



Prof. Geert Hofstede

Emeritus Professor für Organisationsanthropologie und internationales Management an der Wirtschaftsfakultät der Universität Maastricht, Niederlande



Dr. Claudia Harss

Inhaberin der Münchner TWIST Consulting Group, Lehrauftrag für strategische Personalentwicklung an der LMU München

Kontakt:
contact@twist.de

Sollbruchstellen und Brücken im internationalen Unternehmen

Ein Gespräch zwischen Prof. Geert Hofstede und Dr. Claudia Harss

Ich bin unterwegs zu Prof. Geert Hofstede. Im Zug nach Holland bereite ich mich mental auf unser Treffen vor. Im Interview soll es darum gehen, all jene, die vor die schwierige Aufgabe gestellt sind, eine internationale Unternehmenskultur zu fördern und zu etablieren, mit seinem Rat, seinen Ideen und auch Warnungen zu unterstützen. Geert Hofstede hat selbst in großen Unternehmen gearbeitet, in verschiedenen Ländern gelebt und es mit seiner berühmten IBM Studie als Forscher und interkultureller Berater zu Weltruhm gebracht. Außerdem hat er (Jahrgang 1928), mehr Lebenserfahrung auf dem Buckel als die meisten von uns. Seine Familie ist polyglott und multikulturell gemischt. Einige seiner Schwiegerkinder und Enkel sind asiatischer Herkunft. Wer könnte wohl ein besserer Ratgeber sein, wenn es darum geht, uns Praktikern vor Brüchen im internationalen Geschäft zu warnen und auf mögliche Brücken hinzuweisen, die derzeit vielleicht zu wenig genutzt werden. Geert Hofstede empfängt mich kurz nach der Jahreswende in seinem gemütlichen, hell und modern eingerichteten Haus in Velp bei Anheim. An zwei aufeinanderfolgenden Tagen unterhalten wir uns jeweils zweieinhalb Stunden in seinem Arbeitszimmer. Dabei zeichnet sich bereits nach dem ersten Tag eine Struktur von sechs Themenkreisen ab, die dem Praktiker bei der internationalen Arbeit helfen können. Die interessantesten Gesprächspassagen zu jedem der sechs Themenkreise – Brückenschläge oder Sollbruchstellen allesamt – sind im Folgenden wiedergegeben.

Brückenschlag 1: Genau hinsehen: Wovon reden wir? - Mit wem oder was haben wir es zu tun?

Kulturbegriff - Landeskultur und Unternehmenskultur?

Harss: Ich glaube wir sollten zunächst eine Definition einholen: Was verstehen Sie unter Unternehmenskultur?

Hofstede: Wenn ich sage, dass nationale Kultur die kollektive Programmierung der Mitglieder einer Nation ist, dann ist Un-

ternehmenskultur die kollektive Programmierung der Mitglieder eines Unternehmens oder der Abteilung eines Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen oder Abteilungen im selben Land.

Harss: Was halten Sie für die wichtigste Fragestellung zum Thema «Brücken oder Sollbruchstellen» von Unternehmenskulturen bei internationalen PE und OE Projekten?

Hofstede: Zuerst geht es bei der Unternehmenskultur um eine andere Sache als bei der Landeskultur. Die Unternehmenskultur ist weniger tief. In einem Land ist man geboren. Man ist dort aufgewachsen mit einer Kultur. Diese Kultur ist man von Tag eins an und diese Kultur trägt man lebenslang mit sich. Unternehmenskultur entspricht, wenn man in diesem Bild bleibt, Tag zwei. Aber, wenn ein Unternehmen neu gegründet wird, dann fängt man an Tag zwei natürlich zunächst an, die Dinge genauso zu machen wie an Tag eins. Da kommen dann Gewohnheiten der Landeskultur ins Unternehmen und natürlich spielt es eine Rolle, welcher Nationalität die Leute sind, die das Unternehmen, und damit dessen Kultur, gründen.

Harss: Organisationskulturen, entstanden am Tag zwei, kann man sie demnach leichter verändern, weil sie weniger tief verankert sind? Wie lange dauert so ein Änderungsprozess?

Hofstede: «It takes ages». Es dauert immer lange und es dauert meistens länger, als die Leute im Unternehmen verbleiben

Schlüsselvariablen der Unternehmenskultur

Harss: Was wären Empfehlungen an Praktiker, wenn es darum geht, international eine Unternehmenskultur zu entwickeln, zu integrieren. Was sind Schlüsselvariablen, auf die Sie dabei besonders achten würden?

Hofstede: Ich empfehle, in jedem Fall einen Survey durchzuführen. Um welche Länder handelt es sich? Was ist die Aufgabe? Wer sind die Kunden? Wer sind die Mitarbeiter und welche dieser Variablen sind kulturabhängig? Dabei sind übrigens auch weiche Faktoren und Emotionen wichtig. Gut ist, wenn man am Ende nicht nur sagen kann, was kulturabhängig ist, sondern auch, was nicht kulturabhängig ist. Man kann auf diese Weise auf die Schlüsselvariablen fokussieren, weil die Welt sonst viel zu komplex ist.

Harss: Welche kultursensiblen Schlüsselvariablen zeigen sich besonders häufig?

Hofstede: Zum Beispiel ist das Verhältnis von Mitarbeiter und Chef in unterschiedlichen Ländern anders. Oder auch das Verhältnis zwischen der Einzelperson und der Gruppe. Ein Beispiel hierfür wäre z.B. die Tatsache, dass man in Japan keine Werbung findet, in der nur eine Person abgebildet ist. Wichtig ist auch die Art des Kontakts zwischen der Firma und den Kunden. Auch die Art der Produkte, z.B. wenn man Streichhölzer macht, ist es nicht wichtig, in welcher Kultur sie gemacht werden, wahrscheinlich kommen sie aus Skandinavien, weil es da viel Holz gibt. In diesem Fall ist die Kultur für Produktion und Verkauf relativ unwichtig. Aber wenn man Versicherungen verkauft, dann verkauft man eigentlich nur ein Gefühl:

Man fühlt sich sicher, und dabei spielt das persönliche, von nationaler Kultur geprägte Verhaltensmodell eine ganz wichtige Rolle. Versicherungen sind sehr kulturabhängig, das gleiche gilt für Gesundheit, also Krankenhäuser.

