

Kulturelle Grundaspekte im Europäischen Management

– Eine vergleichende Studie über interkulturelle Grundaspekte
im deutschen – und anderen europäischen Management –

Dury Chung*

기업경영에서의 상호문화적 기반요소
– 독일과 유럽연합 국가를 중심으로 –.

정진성*

< 목 차 >

I. Einführung

II. Begriffsdefinitionen

II.1. Kultur als Orientierungssystem

II.2. Unternehmenskultur

III. Interkulturelle Kompetenz und Strategie im Unternehmen

**IV. Unterschiede anhand der kulturellen Grundaspekte im
Management zwischen Deutschland und anderen EU-Staaten**

IV.1 Zeitverständnis

IV.2 Managementstil anhand der geschichtlichen- und kulturellen
Hintergründe.

IV.3 Kommunikationsstil

V. Fazit

Literaturverzeichnis(참고문헌)

*Korea Maritime University Department of European Studies Assistant Professor

I . Einführung

Im Rahmen der seit nunmehr mehreren Jahren erfolgreich bestehenden Europäischen Union arbeiten Menschen von unterschiedlicher nationaler und kultureller Herkunft in Kooperationen oder Fusionen zusammen. Ein Ergebnis dieser multinationalen Verflechtung ist eine gestiegene Flexibilität, die es Unternehmen erlaubt, Produktionsstandorte in andere Länder zu verlegen, wenn sich dort günstiger produzieren lässt. Handelsbeziehungen werden in Export- und Importzahlen gemessen.

Dies sagt jedoch wenig aus über die Qualität einer länderübergreifenden Zusammenarbeit. Obwohl Deutschland und die EU-Länder miteinander gleiche Wurzeln in der Landeskultur und ähnliche Sprachen besitzen, haben sich jedoch Mentalität und Führungsstile unterschiedlich entwickelt. Die Arbeits- und Denkweisen der Fach- und Führungskräfte sind je nach Mentalität und gesellschaftlicher Tradition- in jedem EU-Land unterschiedlich ausgeprägt,

Die beste Strategie, die besten Produkte und Dienstleistungen sowie gut geplante Kooperationen haben nicht viel Wert, wenn sich die beteiligten Menschen auf Grund 'verborgener kultureller Unterschiede' mißverstehen, die zum Scheitern von Vertragsabschlüssen und Geschäftsbeziehungen führen können. Es gilt, mit Geschäftspartnern und Mitarbeiter zusammenzuarbeiten, deren kulturelle Standards und Wertvorstellungen sich zum Teil von dem eigenen sehr stark unterscheiden. Viele Studien belegen heute eindeutig, dass es nicht sinnvoll und förderlich ist, die Managementpraktiken und Organisationsstrukturen der Muttergesellschaft in identischer Form auf andere Länder zu übertragen.

Dieser Beitrag ermittelt die wesentlichen Unterschiede des deutschen Managementstils in der Zusammenarbeit mit anderen europäischen Ländern. Anhand spezifischer Theorievermittlung werden die Aspekte Zeitverständnis und Führungsstil anhand von geschichtlichen und kulturellen Hintergründen analysiert. Es wird betont, dass die Vielfalt der unterschiedlichen Arbeitsweisen nicht nur zu Mißverständnissen und Schwierigkeiten, sondern im Gegenteil auch zum Erfolg internationaler Kooperationen und Fusionen führen kann. Die Untersuchung dient mit diesem Ansatz der praxisorientierter Strategien im Ausland.

II. Begriffsdefinitionen

II.1. Kultur als Orientierungssystem

Vor einer genaueren auf die erfolgreicher Zusammenarbeit im interkulturellen Managementbereich ist es zunächst hilfreich, sich die Bedeutungen der wichtigen Begriffe vor Augen zu führen.

Kultur kann als ein universelles für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem bezeichnet werden.¹⁾

“Dieses Orientierungssystem beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln. Mitglieder einer Kultur kennzeichnen sich -ungeachtet einer weiten Variation individueller Verschiedenartigkeit- durch enkulturierte Lebensweise einer historisch bestimmten und bestimmbaren Gesellschaft, die sich von allen anderen in ihrem kulturellen Gesamtmuster, ihrer kulturellen Konfiguration, unterscheidet und gerade dadurch als ‘eine Kultur’, d.h. als etwas Eigenständiges definiert werden kann.”

Kulturen sind bei alledem keinesfalls statisch, sondern verändern sich ständig durch die Auseinandersetzung mit Einflüssen von außen (Fremdkulturen) und innen (Subkulturen).

Bestimmte Eigenarten fremder Kultur, wie z.B. verschiedene Gewohnheiten in der Sprache, Kleidung, Nahrung, Architektur und in sozialen Vorschriften fallen sofort auf. Aber unterhalb dieser sichtbaren Ebene gibt es ein tragendes System von Überzeugungen und Werten, die das Verhalten der Angehörigen einer Kultur leiten. Diese Grundüberzeugungen und Werte werden über die Sozialisation in einer kulturellen Umwelt vermittelt und erworben. Als Konsequenz dieser gemeinsamen Prägung haben Menschen, die der gleichen Kultur angehören, in der Regel weniger Verständnisprobleme, und verfügen über einen gemeinsamen Hintergrund an Wissen und Normverständnis.

