

Andere Länder, andere Führungssitten

Was Manager, Führungskräfte und Forschungsmitarbeiter im Auslandseinsatz wissen sollten

von Barbara Wietasch

Wer ins Ausland geht, hat neben vielem anderen auch den eigenen Führungsstil im Gepäck. Doch was in Deutschland funktioniert oder in den USA selbstverständlich ist, kann in Russland ins Desaster führen und in China Mitarbeiter verstören. Kulturelle Differenzen im Führungsverhalten müssen mitgedacht werden, wenn Auslandsengagements Erfolg haben sollen.

Gute Führung ist kooperative Führung. Darüber besteht im deutschsprachigen Raum weitgehender Konsens, das lernen Mitarbeiter in Führungsseminaren, und so sind viele Personalauswahlinstrumente angelegt: Bringt der Kandidat die richtige Mischung aus Durchsetzungskraft und sozialer Kompetenz mit? Bei einer Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland stehen häufig organisatorische und rechtliche Fragen im Vordergrund. Bestenfalls empfiehlt man ein kurzes interkulturelles Training oder die Lektüre eines Länder-Knigges. Das Führungsverhalten des Expatriates steht selten auf dem Prüfstand.

Auslandserfahrene Manager wissen es besser. Eine Human Resource Managerin, selbst Rumänin und in einem internationalen Baukonzern auch für Entsendungen zuständig, berichtete mir: *„In unserer Branche ist es typisch, dass in Deutschland oder Österreich ein ‚demokratischer‘ Führungsstil akzeptiert wird: Man erklärt, wohin*

die Reise gehen soll, und die Mitarbeiter ziehen mit. Das muss man dann nicht mehr im Detail kontrollieren. Wenn so eine Führungskraft dann nach Russland geht, kommt sie mit ihrem demokratischen Ansatz plötzlich nicht weiter. Die Mitarbeiter dort sind eine strikte Struktur gewöhnt, wie bei der Armee. Sie wollen konkrete Anleitungen, und ohne strikte Kontrollen geht es nicht.“

Andere Länder, andere (Führungs-)Sitten. „Was diesseits der Pyrenäen Wahrheit ist, ist jenseits der Pyrenäen Irrtum“, wusste Blaise Pascal schon vor über 250 Jahren. Der Mann hat Recht.

Ohne Gefolgschaft keine Führung

„Führen und führen lassen“, so heißt ein Klassiker der Führungsliteratur von Oswald Neuberger. In dieser Formulierung steckt ein wichtiger Gedanke, der im Unternehmensalltag manchmal aus dem Blickfeld gerät: Ohne Gefolge keine Führung. Führung gelingt nur, wenn Mitarbeiter sie auch zulassen. Ob sie das tun, hängt vor allem davon ab, ob sie die Führungskraft als Führenden akzeptieren. Psychologen sprechen in diesem Zusammenhang von „impliziten Führungstheorien“ und meinen damit unausgesprochene Erwartungen an eine Person, die führt. In einer Jugendclique gilt ein anderes Führungskonzept als in einer Behörde, im Ausland möglicherweise ein anderes als zu Hause. Und das gilt es zu erkennen!

Schon Kulturforscher Geert Hofstede zählte „Machtdistanz“ zu den zentralen Kulturdimensionen. Andere Untersuchungen gehen der Frage nach, welcher Führungsstil in welcher Kultur bevorzugt wird. Am bekanntesten ist die GLOBE-Studie zu „Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness“, die 1991 von Robert J.

House (Wharton University, Pennsylvania) gestartet wurde. House ließ dazu bislang rund 17.000 Führungskräfte des mittleren Managements aus 951 Unternehmen und 62 Ländern von Albanien bis Zimbabwe befragen. Fernziel ist ein „Weltatlas der Führungskulturen“, der zeigt, welches Führungsverhalten wo akzeptiert wird. Dabei gruppieren die GLOBE-Forscher Länder mit erwiesenen kulturellen Ähnlichkeiten zu Cluster-Regionen:

Anglo	Australien, England, Irland, Kanada, Neuseeland, Südafrika (weiße Bevölkerung), USA
Latein-Europa	Frankreich, Israel, Italien, Portugal, Spanien, Schweiz (französisch sprechend)
Nord-Europa	Dänemark, Finnland, Schweden...
Germanisch	Deutschland West, Deutschland Ost (frühere DDR), Niederlande, Österreich, Schweiz (deutsch sprechend)
Ost-Europa	Albanien, Georgien, Griechenland, Kasachstan, Polen, Russland, Slowenien, Ungarn
Latein-Amerika	Argentinien, Bolivien, Brasilien, Costa-Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Kolumbien, Mexiko, Venezuela
Mittlerer Osten	Ägypten, Katar, Kuwait, Marokko, Türkei
Sub-Sahara-Afrika	Namibia, Nigeria, Südafrika (schwarze Bevölkerung), Sambia, Simbabwe
Süd-Asien	Indien, Indonesien, Iran, Malaysia, Philippinen, Thailand
Konfuzianisch-Asien	China, Hong Kong, Japan, Singapur, Südkorea, Taiwan

Clusterregionen in der GLOBE-Studie

Ein partizipativer Führungsstil beispielsweise wird in den Regionen „Anglo“, „Germanisch“ und „Nord-Europa“ stark favorisiert, während die Regionen „Mittlerer Osten“, „Konfuzianisch-Asien“, „Ost-Europa“ und „Süd-Asien“ das andere Ende der Skala markieren. Solche Aussagen beschreiben zwangsläufig Tendenzen, die im Einzelfall mehr oder weniger zutreffen. Neben kulturellen Differenzen tragen verschiedene Unternehmenskulturen und individuelle Prägungen der Handelnden zu einem komplexen Gesamtbild bei.

„Kulturangepasst“ führen

Was bedeutet all das für den Führungsalltag? Knapp gesagt: Es gibt nicht *den* Führungsstil. Führungskräfte, die anderen Kulturen erfolgreich sein wollen, tun gut daran, ihr Führungsverhalten den örtlichen Gegebenheiten anzupassen. HR-Verantwortliche tun gut daran, Personalentwicklung und -auswahl in internationalen Kontexten darauf abzustimmen. Und Unternehmen, die auf globalen Märkten aktiv sind, tun gut daran, sich die Frage zu stellen: Haben wir eine internationale Personalstrategie?

In Coachings oder Seminaren regt sich angesichts dieser Forderung gelegentlich Widerstand. Soll man sich im Ausland tatsächlich „verbiegen“? Was ist mit der persönlichen Authentizität? Dabei wird übersehen, dass erfolgreiche Führungskräfte bereits in ihrer Heimatkultur über ein breites Repertoire unterschiedlicher Führungsstile verfügen. Kaum ein Leadership-Seminar kommt ohne das Modell „Situativen Führens“ von Kenneth Blanchard und Paul Hersey aus, das den empfohlenen Führungsstil an Kompetenz und

Motivation der Mitarbeiter koppelt und so vier Stile differenziert: „Dirigieren“ (bei geringer Kompetenz und hohem Engagement), „Trainieren“ (einige Kompetenz, wenig Engagement), „Sekundieren“ (hohe Kompetenz, schwankendes Engagement) und „Delegieren“ (hohe Kompetenz, hohes Engagement). Die Grundidee des Modells ist, dass jeder Mitarbeiter die Unterstützung erhält, die in der jeweiligen Situation die besten Arbeitsergebnisse garantiert.

Im internationalen Kontext muss das situative Führungsmodell um die Kulturkomponente erweitert werden, denn Hersey und Blanchard setzen mit ethnozentrischem Blick voraus, dass weitgehende Mitarbeiterbeteiligung und Delegation von Aufgaben die von Mitarbeitern wie Vorgesetzten bevorzugte „höchste“ Entwicklungsstufe der Führung ist. Das mag für die USA gelten, auch für Nord- und Mitteleuropa. In Latein- und Osteuropa sieht das anders aus, ebenso in Asien. Selbst hochqualifizierte spanische Mitarbeiter gehen davon aus, dass der Patron die Marschrichtung vorgibt. Und Mitarbeiter in Japan, Südkorea oder China werten es kaum als positiv, wenn der Vorgesetzte ihnen Gestaltungsfreiräume lässt: Für sie ist dies Ausdruck von Desinteresse oder mangelnder Kompetenz. Stellen Sie sich also darauf ein, dass Sie in an Ihrem Einsatzort anders auftreten müssen, als Sie es von zu Hause gewohnt sind. Das bedeutet nicht Mimikry bis zur Selbstaufgabe, aber möglicherweise eine ungewohnte Anpassungsleistung.