Harss: Mir fällt zum Thema Gesundheit auch ein Beispiel aus unserer Beratungsarbeit ein. Einer unserer Kunden beklagte sich darüber, dass in Osteuropa einer, der sich den Finger einquetscht, manchmal sechs Wochen krankgeschrieben ist.

Hofstede: Krankheit und Gesundheit sind anthropologisch wichtige Dimensionen – wer krank ist, auch wer verrückt ist. Das kann in der Praxis von Unternehmen sehr wohl eine Rolle spielen.

Harss: Inwieweit spielen nationale «Paradigmen» in Unternehmenskulturen hinein? Wo wird die Grenze zwischen Unternehmenskultur und Landeskultur durchlässig?

Hofstede: Bei der Frage, was man als normal akzeptiert. Zum Beispiel in einer asiatischen Firma werden die Verpflichtungen der Familie gegenüber sehr ernst genommen. Wenn dort ein Mitarbeiter kommt, der zur Beerdigung seines Onkels gehen will, dann wird das so mittelbar akzeptiert. Wenn der Mitarbeiter das Gleiche in einem westlichen Unternehmen macht, kommt häufiger: Na – hat er wieder etwas gefunden, um nicht zu arbeiten!

Kulturelles Risiko für verschiedene Formen der internationalen Kooperation

Harss: Lassen Sie uns einmal über den missglückten Merger zwischen Chrysler und Mercedes sprechen. Chrysler ist ein amerikanisches Unternehmen innerhalb der amerikanischen Kultur

Biografie

Geert Hofstede ist Emeritus Professor für Organisationsanthropologie und internationales Management an der Wirtschaftsfakultät der Universität Maastricht, Niederlande. Er war als Diplom-Maschineningenieur in der niederländischen Industrie tätig; 1967 promovierte er im Fach Sozialpsychologie an der Universität Groningen. Ab 1965 arbeitete er als Betriebspsychologe für das Unternehmen IBM, das er 1971 verließ, um eine akademische Karriere einzuschlagen mit dem Forschungsschwerpunkt nationaler Kulturen und Organisationskulturen. Seine IBM Studie und andere Arbeiten werden weltweit zitiert. Geert Hofstede ist Honorarprofessor an Universitäten in sieben Europäischen Ländern und Mitglied der Academy of Management in den Vereinigten Staaten.

und Mercedes ein deutsches Unternehmen innerhalb der deutschen Kultur. Vielleicht kann man an diesem Beispiel noch einmal präzisieren, worüber wir genau sprechen, wie hoch Ihres Erachtens der Anteil des «Nationalen» an der Unternehmenskultur dieser beider Unternehmen ist und welche Rolle dies eventuell beim Scheitern des Mergers gespielt hat. Sie haben schon einmal gesagt, dass Korrelationen zwischen nationaler Kultur und Unternehmenskultur schwer nachweisbar sind.

Hofstede: Ja, weil es sich um verschiedene Aspekte handelt. Die Landeskultur hat mit Werten zu tun, die Organisationskultur mit Praktiken.

Harss: Also einerseits überschneiden sich in diesem Fall zwei Unternehmenskulturen mit verschiedenen Praktiken, andererseits zwei Landeskulturen mit verschiedenen Werten, eine amerikanische, eine deutsche. Aber was war das größere Problem? Kann es sein, dass in so einem Fall, wirklich das Nationale in den Vordergrund tritt?

Hofstede: Ja, das glaube ich. Ich habe das auch so in der deutschen Fassung meines Buches «Lokales Denken, Globales Handeln» geschrieben (Hofstede, 2009). Es gibt meines Erachtens ein aufsteigendes kulturelles Risiko für unterschiedliche Formen und Stadien eines Firmenzusammenschlusses.

Harss: Gehen wir gleich zu einem schwierigen Fall in Ihrer Liste «Übernahme im Ausland».

Hofstede: Das ist schon fast das Schwierigste. Die «Übernahme im Ausland» ist wie die Adoption eines pubertären Buben. Die Firma hatte schon eine eigene Kultur, und da hat man nicht nur mit der nationalen, sondern auch mit der Unternehmenskultur zu tun, die bereits etabliert ist. Da hat man dann den Konflikt gleich zwei Mal: einen Konflikt der Werte und einen Konflikt der Praktiken.

Harss: War Chrysler der «pubertäre Bub», bei der Übernahme Daimler – Chrysler?

Hofstede: Das war ein noch schwierigerer Fall, weil im vorangegangenen Beispiel einer Übernahme im Ausland, zumindest noch einer der Boss ist. Wenn es schief geht, hat einer das Sagen. Wenn man es dagegen, wie bei Daimler Chrysler mit einer Fusion zu tun hat, dann muss man ständig verhandeln und verhandeln. Wie gesagt, ich würde in so einem Fall immer empfehlen, wenn man eine Fusion von zwei Firmen vorbereitet, einen Survey durchzuführen, durch den man die relevanten Unterschiede herausfinden kann und identifizieren kann, wo man etwas tun muss, weil dergleichen von alleine nicht in Ordnung kommt.

Harss: Und woran ist es Ihres Erachtens hauptsächlich gescheitert bei Daimler Chrysler? Was war der Bruch?

Hofstede: Die Kriterien für den Erfolg eines Unternehmens sind in der deutschen Gesellschaft andere als in Amerika. In Amerika ist es wichtig, dass man viel Geld macht. In Deutschland ist es wichtig, dass man eine super gute Maschine baut und einen weltweit guten Ruf hat. Da spielen dann im Unternehmensalltag Muster eine Rolle, die die Einwohner eines Landes schon als Kind gelernt haben. Und wenn man nicht als Kind da gewesen ist, dann ist man halt unfähig, sich richtig zu verhalten; dann macht man manches falsch, dann ist man ein «Alien».