Meist wird der Begriff ‘Kultur’ verwandt, wenn man Bezug auf nationale oder ethnische Gruppen nimmt. Kulturelle Differenzen zeigen sich aber auch auf der Ebene von Berufsgruppen, Branchen oder Unternehmen,

Außer diesen Unterschieden auf dem individuellen und dem Gruppenniveau gibt es aber auch noch die internationale Kultur, welche aus Werten und Praktiken besteht, die besonders durch

1) Thomas, Alexander, Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in: Alexander Thomas (Hg.), Psychologie interkulturellen Handels, Göttingen 1996.S. 107-135, hier S.112

den Prozeß der Globalisierung und durch internationale Massenmedien begünstigt und weiter übermittelt werden. In der internationalen Zusammenarbeit zwischen Menschen aus verschiedenen Ländern sind alle diese Ebenen wirksam: Unternehmensebene, soziale Gruppen, Personenebene und Berufsebene. Das erschwert natürlich manchmal Arbeit und Leben, auf der anderen Seite ist gerade dieser Faktor der großen Verschiedenheit und Diversität das besonders bereichernde und herausfordernde Element internationaler Projektarbeit.

Kulturstandards sind die Arten des Denkens, Bewertens und Handelns, welche die Mehrheit einer kulturellen Gruppe als normal, selbstverständlich, typisch und verpflichtend betrachtet. Ein Kulturstandard kann als eine grundlegende soziale Orientierung einer kulturellen Gruppe verstanden werden. Im technischen Sinne bedeutet der Begriff 'Standard' eine allgemeingültige Normierung, wie eine Handlung normalerweise aussieht oder ablaufen soll. Einen Kulturstandard kann man sozusagen als Richtgröße für Verhalten der Mitglieder einer kulturellen Gruppe bezeichnen.

Thomas²⁾ definiert Kulturstandard folgendermassen:

“Kulturstandards können aufgefasst werden als die von den in einer Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen. Kulturstandards wirken als Maßstäbe, Gradmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale. Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur”.

II.2. Unternehmenskultur

Unternehmenskultur lässt sich definieren als die Verknüpfung von eigener Geschichte und unternehmensspezifischen Werten, Normen und Verhaltensweisen.³⁾ Sie beruht auf einem Sozialisations- und Lernprozess der Unternehmensmitglieder. Denn, kein Unternehmen kann sich erlauben, sich aus der sie umgebenden Kultur und Gesellschaft auszugrenzen. Sie schafft durch Integration der Mitglieder und Abgrenzung nach außen 'Wir-Gefühl' und eine Identifikation, baut sich ein möglichst unverwechselbares Image auf und nutzt dies 'konkurrierend' mit anderen Unternehmenskulturen. Für den einzelnen unsichtbar bleiben vor allem die unternehmensinternen Grundannahmen, die ganz unterschiedlich akzentuiert sein

2) Thomas, Alexander, Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in: Alexander Thomas (Hg.), Psychologie interkulturellen Handels, Göttingen 1996. S.144

3) Messerschmidt, Rolf "Die bösen Sieben", Betriebliche Problemfelder und historische Unternehmenskultur, 2002 Info-Historische-Dienste

können und zumeist vorbehaltlos akzeptiert werden. Die innerbetrieblichen Standards wie Normen und Tabus werden z.T. ebenfalls nur unbewusst wahrgenommen und erfüllt, Vollkommen sichtbar hingegen werden Zeichen und Symbole repräsentiert, hier zu zählen die im Unternehmen gepflegten Sprach- und Verhaltensrituale im Umgang mit Kunden, Lieferanten, die Kleidung, die Architektur, das Firmenlogo.

Die Unternehmenskultur verschränkt sich gleichzeitig mit der alles tragenden 'materiellen Kultur' der Gesellschaft sowie deren 'Entwicklungsdynamik'. Die Unternehmenskulturen beherrschen den Bereich gesellschaftlicher Kulturtechniken, vom Wohnungsbau, der Kleidung bis hin zur Kommunikationstechnik. Auf ihre Weise nehmen Unternehmen direkt - Organisationsformen, Führungskonzepte, Management-Know-how etc.- und indirekt -Angebot an neuen Technologien, Waren und Dienstleistungen- Einfluß auf das soziale Leben und Sozialverhalten der Gesellschaftsmitglieder. Eine starke Unternehmenskultur setzt einen klaren Handlungsrahmen für alle Unternehmensmitglieder aus. Die innerbetriebliche Kommunikation wird vereinfacht, sowie lassen sich rasche Kompromisse und Entscheidungen herbeiführen. Aufgrund des höheren Grads an Strukturiertheit sind Unternehmenskulturen dauerhafter, doch unterliegen sie ebenfalls dem Zwang zum Wandel. So sind auch sie letztlich Zeiterscheinungen. Im Zeitalter der Globalisierung⁴⁾ werden sie in bisher nie da gewesenem Ausmaß internationalen Einflüssen ausgesetzt.

III. Interkulturelle Kompetenz und Strategie im Unternehmen

Bei einer voranschreitenden internationalen Verflechtung wirtschaftlicher Prozesse werden Fragen des interkulturellen Managements zunehmend wichtiger. Das Handeln und Verhalten von Menschen in Unternehmen wird dabei aus interkultureller Perspektive betrachtet.

