seinetwegen lügen? Und was glauben Sie, sollten Sie tun?

Universalisten gegen Individualisten

Eine internationale Umfrage von 30 000 Leuten fand heraus, dass bei diesem Beispiel Nordamerikaner und die meisten Nordeuropäer voll und ganz dem Universalistenlager angehörten. Das Gesetz war verletzt worden, und der Geschäftspartner hatte kein Recht zu erwarten, dass Sie für ihn lügen würden. Bei den Franzosen und Japanern fällt dieser Anteil unter 75%. In Venezuela stimmten zwei Drittel der Befragten der

„Kultur ist wie die Schwerkraft – Sie sind sich ihrer nicht bewusst, bis zu dem Augenblick, wo Sie zwei Meter hoch in die Luft springen.“

„In einigen Kulturen scheint es wichtiger zu sein, guten Geschmack zu verbreiten, als sich an das Gesetz zu halten.“

„Leistungsorientierte Firmen in den westlichen Ländern senden oft junge, viel versprechende Manager mit schwierigen Aufgaben in weit entfernte Länder, ohne zu realisieren, dass die dortige Kultur ihre Jugend und/oder ihr Geschlecht nicht akzeptieren wird, ganz egal wie kompetent sie sein mögen.“

„Nach einem meiner Workshops versuche ich es jetzt zu vermeiden, das holländische Publikum um Kritik zu bitten; die Erfahrung ist die gleiche, als ob man mit einer Maschinenpistole niedergemäht worden wäre.“

„Eine Raffinerie ist in der Tat eine Raffinerie, aber die Kultur, in der sie sich befindet, mag sie als imperialistischen Plot, einen wertvollen Rettungsanker, die letzte Chance zur Ankerbelugung der Wirtschaft, als mittelalterliches Potentat oder als Waffe gegen den Westen betrachten.“

Einstellung des Individualisten zu und empfohlen zu lügen. Die Nepalesen, Südkoreaner und die Russen schlossen sich den Individualisten von Venezuela an, alle waren zu über 60% dafür, zu lügen. Am anderen Ende des Spektrums entschieden sich gut über 90% der Holländer, Rumänen, Briten, Australier, Iren, Kanadier, Amerikaner, und die Schweizer sogar mit 97%, für die Rechtsstaatlichkeit.

Je tiefer wir graben, desto schwerwiegender werden die Konsequenzen. Der Angestellte einer französischen Luftfahrtgesellschaft fügt hinzu, dass er seine Entscheidung von der Ernsthaftigkeit der Verletzung des Fussgängers abhängig machen würde. Eine ältere britische Hausfrau stimmt dem zu. Der Franzose erklärt, dass, wenn der Fussgänger seinen Verletzungen erlegen wäre, er sich mit Sicherheit verpflichtet gefühlt hätte zu lügen, um seinen Freund zu schützen. Die britische Frau ist entsetzt. Sie würde vielleicht eine Ausnahme machen und für einen Freund lügen, wenn der Fussgänger nicht verletzt ist, aber sie kann sich nicht vorstellen, für ihren Freund zu lügen, wenn das Opfer gestorben wäre.

In einer Geschäftsumgebung sind die Unterschiede meistens feiner, aber nicht weniger wichtig. Zum Beispiel realisieren viele Leute von Universalisten-Kulturen, die Geschäfte mit Individualisten machen wollen, nicht, wie wichtig persönliche Beziehungen bei Verhandlungen sind. Die Individualisten wollen sich Zeit lassen, um eine Beziehung aufzubauen, die nicht existiert. Die Universalisten auf der anderen Seite wollen oft nur das Geschäft abschliessen und sich anderen Dingen zuwenden.

Einzelgängertum und Gemeinschaftlichkeit

Ähnlich dem vorherigen Test, der die Universalisten mit den Individualisten verglich, kann man auch Übungen durchführen, die die Konsequenzen von Einzelgängertum und Gemeinschaftlichkeit in einem Geschäftsumfeld abwägen. Stellen Sie sich das folgende Szenario vor: In einem Atomkraftwerk ereignet sich ein leichter Unfall, der nicht direkt, sondern erst später entdeckt wird. Versucht das Management herauszufinden, wer seine Anzeigeskala ignoriert hat, oder befasst es sich mit der gesamten Schicht, die zu diesem Zeitpunkt Dienst hatte? Und was hält die Belegschaft von der Management-Strategie?

Die Umfrage zeigte, dass sich die Leute im Umgang mit Fehlern nicht sicher waren. Die Kubaner waren am sichersten, dass der Fehler bei der Einzelperson lag, aber nur zu 69%, fast genau das gleiche Ergebnis wie die Russen. Am anderen Ende des Spektrums meinten 84% der Indonesier, dass die Gruppe die Schuld gemeinsam tragen sollte. Das Ergebnis bei den Amerikanern, Briten und Dänen war fünfzig-fünfzig.