Harss: Da sind sie also auf der tieferen Ebene von Tag eins aneinander geraten.

Hofstede: In Amerika haben die Leute einen Traum: Gott gib mir einen Mercedes. Die würden nie beten: Gott gib mir einen Chrysler (lacht).

Harss: Das ist der Grund, warum sie so viel importieren müssen! Wir haben vorher schon einmal festgehalten, dass bei einem «internationalen Merger» plötzlich wieder sehr viel stärker die nationalen Werte ins Spiel kommen. So nach dem Motto: wir lassen uns doch nicht von den Deutschen... oder wir lassen uns doch nicht von den Chinesen...

Hofstede: ...das kommt aber eigentlich nur dann auf, wenn etwas schief geht. Wenn es Probleme gibt, dann kommt der Nationalstolz.

Niederschlag von Landeskulturen in der Unternehmenskultur

Harss: Auf Ihrer Internet Seite denken Sie über Zusammenhänge zwischen der derzeitigen Finanzkrise und den in einer internationalen Studie nachgewiesenen Zielen des Senior Managements nach (vgl. Hofstede 2002).

Hofstede: Und das sind ganz klar nationale Profile, die dabei herauskamen. In einigen Ländern haben wir mit mehreren Universitäten kooperiert, und die haben unabhängig voneinander dieselbe Reihenfolge an priorisierten Zielen aus den ihnen bekannten Unternehmen abgegeben. Es war also nicht die Universität, die die Reihenfolge bestimmt hat, sondern eindeutig das Land. Die Schwierigkeiten, die es jetzt in Amerika gegeben hat mit dieser katastrophalen Wirtschaftskrise, hätte man nach dieser Studie eigentlich bereits vor zehn Jahren prophesien können.

Harss: Die Ziele amerikanischer Manager waren laut Studie hauptsächlich auf kurzfristige Gewinn-Maximierung und per-

sönlichen Machtzuwachs ausgerichtet. Sie haben dann auch Zusammenhänge zu den Hofstede Kulturdimensionen hergestellt, z.B. «Lang- vs. Kurzzeitorientierung».

Hofstede: Ja, die klarsten Zusammenhänge bestehen mit «Kurzzeitorientierung», also dem klassischen Quartalsdenken.

Harss: Die Art wie und welche Ziele gesetzt werden, ist also auch ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur. Kann man eine erfolgreiche, internationale Unternehmenskultur treffend in Ihren Organisations-Dimensionen beschreiben?

Hofstede: Ich glaube ja. Zum Beispiel «offen vs. geschlossen». Es gibt Organisationen, die sind sehr geschlossen und andere sind offener. Für Kunden ist es vermutlich angenehmer, bei den offenen zu sein.

Harss: Offenheit vs. Geschlossenheit ist die vierte von insgesamt sechs Dimensionen der Organisationskultur, die Sie in Ihrem Buch (vgl. Hofstede und Hofstede 2005) beschreiben. Offene Kulturen haben einen höheren Frauenanteil, ein offeneres Kommunikationsklima und sind gegenüber Neuerungen aufgeschlossen. Wie steht es mit der sechsten Dimension – pragmatisch vs. normativ? Man könnte ja vermuten, eine Organisation ist besser für den internationalen Markt gerüstet, wenn sie weniger starr mit Regeln und definierten Prozessen an den Start geht?

Hofstede: Ja, pragmatisch ist natürlich fast immer eine gute Sache im internationalen Umfeld.

Brückenschlag 2: Helden als Brücken - Antihelden als Sollbruchstellen

Positive Beispiele für Helden und deren Eigenschaften

Harss: Haben Sie erlebt, dass ein internationaler Merger wirklich gut gelungen ist?

Hofstede: Ich weiß, dass es einigen herausragenden Managern gelungen ist, eine internationale Fusion erfolgreich zu gestalten. Das hat meist viel mit deren Persönlichkeit zu tun.

Harss: Also ein Mensch, der eine besonders charismatische Persönlichkeit besitzt, kann Kultur stiften?

Hofstede: Das soll vorkommen, wenn auch meist im nationalen Kontext. Allerdings nicht immer. Es gibt ein bekanntes Beispiel von Renault – Nissan, wo man einen internationalen Manager nach Japan geschickt hat, Carlos Ghosn – halb Libanese, halb Brasilianer. Er hat seine Sache ausgezeichnet gemacht. Dabei hatten die Leute immer behauptet, dass nur Japaner in Japan erfolgreich sein können. Renault Nissan haben sich getraut, und er hat einen neuen Managementstil in Japan ein-

geführt, der tatsächlich dort angenommen wurde. Man kann also sagen: «never say never». Was man immer für erwiesen gehalten hat, ist vielleicht doch nicht wahr.

Harss: Fällt Ihnen noch ein positives Beispiel für einen internationalen Helden ein?

Hofstede: Ja, ein positives Beispiel einer kulturstiftenden Persönlichkeit war ein Manager namens Dr. Zempelin. Er stammte aus dem deutschen Unternehmen Glanzstoff. Glanzstoff wurde übernommen von «ENKA», und Zempelin siedelte als Deutscher nach Holland über, um dort Mitglied des Vorstands zu werden. Das war fast ein symbolischer Akt. Er hat als Vertreter von Glanzstoff sehr viel Respekt und Vertrauen von den holländischen ENKA Mitarbeitern bekommen.

Harss: Und er hat den Respekt hauptsächlich dadurch gewonnen, dass er gekommen ist, dass er den Grenzgang gewagt hat und...

Hofstede: ...dass er gezeigt hat, wir machen das jetzt zusammen und persönlich dabei war.

Harss: Was für Eigenschaften zeichnen Helden, wie diesen Zempelin aus?