"Die Interkultur gilt als Kultur einer Beziehung, welche die Beteiligten über Kulturgrenzen hinweg in einem fortwährenden Interaktionsprozeß schaffen und gestalten."⁵⁾

4) Das Wort 'Globalisierung' ist auf den lateinischen Terminus 'globus' (=Erdkugel) zurückzuführen und kann mit 'Weltorientierung' übersetzt werden. Die Globalisierung umschreibt das Verhalten von Unternehmen im Sinne der Wahrnehmung einer weltorientierten Strategie, sei es auf dem Absatz (globales Marketing) oder dem Beschaffungsmarkt (global sourcing) (vgl. Prof. Dr. Frany Xaver Bea, Tübingen)

5) Mauritz, Harmut (1996): Interkulturelle Geschäftsbeziehungen, S. 96. Wiesbaden.

Bei kulturellen Kontakten kommen zunächst die eigenen kulturellen Orientierungsmuster zum Einsatz, da die fremden kulturellen Praktiken (noch) nicht bekannt sind. Aus oberflächlichen Kontakten kann eine intensive Beziehung mit einer spezifischen Kultur entstehen. Bei der Intensivierung der Beziehungen stimmen die Beteiligten, sofern sie dazu fähig und bereit sind, ihre Orientierungssysteme durch geeignete Modifikationen aufeinander ab, wodurch die Orientierungs- und Handlungssicherheit der Akteure erhöht wird.⁶⁾

Die Beteiligten dieser Interaktion müssen die Fähigkeit und Bereitschaft mitbringen oder entwickeln, fremde Kulturstandards zu lernen und sich in das eigene kulturelle Orientierungssystem einzuordnen. Mehr denn je fordert die Berufswelt vom Einzelnen Kompetenzen in der Firma, im Auslandseinsatz, in multikulturell besetzten Arbeitsteams und beim Umgang mit Kunden. Diese sogenannte -'Interkulturelle Kompetenz' bedeutet:

“das eigene und fremde Wertesystem zu verstehen sowie die Denk-, Verhaltens- und Kommunikations-Muster zu erkennen, um mit diesem Wissen effektiv, effizient und stimmig in einer anderen Kultur zu handeln”.⁷⁾

Kompetenzen zu einem richtigen Verhalten unter fremdkulturellen Bedingungen bzw. in interkulturellen Überschneidungssituationen zu entwickeln und zu fördern, ist eines der wichtigsten Ziele interkulturellem Lernens. 'Interkulturelles Lernen' betrifft aber nicht nur das Kennen und Verstehen fremdkultureller Ideen, sondern auch die Reflexion eigenkultureller Wahrnehmungs-, Denk-, Bewertungs- und Handlungsmuster.⁸⁾

Interkulturelles Lernen ist analytisch eine Vorstufe zur eigentlichen Schaffung einer Interkultur. In einem interkulturellen Verständigungsprozeß nehmen interkulturelle Ideen in steigendem Maße Einfluß auf das Verhalten der Beteiligten.

Eine Strategie ist der Weg, den man einschlägt, um die Ziele für die Zukunft zu erreichen. Sie setzt sich aus allen Maßnahmen zusammen, die im Vorfeld geplant und aufeinander abgestimmt sein müssen. Ein Unternehmen und die Mitarbeiter müssen gemeinsam versuchen für ihr Unternehmen Strategien zu finden, damit sie im internationalen Wettbewerb erfolgreich sind. Viel wichtiger als das Entwickeln und Planen einer Strategie ist permanentes Üben strategischen Denkens. In multikulturellen Situationen stellen sich in der Praxis folglich die zentralen Fragen:

6) Mauritz, Harmut (1996): Interkulturelle Geschäftsbeziehungen, S. 91. Wiesbaden.

7) Stern, Elisabeth, Interkulturelle Kompetenz. Die Fähigkeit wirksam und angepasst in verschiedenen Kulturen zu handeln : Quick-Times Beiträge 2003

8) Mauritz, Harmut (1996): Interkulturelle Geschäftsbeziehungen, S.99. Wiesbaden.

1. Wie können international tätige Firmen oder Organisationen in multikulturellen Dilemmata handlungsfähig bleiben und gleichzeitig die Vielfalt an Werten und Verhaltensmuster von verschiedenen (Interessen-) Gruppen berücksichtigen?
2. Wie werden Erkenntnisse und Modelle von multikulturellen Studien und Konfliktforschung angewendet Welche Vergleiche zwischen den Ländern werden gemacht, damit die Komplexität von interkulturellen Situationen besser verstanden und andererseits entstandene Spannungen bewältigt werden?

Strategien tragen unmittelbar zum erfolgreichen Verlauf einer interkulturellen Interaktion bei. Wird diese Kompetenz unternehmensspezifisch definiert und entwickelt, schlägt sie sich an allen Stellen des Unternehmens positiv nieder, weil Ziele des Geschäftssystems dann konsequent mit dem persönlichen Handeln verbunden werden. Mit der Kompetenz zur Strategieverwirklichung wird das persönliche Handeln wirksam mit anderen Akteuren abgestimmt und orientiert sich bewusst an der Vorstellung von der künftigen Organisation. Daraus entsteht individuelles Handeln, das die Organisation auf dem Entwicklungspfad voran und so dem Zukunftsbild näher bringt. Besonders für Führungskräfte ist die Strategieverwirklichungskompetenz wichtig, da diese durch ihr eigenes Tun das Handeln anderer mehr oder weniger gezielt an der künftigen Organisation ausrichten können.

