

in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.) *Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit*, München / Mering 2012

**Achtung: überarbeitete Fassung vom 19.05.2016**

Eckart Koch

## **Managementstil Süd: Überlegungen zu interkulturellen Steuerungsgrundsätzen für Entwicklungsprojekte**

### **Inhalt**

- 1 Einführung
- 2 Begründung für einen "Managementstil Süd"
- 3 "Länder des Südens"
- 4 Kulturdimensionen und Managementstil Süd
  - 4.1 Hohe Kontextbedeutung
  - 4.2 Große Machtdistanz
  - 4.3 Starke Unsicherheitsvermeidung
  - 4.4 Polychronie
- 5 Managementgrundsätze: Überblick und Umsetzung
  - 5.1 Managementstil Süd / Beziehungsorientierter Managementstil im Überblick
  - 5.2 Schritte zur Umsetzung des Managementstil Süd / Beziehungsorientierten Managementstils
- 6 Zusammenfassung

*Literaturhinweise*

### **1 Einführung**

Obwohl Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit eine zentrale Rolle einnehmen sollte, wird dieses Thema immer noch zu häufig als selbstverständlich vorausgesetzt, deswegen kaum explizit diskutiert oder - wenn überhaupt - nur als Randthema betrachtet.<sup>1</sup> Tatsächlich gefährdet fehlende interkulturelle Kompetenz der Beteiligten den Erfolg von Entwicklungsprojekten, etwa durch eine Stabilisierung von Vorurteilen, durch Missverständnisse oder sogar durch "kulturelle Ablehnung" und in anderen Fällen durch Dilettantismus und Ratlosigkeit insbesondere in multikulturellen Situationen oder bei Tätigkeiten in unterschiedlichen kulturellen Kontexten. Prinzipiell gibt es verschiedene Möglichkeiten mit diesem komplexen Thema umzugehen:

- *ignorant* - indem kulturelle Unterschiede nicht oder kaum berücksichtigt werden,
- *erfahrungsorientiert* - indem man sich auf eigene Erfahrungen oder eine aus Erfahrungen generierte Intuition verlässt,
- *halbherzig* - durch den Besuch kurzer interkultureller Trainings, die zumindest Dos & Don'ts vermitteln,

---

<sup>1</sup> Ich danke Sabine Speiser und Walter Jahn - siehe auch ihre Beiträge in diesem Band (Koch/Speiser 2012) - für die kritische Durchsicht und die erfahrungsbasierten Hinweise und Überlegungen.

- *anspruchsvoll* - etwa durch eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung, in der meist kulturspezifische interkulturelle Kompetenzen zu einer Vielzahl von Nationalkulturen und Sub-Nationalkulturen vermittelt werden oder
- *pragmatisch* - durch den Einstieg über einen kulturübergreifenden bzw. kulturallgemeinen Ansatz, der die adäquate Grundlagen interkultureller Kompetenz vermittelt und der später durch den Erwerb spezieller national- oder regionalspezifischer Kompetenzen gezielt ergänzt werden kann.

In diesem Beitrag soll eine Vorgehensweise für den letztgenannten, pragmatischen, Ansatz vorgestellt werden, der insbesondere für multikulturelle Projektsituationen, parallele unterschiedliche kulturelle Konstellationen oder wechselnde kulturelle Kontexte sinnvoll eingesetzt werden kann. Die miteinander verknüpften Managementgrundsätze werden hier als "Managementstil Süd", kurz MSS, bezeichnet. Es handelt sich hierbei um einen wissenschaftlich-empirisch begründeten interkulturellen Managementansatz, der vielseitig und flexibel in praktisch allen Ländern, in denen derzeit internationale und Entwicklungszusammenarbeit stattfindet, eingesetzt werden kann, der veränderungs- und ergänzungsfähig ist und sich leicht mit dem vorhandenen "persönlichen Managementstil" verknüpfen lässt. Unter bestimmten Voraussetzungen kann dieser Managementstil - vorzugsweise mit sachkundiger externer Unterstützung - auch als Basis für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Partnern verschiedener Kulturen *ausgehandelt* werden.