Hofstede: Er war ehrlich und hat versucht, für die Interessen der ganzen Firma zu arbeiten. Also nicht nur für den Unternehmensteil, aus dem er gekommen war. Er war aber auch eine Symbolfigur. Das war ein gelungenes Beispiel für einen Brückenschlag. Es gibt über den Fall eine Dissertation. Kulturstiftende Helden, die man ins Ausland schickt, sollten eine breite Erfahrung haben, nicht zu stark in einer bestimmten Kultur verhaftet sein. Eine starke, stabile Persönlichkeit ist auch ganz wichtig dabei. Natürlich ist auch Integrität wichtig. Aber mit Aufschreiben kommt man nicht weit. Man muss wirklich integer sein.

Harss: Ein echter Held eben.

Hofstede: Ja, und er muss auf beiden Seiten als Held gesehen werden. Es ist ganz wichtig, eine Person zu finden, die auf beiden Seiten akzeptiert wird.

Harss: Sollte man Unternehmen empfehlen, nur Manager mit diesem Profil eines internationalen Jokers in die große weite Welt zu schicken?

Hofstede: Diese Eigenschaften sind sehr wichtig. Aber wie gesagt – Vorsicht – sie sind zum Teil auch kulturspezifisch. Auch Helden sind meist kulturspezifisch und nicht für alle Kulturen

tauglich. Sie sollten auch nicht zu sehr ein ganz «internationaler Joker» sein. Jeder Mensch sollte ruhig eine gewisse Zeit in seiner eigenen Kultur verbracht haben. Es gibt bekanntlich das «Diplomat-Children-Syndrom», also Kinder von Diplomaten, die ständig in verschiedenen Ländern gewohnt haben und sich dann entwurzelt und nirgendwo mehr zu Hause fühlen.

Duftmarken des Helden in der Organisationskultur

Harss: Wie stark prägt ein Held die Organisationskultur?

Hofstede: Natürlich zählt hier insbesondere, wer die Firmengründer sind. Man kann sagen, dass sich die Persönlichkeiten der Gründer in der Organisation wiederfinden: Ihre Werte, ihr Temperament und natürlich auch ihre nationalen Einflüsse. Aber es gibt natürlich in jeder Nation eine Menge von unterschiedlichen Persönlichkeiten. Ein Beispiel von früher sind die Unterschiede zwischen IBM und AT&T. Das waren beide amerikanische Firmen. IBM war von dem religiösen und netten Thomas J. Watson gegründet. IBM war infolgedessen eine sehr anständige Firma. AT&T wurde hingegen von einem ehemaligen Offizier gegründet, der bekannt dafür war, dass er sich wie ein Raubritter benahm. Und sein Unternehmen hatte deshalb eine «Raubritter» Kultur. Man munkelt, AT&T habe zum Beispiel in Chile beim Sturz Salvador Allendes die Finger im Spiel

gehabt. Die hatten da offensichtlich ihre eigenen Interessen und einige Schwierigkeiten mit der Regierung. Also einerseits IBM, andererseits AT&T: Beides waren amerikanische Firmen und auch etwa zur selben Zeit – und die Persönlichkeiten der Gründer haben sich da ganz klar in der jeweiligen Organisationskultur widerspiegelt.

Harss: Wie gelingt es einem Helden, eine Organisationskultur nachhaltig zu prägen?

Hofstede: Oft sind es zwei Helden. Interessant finde ich in diesem Zusammenhang das Promotoren Modell. Ich fand das immer ein gelungenes Stück «Research». Die Autoren (vgl. Folkerts und Witte 2001; Witte 1973) haben gezeigt, dass man, um wirklich einen «turn-around» zu machen, immer zwei Leute braucht: den Machtpromotor und den Fachpromotor. Im Allgemeinen geht es da gut, wo die Leute, die sich um den Wandel kümmern, genug Zeit bekommen. Also auf derselben Stelle und in derselben Firma dauerhaft wirken können. Wichtig ist natürlich auch, dass die Firma in der Zwischenzeit nicht von jemand anderem übernommen worden ist oder die Leute vorzeitig sterben. Und das passiert häufig. Man braucht also Leute, die für ein gewisses Ziel stehen und genügend Zeit haben, um es zu erreichen.



Geert Hofstede und Claudia Harss im Gespräch.

Brückenschlag 3: Ein nationales Herz im globalen Unternehmen bewahren

Gibt es ein wirklich globales Unternehmen?

Harss: Perlmutter unterscheidet in seinem ersten, früheren EPG-Modell verschiedene Stadien der Globalisierung: Ethnozentrische Unternehmen, polyzentrische Unternehmen und geozentrische Unternehmen. Die nationale Herkunft und der Standort des Mutterhauses verlieren also mit steigender Internationalisierung an Bedeutung. Was halten Sie davon?

Hofstede: Ich glaube, dass ein Unternehmen doch auch eine nationale Identität braucht. Man muss etwas geerbt haben, eine Heimat haben, und dann kann man nachher polyzentrisch sein

Harss: Das heißt, richtig global ist ein Unternehmen selten. Ist das total globale Unternehmen nur eine Idealvorstellung von Perlmutter?

Hofstede: Ich kenne und schätze Perlmutter persönlich, aber ich bezweifle, dass es völlige Globalität gibt. Globalität existiert vielleicht in internationalen Gremien, zum Beispiel den Vereinten Nationen, aber sie ist meistens ineffizient. Wirklich global? Ich weiß nicht. Ich glaube vielmehr, dass eine nationale Vergangenheit für eine Organisation sehr wichtig ist. Sie gibt auch eine solide Basis für die Unternehmenskultur. Das findet man zum Beispiel bei vielen schweizerischen Firmen, bei japanischen Firmen...

Harss: ... bei McDonald's auch?

Hofstede: Bei McDonald's auch und auch bei Ikea.

Harss: Das heißt, da ist immer noch das Schwedische, das Amerikanische spürbar, riechbar?

Hofstede: Und das ist die Stärke!

Harss: Meinen Sie, wenn Mercedes nicht mehr auf dem Label stehen hat «Made in Zuffenhausen» sondern «Made by Mercedes Benz», dann ist es trotzdem noch ein deutsches Unternehmen, auch wenn es sich global wähnt, Center of Competence eingerichtet hat und so weiter?