Kulturelle Sub-Divisionen

Es gibt wunderbare Feinheiten bei jeder dieser Orientierungen, die die menschlichen Handlungen nur noch komplizierter machen. In einer Gemeinschaftlichkeitskultur wird man als Niemand angesehen, wenn man alleine reist und niemanden hat, der das Gepäck trägt oder Telefonanrufe beantwortet oder Anweisungen entgegennimmt. Nigerianer, Singapurer und Franzosen kommen immer in Gruppen und rufen wahrscheinlich ein Dutzend mal ihr Büro an, um Einzelheiten abzuklären, während sie mit einem einzelnen, grossspurigen Amerikaner verhandeln, der die Vollmacht hat, das Geschäft abzuschliessen und fertig. Der Amerikaner, der auf seine raue Individualität stolz ist, erkennt nicht, dass sein Einzelgängertum bei seinen Verhandlungspartnern als Mangel an Status angesehen wird.

„Diejenigen, die verheiratet sind, wissen, dass es sogar unmöglich ist, jemals einen Menschen aus unserer eigenen Kultur vollständig zu verstehen.“

„In einer Leistungskultur wird die erste Frage wahrscheinlich sein: ‚Was haben Sie studiert?‘ In einer mehr zuschreibungsorientierten Kultur ist die Frage wahrscheinlich eher: ‚Wo haben Sie studiert?‘“

„Mitglieder von Kulturen, die affektiv neutral sind, zeigen ihre Gefühle nicht offen, sondern halten sie sorgfältig unter Verschluss.“

„In Kulturen, wo jeder immer emotional ist, finden wir wahrscheinlich nicht mehr die richtigen Worte, um unsere stärksten Gefühle adäquat auszudrücken, da sie bereits alle aufgebraucht sind.“

Neutrale Kulturen sind nicht unbedingt kalt, aber Kulturen, die auf ihre Affektivität stolz sind, zeigen ihre Gefühle einfach durch Lachen, Lächeln, Gestik und Weinen, ohne sich die Mühe zu machen, Genugtuung zu verstecken, zu analysieren oder zu verschieben. Unsere Workshops finden die Äthiopier und Japaner am neutralsten, beinahe 80%. Die Österreicher halten sich in der Mitte, und die Spanier, Franzosen und Italiener sind am wenigsten neutral.

Wenn man das auf das Arbeitsumfeld überträgt, würden die Kuwaiter die Frage, ob sie bei der Arbeit starke Gefühle zeigen würden, am ehesten bejahen. Bei den Äthiopiern wäre das am unwahrscheinlichsten. Direkt hinter den Kuwaitern lagen die Ägypter, Omaner, Spanier, Kubaner und Saudi-Arabier. Fast die ganze Welt befindet sich in der Mitte. Die Feinheiten sind erstaunlich. Zum Beispiel ist es wahrscheinlich keine gute Idee, einem Äthiopier einen Witz zu erzählen. Selbst wenn er ihn verstehen würde, fände er es peinlich, sowohl zu lachen als auch nicht zu lachen. Für den Japaner ist eine übertriebene Verteidigung eine Art zu tadeln. Wenn der japanische Manager sagt: „Ich wäre in Ihrer Schuld, wenn Sie sich dieser kleinen Sache in meinem Auftrag annehmen würden“, meint er im Klartext: „Sie machen das jetzt, sonst ist was los.“

Das Mischen von Arbeit und Vergnügen

Beziehungen können entweder indirekt oder spezifisch sein. Bei einer indirekten Beziehung würde ein Angestellter, der seinen Manager an der Bar trifft, erwarten, dass der Vorgesetzte besser ist beim Billard, Dartspielen und beim Entschlüsseln der Weinliste. Die Autorität des Managers geht über das Büro hinaus. In einer spezifischen Beziehung lädt der Manager die Belegschaft vielleicht zu einem Bowlingabend ein und wird einer vor ihnen, wenn er erst einmal durch die Bürotür gegangen ist.

Diese Beziehungen können als Lebensräume definiert werden. Der deutsche Doktor ist ein Doktor, zu Hause, beim Metzger und in der Oper. Seine Frau ist die Frau Doktor, ganz egal, wo sie hinget. Wenn man in Frankreich oder Deutschland zum Essen eingeladen wird, geht man nur in die Räume, in denen sich dieses bestimmte Ereignis abspielt, und nie in die anderen Räume. Ein grosses Problem für „indirekte“ Geschäftsleute besteht darin, dass sie etwas in die Öffentlichkeit bringen wollen, das jemand mit einer spezifischen Persönlichkeit als privat empfindet, was wiederum zum Gesichtsverlust dieser Person führt.