IV. Unterschiede anhand der kulturellen Grundaspekte im Management zwischen Deutschland und anderen EU-Staaten

Die Zusammenarbeit mit ausländischen Geschäftspartnern und Mitarbeitern wird beeinflusst durch:

1. Zeitverständnis
2. Führungsstil anhand der geschichtlichen- und kulturellen Hintergründe.
3. Kommunikationsstil

IV.1 Zeitverständnis

Kulturen unterscheiden sich in ihrer Zeitperspektive bezüglich ihrer Gegenwarts-, Vergangenheits- bzw. Zukunftsorientierung. Mit der Verbreitung des Taylorismus, mit dem Arbeitsprozesse in immer kleinere Schritte aufgeteilt und delegiert wurden, entwickelte sich das monochrome Zeitverständnis. In stark zukunftsorientierten Länder⁹⁾ wie den USA und Deutschland herrscht eine lineare Zeitvorstellung mit strenger Aneinanderreihung von Monaten und Jahren. Sie hängen nicht der Vergangenheit nach. Die Zeit gilt hier als meß- und teilbare Quantität.

Asiatische, arabische, südamerikanische und südeuropäische Länder (auch Frankreich) leben hingegen in einer polychronen Zeit, in der Dinge nicht hintereinander, sondern parallel geschehen. Außerdem wird in diesen Ländern in der Regel nicht so streng zwischen Beruf und Privat unterschieden. Diese Länder sind kulturell stark vergangenheitsbezogen wie China und Indien¹⁰⁾.

Eine zyklische Zeitauffassung liegt vor, wenn die Zeit durch den ständigen Wechsel geprägt ist. Leistungsdifferenzen in Quantität und Qualität können im Zeitablauf wieder ausgeglichen werden.

In monochromer Zeit gilt:¹¹⁾

1. die Zeit verläuft linear,
2. Aufgaben werden hintereinander erledigt, und nur eine Aufgabe zur Zeit,
3. Terminkalender bestimmen die Planung,
4. es wird konzentriert gearbeitet und getagt.

In polychromer Zeit gilt:¹²⁾

1. Zeit ist ein abstrakter Begriff,
2. Aufgaben werden parallel verrichtet, also mehrere gleichzeitig,

9) Hall, Edward T. / Hall, Mildred R. (1990): Understanding cultural differences, S. 14, Yarmouth.

10) Hall, Edward T. / Hall, Mildred R. (1990): Understanding cultural differences, S. 17ff. Yarmouth.

11) Interkulturelles Management (2002) in 4managers powered by ILTIS GmbH, Rottenburg

12) 4managers powered by ILTIS GmbH

3. die Planung ist flexibel,
4. Ablenkungen sind möglich und werden nicht als Störung empfunden.

Die Zeiteinteilung in Deutschland ist monochron. Termine werden kontinuierlich geplant, Dieses kommt dadurch zum Ausdruck, dass die Deutschen zwischen geschäftlichen und privaten Terminen trennen und nach der Erledigung der Geschäftstermine folgt die Freizeit mit den privaten Terminen. Die Osteuropäer, Franzosen und die Südeuropäer hingegen vermischen und kombinieren private und geschäftliche Termine und reagieren flexibler auf Terminplanänderungen. Bezüglich der Zeitperspektive muß in Deutschland gegenseitiges Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung über einen längeren Zeitraum wachsen als in den osteuropäischen oder südeuropäischen Ländern. Die Deutschen planen eher aus einem Verbund von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft heraus.

In Bezug auf Pünktlichkeit und Termintreue¹³⁾ urteilen die deutschen Unternehmer über die Polen, Russen und zum Teil zu den Rumänen folgendermaßen:

1. Polen werden in Bezug auf Terminvereinbarungen und deren Einhaltung wiederholt implizit als unpünktlich stereotypisiert.
2. Die Forderung nach einer Besrätigung von Lieferterminen wird ignoriert.
3. Über einen Lieferverzug wird keine Information gegeben.

Pünktlichkeit dient Deutschen zur Vermeidung von Unsicherheiten, unterstützt ihre Bestrebungen zur Risikovorsorge und entsprechen damit ihrer kulturellen Prägung.¹⁴⁾

In der Industrie werden meist längerfristige Investitionen geplant, die erst nach mehreren Jahren Gewinne erwirtschaften. Die durch die langfristige Planung entstehenden Unsicherheiten werden minimiert.¹⁵⁾

Dieses Vorgehen aus der Industrie hat sich in allen anderen Branchen durchgesetzt. Scharf strukturierte und reglementierte Strukturen setzen die Fokussierung auf den Prozeß, mit dem

13) Roswitha Loew (2003), zum Umgang mit Zeit in Wirtschaftskontakten mit Osteuropa. Zur Auffassung deutscher Unternehmer, Trans Nr. 14 Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften

14) Beim Unsicherheitsvermeidungsindex steht Deutschland nach den Hofstedes' Studien von " Culture's Consequences, London" vor den Niederlanden, USA und den osteuropäischen Ländern.