Hofstede: Ja, jeder weiß, auch das ist Mercedes – gute deutsche Ware.

Worin besteht das nationale Herz – Beispiele

Harss: Das wirft natürlich die Frage nach dem Herzstück der nationalen Kulturen auf. In Ihrem Buch «Lokales Denken, globales Handeln» beschreiben Sie Paradigmen, die Sie in verschiedenen Landeskulturen beobachtet haben. Am Anfang

war in den USA der Markt, in Frankreich die Macht, in Deutschland die Ordnung, in den Niederlanden der Konsens, in Skandinavien die Gleichheit, in Großbritannien Systeme, in China die Familie und so weiter. Sie meinen also, das nationale Herz, diese Paradigmen, entstanden am Tag eins, bestimmen die Unternehmenskultur maßgeblich mit?

Hofstede: ...und wirken bis heute mit in Organisationen hinein, z.B. auch worüber die Leute schreiben, was Gegenstand der Forschung an den Universitäten ist. In England gibt es zum Beispiel überall das «Systems Thinking». Dies ist ein britischer Begriff nicht ein amerikanischer.

Harss: Wo und was ist denn «Systems Thinking» in der britischen Kultur?

Hofstede: «Systems thinking» ist, dass es gewisse immanente Regeln gibt, zum Beispiel eine unsichtbare Hand bei Adam Smith. Es gibt unterschiedliche Variablen und Kräfte, die wirken. Die Briten sind stark darin, eine systemimmanente Logik zu erkennen. In Amerika konzentriert man sich mehr auf eine einzelne Stellgröße, den Markt.

Harss: Die Briten haben demnach den breiteren Blick. In Polen und Russland, so schreiben Sie, war am Anfang die Effizienz? Aha... (ungläubig)

Hofstede: Die ist nicht mehr da, aber die war da.

Harss: Aber Sie hatten ja letztes Jahr selbst einen Grenzgang in die russische Provinz. Was haben Sie da in Sachen «Effizienz» erlebt? Kann man Ihnen als «internationalem, alten Hasen» überhaupt noch ein überraschendes interkulturelles Erlebnis verschaffen?

Hofstede: Ach ja, doch. Das war eine Tagung an einer russischen Universität. Der Ablauf war eigentlich minutiös geplant aber letztlich kam alles anders und fast nichts hat so geklappt. (lacht) Aber die Russen glauben immer noch an die Effizienz. Früher gab es die wohl auch, aber leider ist sie weitgehend verloren gegangen. Auch im Kommunismus, wo sie am Ende den Glauben aufgeben mussten, dass ein sozialistischer Staat wirklich effizient sein kann.

Harss: Ich habe vorher auch gezuckt, als Sie sagten, Russland habe das Paradigma «Effizienz» als kulturelles Herzstück. Das fand ich zunächst überraschend. Aber mir ist dann doch ein Beispiel aus meinem Berateralltag eingefallen: Wenn ich russische Gruppen von Managern in Teamübungen beobachtet habe, war ich regelmäßig erstaunt, wie schnell sie in der Lage sind, Dinge, die mühsam und langwierig sind, einfach weg-

zulassen und wirklich Effizienz herzustellen. Sie erzielen mit minimalem Aufwand maximalen Nutzen, auch wenn das Ergebnis dann wacklig, komisch und improvisiert für mich als Deutsche aussieht.

Brückenschlag 4: Begriffe transportieren die Kultur Begriffe ausmisten

Harss: Sie haben einmal die Motivation der Mitarbeiter als eine der Hauptherausforderungen bei internationalen Kooperationen genannt. Also ein Brückenschlag, der dadurch gelingen kann, dass nicht der «Faktor Mensch» im Mittelpunkt steht, sondern Menschen.

Hofstede: Ich meine die Motivation der einfachen Mitarbeiter. Die machen ja schließlich die Arbeit. Ein Manager arbeitet ja meist nicht operativ, aber seine Anwesenheit ist nötig, damit die anderen arbeiten. Ich möchte jetzt nicht diesen furchtbaren amerikanischen Begriff «Human Resources» benutzen.

Harss: Ja, das klingt wie eine Masse, die man benutzen kann. Ich meine, was macht man denn mit Ressourcen? Man verbraucht sie.

Hofstede: Ja, ja. Genau. Man gebraucht oder verbraucht sie. Und Menschen sind keine Ressourcen.

Harss: Das heißt, ein guter Ansatz beim Thema Kultur könnte auch mal sein, dass man solche Begriffe in einem Unternehmen ausmistet, oder?

Hofstede: Genau, genau! Ich versuche das auch. Aber die Leute denken sich nichts dabei, wenn sie solche Begriffe verwenden.

Kulturspezifische Schlüsselbegriffe verstehen

Harss: Gibt es Begriffe, mit denen man sich unbedingt befassen sollte, um die Unternehmenskultur in verschiedenen Ländern besser zu begreifen?

Hofstede: Ja, selbstverständlich. In Frankreich gibt es z.B. den zentralen Begriff «Ehre», über den d'Iriban (2001) schreibt. Grundidee darin ist z.B., dass nicht nur der Chef eine Ehre hat. Auch der Mitarbeiter auf unterster Stufe hat seine Ehre. Es gibt gewisse Bereiche, für die man auch den Mitarbeitern alle Verantwortung übertragen kann...

Harss: ...und sich dann nicht einmischen darf. Es handelt sich dabei, wenn ich d'Iribane richtig verstanden habe, um eine kulturspezifische Abgrenzung gegen Machtübergreifende, sowohl die Ehre in Frankreich, als auch der Konsens in Skandinavien und der Vertrag in den USA. In Frankreich ist es eine Sache der Ehre, dass mir die Putzfrau ihre Lappen um die Ohren hauen

wird, wenn ich ihr sage, wie sie das Klo zu putzen hat; und zwar mit Recht, weil das ihr Revier ist.