Entwicklungsprojekte<sup>2</sup> können als *Kooperationssysteme* gesehen werden, in denen mehrere Partner aus verschiedenen Ländern (und Kulturen) zusammen arbeiten, um bestimmte Ziele und Wirkungen zu erreichen. In ihrer Struktur und ihren Anforderungen, insbesondere auch für das Management und die Steuerung, unterscheiden sich Entwicklungsprojekte deutlich von hierarchisch strukturierten Organisationen. Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)<sup>3</sup> entwickelte daher ein neuartiges Managementmodell, *Capacity WORKS*, für Kooperationsprojekte.<sup>4</sup> Der hier vorgestellte Ansatz flankiert das Modell *Capacity WORKS* durch einen interkulturell kompatiblen Managementstil.

Als Managementstil wird allgemein eine das Management prägende charakteristische Ausdrucks-, Darstellungs- und Handlungsweise bezeichnet. Etwas ausführlicher handelt es sich hierbei um einen thematisch zusammenhängenden, miteinander verknüpften, für den Managementenerfolg mitverantwortlichen, erweiterbaren Katalog von Handlungsgrundsätzen. Der MSS wird im Folgenden in mehreren Schritten abgeleitet und stellt für die beschriebenen Kontexte damit gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen, interkulturell kompatiblen Einsatz von *Capacity WORKS* sowie auch andere im internationalen Kontext verwendete Managementmodelle dar. Als Anwender kommen alle diejenigen in Frage, die in

---

<sup>2</sup> In diesem Beitrag wird der Begriff "Entwicklungsprojekt" vereinfachend für alle Formen von Programmen und Projekten der internationalen und Entwicklungszusammenarbeit verwendet.

<sup>3</sup> Die frühere Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) fusionierte zum 1. Januar 2011 mit dem Deutschen Entwicklungsdienst (DED) und der Internationalen Weiterbildung und Entwicklung GmbH (InWEnt) zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

<sup>4</sup> Bei *Capacity WORKS* (CW) geht es vor allem darum, den Projektverantwortlichen (GIZ: Auftragsverantwortliche = AV) und den Mitarbeitern insgesamt fünf sog. *Erfolgsfaktoren* an die Hand zu geben, die ihnen helfen sollen, durch Aushandlungsprozesse möglichst optimale Ergebnisse zu erzielen. Die Erfolgsfaktoren werden über *Leitfragen* erschlossen und unter selektiver Nutzung eines gut ausgestatteten *Instrumentenkastens* umgesetzt, vgl. GIZ (2014). Dieses Modell wird in meinem zweiten Beitrag in diesem Band unter interkulturellen Gesichtspunkten analysiert; vgl. auch Jahn (2012).

Organisationen, Projekten und Programmen und anderen Vorhaben der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (Mit-) Verantwortung tragen.<sup>5</sup>

Management vollzieht sich grundsätzlich in einem Kontext, der viele Handlungsvariablen in mehr oder weniger großem Umfang mitbestimmt und modifiziert. Mindestens drei verschiedene Kontextbündel sind hier zu unterscheiden:

- Zum einen handeln alle beteiligten Personen auf der Grundlage ihres jeweiligen persönlichen, sozialen und kulturellen Hintergrunds,
- zusätzlich spielen die Eigenheiten des jeweiligen Entwicklungsprojekts, also die beteiligten Personen sowie fachliche Besonderheiten eine Rolle,
- außerdem beeinflusst der gesamte äußere Kontext, die Organisationsumwelt bzw. der Entwicklungskontext sowie politische, intranationale wie internationale Aspekte den spezifischen Handlungskontext.

Der Managementenerfolg hängt damit zu einem großen Teil davon ab, in welchem Umfang die das Projekt steuernden Akteure ihre Handlungsparameter an den jeweiligen Kontext anpassen können und damit vor allem auch, inwieweit handlungsrelevante Aspekte überhaupt erkannt und antizipiert werden (können). Dies schließt beispielsweise die Interessen und Werte der Mitarbeiter und Partner, ihre Erwartungen und individuellen Motivationen, ihr Vorwissen sowie ihre Erfahrungen und hierarchische Orientierung ein. Es bietet sich somit an, diese - zusätzlichen - Erkenntnisse zu verdichten und die eigenen erlernten oder bislang praktizierten Managementgrundsätze und den persönlichen Managementstil zu überdenken und zu erweitern.