15) Das Bedürfnis nach Sicherheit bedeutet nicht, dass die Deutschen kein Risiko eingehen. Unsicherheitsvermeidung darf hier nicht mit Risikovermeidung verwechselt werden. Unsicherheit ist hier als mit keiner Wahrscheinlichkeit berechenbarer Einflußfaktor zu sehen. Vgl. Hofstede, G. (1991), S. 116ff.

das Ziel erreicht werden soll. Deutschland kann daher als 'prozeßgerichtet' bezeichnet werden.¹⁶⁾

Während für deutsche Führungskräfte Stabilität, Sicherheit und optimale Risikoeinschaltung unverzichtbare Führungskriterien sind, sehen die spanischen Partner darin oft eine Einschränkung wünschenswerter Spontaneität und Kreativität.¹⁷⁾

In französischen Organisationen gibt es mehr Transversalität. Wenn Deutsche bestrebt sind, das Firmengebäude zum Ende der definierten Zeit pünktlich zu verlassen, reagiert der französische Kollege eventuell fassungslos. Das Wort "Feierabend" hat in seiner Welt folglich auch in seiner Sprache keine Entsprechung.¹⁸⁾

In französischen Unternehmen "vollzieht sich der Informationsfluss vorwiegend mündlich und informell, und der Einzelne ist bestrebt, allzeit das Ohr am Fluss des Geschehens zu haben. In französischen Unternehmen bleibt man daher oft über die Arbeitszeit hinaus in der Firma zwanglos zusammen".

Während die Mittagspause in Deutschland flexibel dem Arbeitsanfall untergeordnet wird, ist die Mittagszeit in Frankreich, in anderen südlichen Länder noch länger von 12.00 bis 14.00 Uhr.

Der normale spanische Arbeitstag ist folglich länger als der deutsche. Wegen der durchschnittlich höheren Temperaturen wird die Mittagspause traditionell von 14.00 bis -16.00 Uhr gemacht. Danach wird in der Regel bis 19 oder auch 20 Uhr gearbeitet.

Mit dem hohen Wert von Beziehungspflege und Flexibilität geht auch das Zeitempfinden in Italien einher. Zwar gilt Pünktlichkeit in der italienischen Geschäftswelt so wie in der deutschen als ein Ausdruck von Vertrauenswürdigkeit, allerdings liegt in Italien die Toleranzgrenze höher. Das bedeutet, man kann in Norditalien mit Anstand 20, in Rom 30 und in Neapel 45 Minuten später zu einer Verabredung kommen.

IV.2 Managementstil anhand der geschichtlichen- und kulturellen Hintergründe.

Geschichte und Kultur eines Landes determinieren die Mentalität seiner Menschen, Werte, ihre Gefühle, ihren Kommunikationsstil, ihre Verhaltensnormen. Die sozio-kulturellen und wirtschaftlichen Entwicklungen von Deutschland und anderen europäischen Nachbarländern sind

16) Hofstede, Geert (1991): Cultures and Organisations- Software of the Mind, S. 191 New York.

17) Vgl. Susanne Müller/Joaquim Gomez (2002), Deutsch-Spanisches Management-ein explosiver Cocktail? -Internes Arbeitspapier bei Cross-Culture Communication, Frankfurt

18) Müller, Susanne (2000), Deutsch-Französisches Management - ein unverträgliches Paar?

als Ergebnis von historischen und sozioökonomischen Entwicklungen zu betrachten.

Deutschland bestand bis 1871 aus mehr als dreihundert Kleinstaaten. Dies hat zur Folge, dass es sehr nach innen gerichtet und einen Hang zur sachbezogenen und logisch nachvollziehbaren Austausch von Informationen hatte. Pünktlichkeit und Gründlichkeit waren für ein Funktionieren der Wirtschaft in den Kleinstaaten unabdingbar. Ihr wesentliches Merkmal ist die Eingebundenheit des Individuums in die jeweiligen Gemeinschaft, in der es lebt: Der Stamm, die Familie, das Dorf, die Stadt, das Fürstentum und das Herzogtum, das Land. Die zuverlässige Erfüllung der Aufgabe gegenüber der Gemeinschaft bildet die Grundlage für Vertrauen und für den Aufbau guter persönlicher Beziehungen. In diesem Kontext erklärt sich der weit verbreitete Sachfokus in der deutschen Geschäftswelt. Auf der Basis der deutschen Liberalität im Führungsstil beteiligen sich mehrere bei dem Entscheidungstreffen.

Franzosen dagegen sehen diesen Vorgang aus ihrer Perspektive als schwerfälligen Managementstil, welcher Zeit in Anspruch nimmt. Franzosen in ihrem zentralistisch regierten Land hingegen sind hierarchiegeprägt. Das über Generationen verinnerlichte zentralstaatliche Prinzip "der Staat - das bin ich" von dem Sonnenkönig Ludwig XIV bestimmt auch das Arbeitsfeld im Unternehmen. Entscheidungsstrukturen sind hierarchisch geprägt. Der Generaldirektor ist die anerkannte Führungspersönlichkeit, die ihre Entscheidungen alleine trifft. Obwohl der Vorgesetzte in jedem Arbeitsbereich dominiert, wird der französische Managementstil nicht so sehr als frontal empfunden.

Der französische Manager ist meist früh mit der Bewältigung von Risiken konfrontiert worden, da er die Geschäftskennntnisse durch "learning by doing on the job" in verschiedenen Unternehmen erworben hat. Unsicherheit wird in hohem Grade in Kauf genommen und auftretende Probleme erfahren in der jeweiligen Situation pragmatische Lösungen. der französische Manager ist charakteristischerweise Generalist.

Vergleicht man die Managementstile Deutschlands mit den südeuropäischen Ländern wie Spanien oder Portugal, sieht man die unterschiedliche Funktion deutlicher. An der Spitze des Organigramms steht der Leiter, meist mit akademischer Ausbildung. Er ist ein Funktionär in einem vielfach segmentierten Unternehmen, in dem er bestimmte Prozeduren auszuführen hat. So hat man in Deutschland viele Richtlinien und Verordnungen zu beachten, dadurch wird Führungstätigkeit steril".¹⁹⁾.