Hofstede: (lacht) Ja, und zum Beispiel kann man die chinesische Kultur nicht verstehen, wenn man den Begriff «Guanxi» nicht versteht. Guanxi ist, einfach ausgedrückt, das soziale Kapital, das man aufgebaut hat, um im richtigen Moment Vergünstigungen zu erhalten. Die wichtigen Entscheidungen basieren immer auf Guanxi. Dergleichen gibt es in Amerika überhaupt nicht, in Deutschland vielleicht ein bisschen, aber anders. In China ist es zentral...

Harss: ...und von daher auch sehr schwer zu verstehen. Das heißt, wenn ich es jetzt auf den Praktiker herunter breche, bei den Begrifflichkeiten ist es absolut notwendig, dass ich mir wirklich einen «Style Guide», einen Berater, einen Grenzgänger hole, der mich berät und versucht, ansatzweise zu übersetzen, mit was ich es zu tun habe, bevor ich etwas in die Welt setze oder das einfach einer Übersetzungsabteilung überlasse.

Hofstede: Ja, da muss man sehr genau aufpassen.

Brückenschlag 5: Ziele und Ergebnis normativ – Praktiken flexibel

Wie starr und normativ kann eine Organisationskultur sein?

Harss: Vermutlich ist es so, wie Sie bereits sagten, dass der Wandel einer Organisationskultur ziemlich lange dauert. Aber dauert er jetzt vielleicht zu lange? Zurzeit haben wir ja einen rasenden Wandel von Anforderungen in der Umwelt, was alleine schon an Komplexitätsverarbeitung gefordert ist, an Internationalität und an ständiger Auseinandersetzung mit neuen Technologien. Kommt so ein Dinosaurier von Organisation mit festen Kulturparametern überhaupt noch mit alledem klar oder ist er generell zum Scheitern verurteilt?

Hofstede: Vertreter der oberen Hierarchieebenen einer Organisation lieben meist die Symmetrie. Es soll von oben schön und regelmäßig aussehen. Dafür habe ich auch ein Beispiel. Ich bin im September in Russland einem Holländer begegnet. Er war Betriebsleiter bei der Niederlassung einer amerikanischen Firma, die dort für russische Wagen Autositze produziert. Die Amerikaner hatten gerade beschlossen, dass die Mitarbeiter, die die Textilien schneiden, bei der Arbeit stehen müssen. Bis jetzt waren sie immer gesessen. Und da gibt es jetzt natürlich Schwierigkeiten. Aber das hat einer in Amerika entschieden, und jetzt müssen die Mitarbeiter in der ganzen Welt stehen. Das ist normativ. Da ist keinerlei lokale Autonomie vorgesehen. Man entscheidet im Mutterhaus über Faktoren, die man zentral überhaupt nicht beurteilen kann. Diese Programme, die von der Zentrale entworfen werden, sind fast immer dysfunktional. Dadurch entsteht außerdem immer sehr viel Arbeit.

Harss: Demnach ist «normativ» versus «pragmatisch» eine Schlüsselvariable, wenn es im internationalen Kontext darum geht, Organisationskulturen den Landeskulturen anzupassen?

Hofstede: Ja, aber die Frage ist natürlich: Was wird normiert? Wenn das Ergebnis normiert wird, dann ist das okay. Aber wenn die Methoden normiert werden, mit denen man etwas erreichen will, dann gibt es Schwierigkeiten. Einfach weil der Weg in einem Land vielleicht ein bisschen anders funktioniert als anderswo. Die beste Steuerung eines Unternehmens ist immer auf das Endergebnis hin. Und das ist natürlich nicht immer leicht, wenn jeder die Sache anders angeht.

Harss: Für den Praktiker im internationalen Unternehmen ist das natürlich im Einzelfall sehr schwer zu unterscheiden: Einerseits soll man nicht alle über einen Kamm scheren, andererseits nicht überall das Rad neu erfinden, also ein Minimum an Einheitlichkeit bei den Abläufen – sprich Prozeduren

– sicherstellen. Wird dieser Spagat nicht schnell total ineffizient?

Hofstede: Es gibt gewisse Verhaltensregeln, die man einfach überall kennen sollte. Wenn es sie nicht gibt, dann muss jeder Schritt verhandelt werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang der Unterschied, den Edward T. Hall zwischen implizit, also high-context, und explizit, sprich low-context, macht (Hall 1976). Die Amerikaner sind z.B. sehr explizit. Wir haben einige Zeit auf Hawaii gewohnt, und da stand ein großer Kokosbaum mit einem Schild: «Beware of falling coconuts» (lacht).

Harss: Demnach sind in amerikanischen Unternehmen die Anweisungen auch eher explizit?

Hofstede: Ja, die sind oft explizit. Das ist eine Brücke zwischen der nationalen Kultur und der Unternehmenskultur, die wahrscheinlich für fast alle amerikanischen Firmen gilt.

Das Wichtigste zu jedem Brückenschlag auf einen Blick

Brückenschlag 1: Genau hinsehen: Wovon reden wir? –

Mit wem oder was haben wir es zu tun?

- Bei internationalen OE Vorhaben Kulturbegriff klären: Wovon reden wir - Landeskultur und/ oder Unternehmenskultur? Niederschlag von Landeskulturen in der Unternehmenskultur kommt oft negativ zum Tragen, wenn es Konflikte gibt (aufkeimender Nationalstolz bricht durch).
- Schlüsselvariable der Unternehmenskultur gilt es zu erkennen – optimaler Weise durch einen Survey vor Beginn der Kooperation bzw. des Zusammenschlusses.
- Auch das kulturelle Risiko für verschiedene Formen der internationalen Kooperation ist unterschiedlich hoch. Es gilt zu klären: Um welche Form handelt es sich im Fall des eigenen Unternehmens? Wie hoch ist hier das Risiko und warum?