Der spezifischen Person macht es keinen Spass, Arbeit und Vergnügen zu mischen. Die Orientierung kann weit reichende Konsequenzen haben. Wenn ein Geschäftspartner indirekt ist und ein anderer spezifisch, kann eine Beziehung von sehr kurzer Dauer sein. Der spezifische Partner fällt eine Entscheidung, von der er glaubt, dass sie richtig ist, und wendet sich der nächsten zu. Der indirekte Partner ist mit der Entscheidung nicht einverstanden und wird ewig bekümmert sein, dass sein Partner eine so schlechte Wahl treffen konnte. Er lässt sich durch diesen Vorfall bei allen folgenden Handlungen beeinflussen und entscheidet letztendlich, dass er mit niemandem Geschäfte machen kann, der eine solche schlechte Entscheidung treffen konnte.

Status

Status und wie er erreicht wird, ist ein starker Bestandteil der Weltkulturen. Da wir uns unsere Eltern nicht aussuchen können, wird der Status, „zu Höherem geboren“ zu sein, von aussen zugeschrieben. Alle anderen Formen von Status werden erreicht, auf die eine oder andere Weise.

„Leute, die mehr als eine Sache gleichzeitig machen, können, ohne es zu wollen, Leute beleidigen, die nur eine Sache machen. Gleichzeitig können Leute, die nur eine Sache machen, ohne es zu wollen diejenigen beleidigen, die es gewohnt sind, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun.“

„Mit der Globalisierung der Märkte wächst die Notwendigkeit zur Standardisierung in Organisation, Systemen und Verfahrensweisen.“

Alter, Ausbildung und Erfahrung sind Eigenschaften, die als Voraussagen für Geschäftsverhalten Sinn machen, ausser in katholischen, hinduistischen und buddhistischen Ländern. In diesen Ländern sind Passivität, praktische Leistungen und Loslösung von weltlichen Angelegenheiten Formen des Status, dem Wichtigkeit beigemessen wird. In protestantischen Ländern kommt man durch gute Taten in den Himmel, ein Glaube, der sich vom Altar ins Büro erstreckt, ein von der Religion abgeseigneter Kapitalismus. Fragen Sie Kuwaiter, ob Respekt vom Familienhintergrund abhängt, und die Hälfte von ihnen wird dem zustimmen. Sie stellen die höchste Prozentgruppe dar. 94% der befragten Schweden und Iren sagten, dass die Familie nichts mit dem Respekt zu tun hat, den man sich erwirbt. Wenn Sie mit einer zuschreibungs-orientierten Kultur Geschäfte machen, achten Sie darauf, dass Sie in Ihrem Team ältere, angesehene Mitglieder mit eindrucksvollen Titeln haben. Unterschätzen Sie nicht das Bedürfnis Ihrer Gegenüber, ihre Voraussagen wahr werden zu lassen. Es handelt sich hier um „sich selbst bewahrheitende“ Propheten.

Natur

Verschiedene Kulturen betrachten die Umwelt unterschiedlich. Die nach innen gerichteten Kulturen glauben, dass die Natur wie eine Maschine mit einer Besitzer-Gebrauchsanweisung ist, die tun soll, was der Besitzer von ihr verlangt. Die nach aussen gerichteten Kulturen sehen die Natur als den Urheber ihrer Organisation an, der es wert ist, geschützt zu werden, um die gute Gesundheit der Kultur zu sichern. Die Nationen wurden also befragt, um herauszufinden, welcher Prozentsatz glaubt, dass es den Versuch wert wäre, die Natur zu beherrschen. 9% der Bahrainer sagten, dass es die Sache wert sei. Am anderen Ende des Spektrums glaubten 68% der Rumänen und 56% der Kubaner, dass es Mutter Natur wert sei, im Zaum gehalten zu werden.

Wenn Sie in der Lage sind, die Natur zu beherrschen, können Sie sicher auch Ihr eigenes Schicksal beherrschen. Wenn Sie nicht in der Lage sind, die Natur zu beherrschen, dann können Sie, egal wie gut Sie in Ihrem Job sind, egal wie hart Sie arbeiten, immer noch vom Blitz getroffen oder von einer Flut hinausgetragen werden. Bei einer Umfrage hatten nur 33% der venezuelanischen Manager das Gefühl, dass sie die Kontrolle über ihr eigenes Schicksal hatten, etwas weniger als die Chinesen, Nepalesen oder Russen. Am anderen Ende fühlten sich 88% der Israelis unabhängig, auf einer Stufe mit den Uruguayern und etwas vor den Norwegern und den Amerikanern.

Über die Autoren

Frons Trompenaars ist Geschäftsführer bei Trompenaars Hampden-Turner Intercultural Management Group, ein Partner des KPMG International Network. Er hat seinen Doktor bei der Wharton School of Management gemacht. Charles Hampden-Turner, auch ein Mitglied der Trompenaars Hampden, ist ein Harvard-Mann und Autor von mehr als zwölf Büchern, einige gemeinsam mit Trompenaars. Er arbeitet am University of Cambridge Judge Institute of Management Studies.

Schlagwörter

Affektive Kulturen / Einzelgängertum / Gemeinschaftlichkeit / Indirekte Beziehung / Individualist / Spezifische Beziehung / Universalist