19) Rogerio Pires, Leiter der Credito Predial Portugues S.A., aus einem Artikel von Suanne Müller/Duarte Franco, "Deutsch-Portugiesisches Management, kein Problem"

Wie in Frankreich sind in Portugal und Spanien der Leiter eines Unternehmens der Herr im Hause. Er trägt die gesamte Verantwortung und trifft jede Entscheidung. Delegation ist nicht üblich, der Führungsstil ist autoritär. Bei diesem historisch gewachsenen Führungsstil handelt es sich überwiegend um kleine bis mittelständische Unternehmen, zum grossen Teil in Familienbesitz, die auch von Familienangehörigen geleitet werden. Die Macht wird nicht an eine Stelle in der Hierarchie gegeben, sondern an eine Person, der man persönlich vertraut. Die Entscheidungsmacht der höchsten Person in der Hierarchie trägt auch dazu bei, dass man auf die ständig verändernde Situation flexibler reagieren muss. Langfristige Pläne und Projekte mit dem Ziel der Stabilität, Sicherheit und optimaler Risikoausschaltung, die man in der deutschen Führung beobachten kann, sind schwer zu erreichen. So orientieren sich spanische und portugiesische Partner eher auf kurzfristige Erfolge.

Das Nachbarland Niederlande zeigt dagegen wieder einen völlig anderen geschichtlichen Hintergrund. Nach dem siegreichen Kampf gegen die spanische Besatzung im 17. und im 18. Jahrhundert und nach der Lösung aus dem französischen Einfluss expandierten die Niederländer überseeisch. Diese niederländische Öffnung wird durch den wirtschaftlichen Aufstieg des Deutschen Reichs und die Bedrohung des niederländischen Kolonialreichs durch England weiter gefordert. Durch die kollektiven Erfahrungen und Fähigkeiten eines seit Jahrhunderten seefahrenden Handelsvolkes, das das eigene kleine ressourcenarme Territorium zu einem wohlhabenden Industrieland zu machen in der Lage war, vereinigen sich in ihnen. Im Vergleich zu den Deutschen gelten die Niederländer tendenziell mehr Team Player als die Deutschen, und sie akzeptieren eher eigene Gedanken der Mitarbeiter.²⁰⁾

Es wird meist auch von den deutschen Mitarbeitern bestätigt, dass der Führungsstil in niederländischen Unternehmen informeller und kooperativer ist als in Deutschland. Positionsunterschiede werden durch die informelle Art, miteinander umzugehen gemildert. Eine starke Aufgabenorientiertheit prägt die Geschäftskultur, den Führungsstil und die allgemeine Einstellung zur Arbeit. Zwar ist auch die deutsche Mentalität eher rational und aufgabenorientiert, jedoch unterscheidet sich die historisch gewachsene Motivation dazu um Nuancen. Den Deutschen geht es darum, Entscheidungen zu treffen, den Niederländern aber mehr um den Ideenaustausch. Deutsche wollen Aufgaben verteilen. Es muss klar sein, wer die Leitung hat. Die Meinung des Vorsitzenden wiegt am schwersten und dessen Entscheidung ist bindend.

20) Johan de Ruiter, Associate Partner der Firma Booz Allen & Hamilton in Frankfurt

Gegensatz zu Niederlanden sind in Deutschland Geschäftsbeziehungen hierarchischer aufgebaut. Das Bedürfnis in Niederlanden nach Hierarchie ist weniger ausgeprägt als in Deutschland.

IV.3 Kommunikationsstil

Kommunikation findet immer dann statt, wenn jemand auf das Verhalten eines anderen reagiert. Generell ist die Grundvoraussetzung für Kommunikation, dass eine Person sowohl den Wunsch als auch das Verlangen hat zu kommunizieren. In der zwischenmenschlichen Kommunikation sind klar identifizierte Teilnehmer involviert, die die Möglichkeit haben, ihr Gegenüber direkt anzusprechen. Zusätzlich können Menschen, die direkt miteinander kommunizieren, diverse Sinneskanäle wie Blick, Berührungen, Gerüche, Stimmveränderungen benutzen, um Informationen zu erhalten.²¹⁾

Der deutsche Kommunikationsstil bildete sich als funktional effektiv heraus im spezifischen historischen Kontext starker regionaler, politischer, ökonomischer und sprachlicher Verschiedenheit des Territoriums. Es wurde ein Code gebraucht, der sich leicht übertragen ließ: geordnet Schritt für Schritt entwickelnd, mit klar definierten Begriffen, präzise durch Relevanz und Redundanz zugleich.

Die deutsche Direktheit in der Geschäftswelt wird von vielen Partnern aus den EU-Ländern als Unhöflichkeit oder zumindest Taktlosigkeit erlebt, während deutsche Partner die Indirektheit oft nicht erkennen oder sogar als fehlende Managermentalkompetenz betrachten. Direkte Kommunikation entwickelte sich auch in Deutschland als Norm und Funktion der historischen Gegebenheiten: es galt das Verstehen zwischen den unterschiedlichen germanischen Stämmen zu befördern, die auf unterschiedlichen Territorien ansässig waren und stark unterschiedliche Dialekte sprachen. erst mit der Bibelübersetzung Luthers entstand die deutsche Standardsprache.