Brückenschlag 2: Helden als Brücken – Antihelden als Sollbruchstellen

- Positive Beispiele für internationale Kulturstifter und deren Eigenschaften. Gesandte, die in beiden Kulturen gleichermaßen akzeptiert sind, sollten charismatisch, offen und international erfahren sein, dürfen aber ruhig eine eigene nationale Identität besitzen.
- «Duftmarken» des Helden in der Organisationskultur sind kulturstiftend. Dafür muss der Protagonist genug Zeit in einer Position bekommen, um Ziele sichtbar zu erreichen.

Brückenschlag 3: Ein nationales Herz im globalen Unternehmen bewahren

- Gibt es ein wirklich globales Unternehmen? Hofstede meint eher nein. Auch

hält er die nationale Identität des Unternehmens für eine Stärke, die man nicht ohne Not preisgeben sollte (z.B. IKEA, McDonald's, Mercedes Benz).

- Das nationale Herz eines Unternehmens ist kulturstiftend z.B. das Systems Thinking in Englischen Unternehmen oder Universitäten.

Brückenschlag 4: Begriffe transportieren die Kultur

- Begriffe ausmisten... Manche unreflektiert übernommene Begriffe aus anderen Ländern transportieren bei Lichte besehen eine negative Botschaft (z.B. Human Resources).
- Kulturspezifische Schlüsselbegriffe (z.B. Guanxi in China) sollte man kennen und verstehen, um Reibung in der Kooperation zu vermeiden. Hier lohnt es sich, einen versierten Berater zu konsultieren.

Brückenschlag 5: Ziele und Ergebnis normativ – Praktiken flexibel

- Eine Organisationskultur kann normativ sein, was Zielvorgaben anbelangt. Die Praktiken zur Zielerreichung sollten pragmatisch und flexibel vor Ort angepasst werden. Hier werden immer noch die meisten Fehler gemacht aus «Sehnsucht» nach Übersichtlichkeit.
- Eingefahrene Praktiken lassen sich manchmal besser fern der Zentrale verändern

Brückenschlag 6: Riten und Symbole

- Rituale sind in hohem Maße kulturstiftend, wenn sie an tief verankerten, in allen Kulturen mehr oder weniger bekannten Praktiken anknüpfen (z.B. Ehrung der Besten, Initiationsriten, Abschied und Begrüßung eines neuen Mitgliedes der Gruppe usw.)

Ein positives Beispiel für veränderte Praktiken

Harss: Fällt Ihnen ein Beispiel ein, bei dem Praktiken erfolgreich verändert wurden?

Hofstede: Ja, ein Chemieunternehmen, das hauptsächlich low value-Produkte in großen Mengen produzierte. Und die haben dann eine Abteilung für hochwertige Spezialchemikalien eröffnet. Daran hingen völlig veränderte Prozesse: Der Erfolg lag nicht mehr in einem möglichst hohen Wirkungsgrad, sondern dass man das richtige Produkt zur richtigen Zeit an den richtigen Kunden bringt. Das neue Konzept konnte sich nur durchsetzen, indem man die dafür zuständige Abteilung in einer anderen Stadt angesiedelt hat, sodass sie nicht mehr nah am Hauptsitz war. Dort gab es nämlich sehr viele Bürokraten, die genau zu wissen glaubten, wie man was machen sollte.

Harss: Das heißt, zweierlei: Räumliche Distanz kann helfen, und maximaler Anpassungsgrad an das, was jeweils vor Ort ist, ist wichtiger als die Tatsache, dass ein Projekt vorübergehend ein bisschen weniger glatt und kostengünstig ist. Manchmal ist es vielleicht besser, wenn es ein bisschen schräg ist und krumme Vögel dazwischen sind, als wenn alles gut übersichtlich und einheitlich ist.

Hofstede: Ja, weil Menschen auch krumm sind, und Vorstandsmitglieder ebenfalls.

Brückenschlag 6: Riten und Symbole

Rituale von universeller Gültigkeit

Harss: Was halten Sie von Ritualen oder Symbolen z.B. auch in Firmenlogos?

Hofstede: Man kann auch neue Symbole installieren, aber es sollten vor allem passende Rituale gefunden werden, nicht nur allein die Symbole. Und die Werte, die dabei transportiert werden, sollten bewusst reflektiert werden. Wenn ein Ritus aus der Tradition kommt, dann kennen ihn alle Mitarbeiter und jeder weiß, dass es immer so war, und das heißt, dass in dieser Firma gewisse Dinge für alle wichtig sind; dann fühlen die Mitarbeiter, dass sie dazu gehören. Wenn man als Kulturstifter etwas Neues versucht, dann sollte man erst zeigen, dass da wirklich etwas dahinter steckt.

Harss: ...dass man sich nicht nur was Schickes ausgedacht hat, sondern...

Hofstede: ...dass das wirklich etwas bedeutet. Und eine charismatische Führung sollte mitmachen und diese Rituale einweihen.

Harss: Interessant, dass Sie das Wort einweihen benutzen – Das klingt bereits nach einem uralten Ritus. Haben Sie ein Beispiel?

«Rite de Passage» – die Initiation

Hofstede: Ja, z.B. wenn man internationale Talentprogramme hat. Oft gibt es ein Auswahlprogramm an einem Ort, wo alle von überall hinreisen. Die Tatsache, dass man da hingehet, ist eine «Rite de Passage» (Anmerkung: Begriff des Französischen Anthropologen Arnold van Gennep). Die Mitarbeiter von überall werden Teil dieser Elitegruppe.

Harss: Die Auserwählten haben sich einer Initiationsprüfung, vielleicht einem Assessment Center, zu unterziehen. Und dabei macht es Sinn, dass man Leute von weit her zusammenholt?

Hofstede: Ja, es handelt sich um ein uraltes Ritual. Und dass man dabei an einem fernen Ort ist, ist sehr wichtig. Auch das, was man dabei lernt. Wobei die Leute natürlich gefordert sein müssen, um das Gefühl zu haben, etwas zu lernen. Sie machen dabei neue Erfahrungen, die sie zu Hause nicht erleben könnten. Aber das Wichtigste, was sie lernen ist, «jetzt gehören wir dazu». Ob sie alles Gelernte dann auch zu Hause ausprobieren werden, ist eine andere Frage, vielleicht sekundärer Natur. Was ich jetzt auch bei Studenten sehe, ist dass sie oft eine Zeit in einem anderen Land studieren. Es ist wichtig, dass man überhaupt mal an einen Ort geht, der außerhalb der normalen Praxis ist.

Harss: Also ein völlig anderes Umfeld.

Hofstede: Ja, eine heilige Stelle kann man eigentlich fast sagen, eine Wallfahrt.

Harss: Also die Wallfahrt ist ein wichtiges Ritual. Ich finde sehr gut, das festzuhalten, weil man ja zurzeit gerade mit dem Dauertema «Kosten sparen» ständig abwägt: Machen wir das Seminar im Haus, den Workshop, die Strategie, das Meeting auf virtueller Ebene? Hier werden also unter Umständen viele Punkte verschenkt, die in internationalen Unternehmen kulturstiftend sein könnten.

Der Kreis der Besten

Harss: Fällt Ihnen noch ein Beispiel ein?

Hofstede: Der «100% Club» von IBM. Alle Verkäufer, die 100 Prozent ihres Target hatten, bekamen eine Auszeichnung. Die Mitglieder des 100% Clubs wurden zu einer großen Feier eingeladen. Das war eine große Ehre und ein Begriff, den alle kannten.

Harss: Also im Grunde genommen sprechen Sie hier wieder von Praktiken, die Ritualcharakter haben.

Hofstede: Ja, die einen starken Ritualcharakter haben, aber auch eine starke Bindung innerhalb der ganzen Firma stiften...

Harss: ...und vermutlich auch deswegen relativ zügig international etablierbar sind, weil sie andocken sowohl an der Tradition eines Vietnamesen, wo auch die Namen der besten Absolventen der ersten Universität über steinernen Schildkröten eingemeißelt im Tempel stehen. Wie auch in europäischen Kulturen, wo die Belohnung besonderer Leistung auch eine lange Tradition hat. Das Belohnungsritual ist etwas international Übersetzbare und Gültiges?

Hofstede: Ja, so sehe ich das.

Begrüßung und Abschied eines Mitarbeiters

Harss: Fällt Ihnen noch ein Ritual ein, das international Kultur stiftend wirkt?

Hofstede: Dass neue Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, begrüßt und akzeptiert zu werden. Zum Beispiel, dass neue Mitarbeiter ein Mal im Monat vom Direktor empfangen werden, oder irgend so etwas. Natürlich auch, dass Menschen, die weggehen, gewürdigt werden. Speziell natürlich die Leute, die gestorben sind oder die in den Ruhestand gehen, oder in eine andere Niederlassung der gleichen Firma entsendet werden. Wenn einer zum Konkurrenten geht, dann natürlich eher weniger (lacht). Es sollte allen – und dem Betroffenen – klar sein: Wann komm ich rein, wann gehöre ich dazu, wann gehöre ich nicht mehr dazu.

Harss: Das Ritual greift auf, was in jeder Kultur geschieht. Wenn ein neuer Mensch dazukommt gibt es eine Taufe. Wenn einer stirbt, findet eine Beerdigung statt, um das Ereignis zu würdigen und um auch den anderen die Gelegenheit zu geben: Schaut, da kommt ein Neuer und schaut, jetzt geht einer von uns.

Hofstede: Ja, ja. Was interessant ist: Sie reden jetzt von Taufe und Beerdigung. Also von den ganz fundamentalen anthropologischen Momenten im Leben und in der Gemeinschaft.

Harss: Und die sind einfach wichtig auch für eine Unternehmenskultur, wenn sie auch international ...

Hofstede: ...weil das auch ein menschliches Premium in so einer Minigesellschaft ist.

Harss: Lieber Herr Prof. Hofstede, vielen Dank für dieses Gespräch. Was ist Ihr abschließender Rat für OE-Entwickler im internationalen Kontext?

Hofstede: Dass man zuerst etwas von der anderen Kultur wissen muss, bevor man sich als Experte präsentiert. Man sollte glaubwürdig sein, auch in der anderen Kultur.

Literatur

- **D Írizarne, P. (2001).** Ehre Vertrag Konsens. Campus.
- **Elbasi, A., Sziljer, F. und Harss, C. (2006).** Der zentral lokale Spagat. ManagerSeminare. 101, 56–63.
- **Folkerts, L. (2001).** Promotoren im Innovationsprozess. Universitätsverlag.
- **Hall, E. T. (1976).** Beyond Culture. Doubleday.
- **Harss, C. mit Arbeitskreis Assessmentcenter e.V. Projektgruppe internationale Potentialeinschätzung (2009).** Do's und Don'ts internationaler Assessmentcenter. ManagerSeminare, 135, 72–77.
- **Harss, C. und Maier, K. (1998).** Personaler als Wegbereiter der Globalisierung. Wirklich total global? Personalwirtschaft 2, 26–30.
- **Hofstede, G., Hofstede, G.J. und Minkov, M. (2010).** Cultures and organizations: software of the mind. Revised and Expanded 3rd Edition. McGraw-Hill.
- **Hofstede, G. und Hofstede, G.J. (2009).** Lokales Denken, globales Handeln, 4. Aufl., Beck dtv.
- **Hofstede, G. (2002).** What goals do business leaders pursue? A study of fifteen countries. Journal of International Business Studies, 33, 4, 785–803.
- **Hofstede, G. (2001).** Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, 2. Aufl. Sage.
- **Hofstede, G. (1996).** An american in paris: the influence of nationality on organization theories. Organizational Studies, 17, 525–537.
- **Payer, L. (1990).** Medicine and culture – notions of health and sickness in britain, the US, france and west-germany. Gollancz.
- **Perlmutter, H. V. (1969).** The tortuous evolution of multinational enterprises. In. Columbia Journal of World Business, Vol. 1, S. 9–18.
- **Schama, S. (1987).** The embarrassment of riches: an interpretation of dutch culture in the golden age. Knopf.
- **Witte, E. (1973).** Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren Modell. Knopf.