Große Unterschiede bestehen zwischen Deutschland und anderen EU-Ländern in der Art und Weise zu kommunizieren. Deutsche pflegen eine direkte und sachliche Ausdrucksweise und sind in Gestik sowie Mimik und Körpersprache sehr verhalten.

Italienische, spanische sowie portugiesisches Kommunikationsverhalten ist generell emotionaler im Verhältnis zur deutschen Sachlichkeit. Damit verbunden ist eine größere Körpernähe im Gespräch. Körperberührungen werden in den südeuropäischen Ländern nicht als peinlich empfunden wie in Deutschland. Das simultane Sprechen, reiche nonverbale Kommunikation

21) Vgl. Lustig, M.W. & Köster, J. (1996). Intercultural competence. Interpersonal communication across Cultures S. 28-41. Second Edition. New York

verstärkt die Signalwirkung und fördert die Beziehungsentwicklung. Während Deutsche durchschnittlich eine Körperdistanz von 1m bis 1,50 m in der beruflichen Kommunikation halten, kommen sich Italiener, Spanier und Portugiesen 80 cm bis Schulterchluss nahe.

Deutsche erweisen als disziplinierte Zuhörer als Signal ihrer Aufmerksamkeit, während südeuropäische den Redner mit Fragen unterbrechen. Insgesamt vollzieht sich der Informationsfluss in den oberen Länder dominierend mündlich. Mündliche Kommunikation hat daher ein größeres Gewicht, so dass Schriftliche Vereinbarungen weniger wirksam sind. In der Auslegung von Vereinbarungen, Kontrollen und Regeln lässt man Flexibilität und Großzügigkeit walten. Schriftliche Anweisungen werden als Aggression empfunden. Während in Deutschland bei der Geschäftskommunikation politische, religiöse oder klischeehafte Themen als tabu betrachtet werden, sind diese Themen in den südlichen Ländern Europas durchaus akzeptiert. Die Anrede mit DU im Geschäftsleben in Deutschland bedeutet einen sehr hohen Vertraulichkeitsgrad, der mit dem englischen YOU oder spanischen TU keineswegs verbunden ist.

V. Fazit

Multikulturelle Kontakte sind im zusammengewachsenen Europa unvermeidlich.

In jeder Nation hat die Wirtschaft ihren eigenen Führungsstil entwickelt, welcher Ausdruck der Mentalität und der gesellschaftlichen Tradition ist. Wie die Menschen miteinander umgehen, zeigt sich unter anderem ziemlich deutlich im Führungsverhalten, Kommunikationsstil und im Zeitverhalten. Meist wird bei der Planung der Zusammenarbeit in erster Linie Wert auf finanzielle, juristische und strategische Aspekte gelegt; die Eigenarten von Unternehmenskulturen und Mitarbeitern werden jedoch häufig vernachlässigt. Unterschiede in Kultur, Führungsstil, im Umgang und in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die ihren Ausdruck in den Handelsbeziehungen finden, werden öfter als störend empfunden.

Durch die Untersuchung anhand differenzierter kultureller Grundmuster im interkulturellen Management zwischen Deutschland und Angehörigen unterschiedlicher EU-Staaten wurden folgende Diskussionspunkte behandelt:

1. Zeit und Zeitverhalten ist ein starker Indikator für spezifische Managementstile.
2. Es geht hier um ein Kennen und ein Verstehen, das sich der Auseinandersetzung mit all den Schwierigkeiten und Missverständnisse zwischen den kulturell so unterschiedlichen

Ländern nicht entziehen kann und darf.

3. Wer Strategien im Ausland umsetzen will, muß die Bereitschaft zum interkulturellem Lernen - wie z.B. das Vertrautwerden mit den Konzepten unterschiedlicher kultureller Orientierungssysteme - zeigen.
4. Eigene Unsicherheiten und emotionale Abwehr im interkulturellen Umgang müssen akzeptiert und der Umgang mit interkulturellen Konflikte gelernt werden.

Die neue interkulturelle Dimension im Management, die von den interagierenden Globalisierungsprozessen hervorgebracht wird, geht einher mit einer schnellen Weiterentwicklung im Führungsstil der jeweiligen Länder. Diese resultieren aus dem internationalen Wettbewerb und flexiblen Rotation der Arbeitsplätze. In Deutschland steht der Abbau von Hierarchie zur Diskussion, und junge Generation von Führungskräften ist schon dabei, mit selbständigen Offenheit und Flexibilität ein anderes Bild zu zeichnen.

Literaturverzeichnis

- Hall, Edward T. / Hall, Mildred R, Understanding cultural differences, 1990
- Hofstede, Geert, Culture's Consequences, London, 1980
- Hofstede, Geert, Culture's and Organisations Software of the Mind, New York,1991.
- Interkulturelles Management in 4managers powered by ILTIS GmbH, Rottenburg, 2002
- Loew, Roswitha zum Umgang mit Zeit in Wirtschaftskontakten mit Osteuropa. Zur Auffassung deutscher Unternehmer, Trans Nr. 14 Internet-Zeitschrift für Kulturwissenschaften
- Lustig, M.W.& Köster, J., Intercultural competence. Interpersonal communication across Cultures Second Edition. New York, 1996
- Knapp/Knapp-Pothoff: Interkulturelle Kommunikation. In: Zeitschrift für Fremdsprachenforschung. 1/1990,
- Müller, Susanne /Joaquim Gomez, Deutsch-Spanisches Management - ein explosiver Cocktail? -Internes Arbeitspapier bei Cross-Culture Communication, Frankfurt, 2002
- Mauritz, Harmut, Interkulturelle Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden, 1996.

Müller, Susanne, Deutsch-Französisches Management - ein unverträgliches Paar?, 2002

Johan de Ruiter, Associate Partner der Firma Booz Allen & Hamilton in Frankfurt, in Deutsch-portugiesisches Management, kein Problem! von S. Müller, 2002

Schroll-Machl, S. & Kinast, E. . Ansätze für eine Strategie interkulturellen Handelns. Fehlende oder unklare Strategien für das interkulturelle Handeln gefährden den Erfolg von Entsendungen und Kooperationen. In: Personalführung 11/ 2002,

Schroll-Machl, S., Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozess. In: Organisationsentwicklung , 2000

Schroll-Machl, S. & Lyskov-Strewe, V., Interkulturelle Kompetenz im Transformationsprozeß - Erfahrungen mit Interkulturellen Trainings zu (Ost)Mittel- und Osteuropa. In: H.-H. Hohmann (Hg.). Eine unterschätzte Dimension? Zur Rolle wirtschaftskultureller Faktoren in der osteuropäischen Transformation. Bremen: Temmen. 1999

Stern, Elisabeth , Interkulturelle Kompetenz Die Fähigkeit wirksam und angepasst in verschiedenen Kulturen zu handeln : Quick-Times-Beiträge 2003

Thomas, Alexander, Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in: Alexander Thomas (Hg.), Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996.

Thomas, A. & Schroll-Machl, S., Mittel- und langfristige Auslandseinsätze als Meilensteine der Personalentwicklung von Führungs(nachwuchs)kräften. In: R. Brühl & Thomas/Hagemann: Training interkultureller Kompetenz. In: Interkulturelles Management. Heidelberg, Physica-Verlag, 1996

Thomas, Alexander: Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: Thomas, A.: Kulturvergleichende Psychologie. Hogrefe, Göttingen, 1993.

Thomas/Hagemann: Training interkultureller Kompetenz. In: Interkulturelles Management. Heidelberg, Physica-Verlag, 1996,

기업경영에서의 상호문화적 기반요소

- 독일과 유럽연합 국가를 중심으로 -

정진성

유럽연합 (EU)은 단일화폐, 유로의 성공적인 발전 후, 2004년 대부분 옛 동구권 국가였던 10개국을 받아들여 25개 회원국으로 확대하는 새로운 도전에 직면해 있다. 유럽 내의 정치적인 급격한 변화 아래 독일을 중심으로 한 이웃나라의 기업 구성원들의 접촉도 더욱 빈번해지고 있다. 서로 다른 문화권의 기업들은 상호 제휴, 인수 합병을 할 때 서로의 문화적인 차이가 시너지 효과를 나타낼 것이라고 예상한다. 그러나 이러한 국가 간의 활발한 교류는 항상 원만한 상태만을 유지하는 것이 아니라, 갈등, 대립상태를 유발할 수도 있다. 한 스위스의 조사에 의하면 70%의 기업의 합작, 공동연구 및 상호제휴의 실패의 이유가 전략 혹은 기술적인 문제에서나 경제적인 어려움이 아닌 다양한 문화적 배경과 사고방식에서 발생하는 문화적 갈등 때문이라고 한다.²²⁾ 또한 많은 기업들이 문화적인 시각에서의 관찰을 기업의 목표나 전략, 혹은 기술개발과 같은 이슈들에 대한 연구에 비하여 2류, 즉 "소프트"로 단정시키는 중대한 실수를 범하고 있다고 주장하였다.²³⁾

본 논문은 독일과 유럽의 글로벌화 된 기업사회에서 공동의 목표를 달성하기 위하여 갖추어야 하는 상호문화적 능력을 갖추는데 기본이 되는 상호문화적 기반요소를 소개하였다.

1. 역사적 · 사회적 바탕에서 야기되는 지도력과 위계질서, 구체성과 함류성, 일의 방식, 회의방식,
2. 의사소통과 의사소통언어, 문어와 구두어, 비언어적 의사소통, 호칭 및 어법, 대화 진행방식, 스몰토크, 의상,
3. 시간관념, 약속이행, 근무시간, 공과 사의 시간구별

위의 문화적 요소들을 기업과 기업 전략적인 측면에 맞추어 독일과 이웃 유럽연합 국가들이 비즈니스 상에서 직면 할 수 있는 문화적인 다양한 상황들에 비교해 보았다. 즉,

22) Stern, Elisabeth , Interkulturelle Kompetenz. Die Fähigkeit wirksam und angepasst in verschiedenen Kulturen zu handeln : Quick-Times Beiträge 2003

23) Gibson, Robert, "Return on Culture" - Interkulturelle Kompetenzentwicklung für das Internationale Geschäft, aus Wirtschaftspsychologie aktuell, 2003

각 문화권에 속한 기업구성원과 그 사회의 지배적 문화특성을 찾아내고 그것을 또 쌍방향 적으로 다른 문화에 적응함으로써 경영환경의 급격한 변화에 대응하는 것이다. 또 기업의 생존과 발전을 위해 사업 내용으로부터 조직구조에까지 상호문화능력 훈련으로 어떠한 경영전략에도 시너지 효과를 낼 수 있는 글로벌 기업으로 탈바꿈되어야 한다.