Für erfolgreiches Managementhandeln ist es demzufolge von erheblicher Bedeutung, Kenntnisse und Kompetenzen darüber, in welcher Form soziale Gruppen und Individuen ihre soziale Umwelt wahrnehmen, interpretieren und verstehen und damit auch handeln, im Rahmen des eigenen zielorientierten Handels zu berücksichtigen. Dies gilt insbesondere, wenn gleichzeitig noch unterschiedliche Kulturen und kulturelle Einflüsse, bzw. multikulturell geprägte Situationen oder häufig wechselnde kulturelle Kontexte zu berücksichtigen sind. Diesem Umstand trägt *interkulturelles Management* Rechnung, das die Berücksichtigung eben dieser kulturellen Kontexte als Handlungsparameter thematisiert.

Kultur kann hierbei gesehen werden als *universelles, für eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typisches "Orientierungssystem"*, das nicht determiniert ist, sondern auch individuelle Freiräume bietet.<sup>6</sup> Dieses System prägt die Art und Weise, wie soziale Gruppen und Individuen wesentliche Bereiche ihrer sozialen Umwelt wahrnehmen, interpretieren und verstehen und führt damit auch zu unterschiedlichen Bewertungen, Einstellungen, Entscheidungen und Handlungen. Gleichzeitig erlaubt es aber nicht nur Abweichungen, sondern auch Änderungen, dynamische Entwicklungen und Innovationen, wie dies beispielsweise die Jugendkultur in vielen Facetten in unterschiedlichen nationalen und kulturellen Kontexten demonstriert.

In einem interkulturellen Umfeld muss der Manager von EZ-Vorhaben

- sich zunächst seiner eigenen kulturellen Prägung und Orientierung *bewusst* werden und deren handlungsbeeinflussende Wirkungen kennen oder mindestens einschätzen können,
- bereit sein, diese Orientierung als erlernt und nicht als objektive Wahrheit zu begreifen und entsprechend seinem interkulturellen Umfeld zu *relativieren*,

---

<sup>5</sup> Hierbei handelt es sich entsprechend der GIZ-Terminologie um Auftragsverantwortliche, Sektorkoordinatoren, Modul- und Komponentenverantwortliche, Büro- und Verwaltungsleiter, aber auch um Programm- und Projektleiter, um Gutachter, Berater und Evaluatoren und Mitarbeiter etc.

<sup>6</sup> Diese Kulturdefinition kann als Kombination der Kulturdefinitionen von Thomas und Breidenbach/ Nyíri gesehen werden; vgl. Thomas (1996) S. 112; (1993) S. 380f; Breidenbach/ Nyíri (2008) S. 120.

- in der Lage sein, fremde kulturelle Orientierungssysteme zumindest in ihren Grundzügen zu kennen, sie auch zu *erkennen* und dechiffrieren können und
- schließlich die handlungswirksamen Elemente der eigenen Kultur und diejenigen fremder Kulturen zu Erkenntnissen verdichten und sie so in sein eigenes Handeln *integrieren*, dass er in interkulturellen Kontexten in der Lage ist, ziel- und ergebnisorientiert zu handeln.

Für eine Definition interkulturellen Managements<sup>7</sup> müssen demnach allgemeine Managementdefinitionen um eine geeignete interkulturelle Komponente erweitert werden. So kann interkulturelles Management etwa bedeuten, "Ziele durch Personen anderer oder unterschiedlicher kultureller Prägung mit professionellen Mitteln zu erreichen" oder "Managementprozesse in einem Kontext umzusetzen, der von dem Zusammentreffen mehrerer Kulturen geprägt ist".<sup>8</sup> Integriert man diese Überlegungen, so kann interkulturelles Management wie folgt definiert werden:

"Interkulturelles Management ist die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Prozessen und Strukturen zur Erreichung von Zielen einer Organisation in einem Kontext, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei unterschiedlichen Kulturen geprägt ist."<sup>9</sup>

Zentral ist hierbei die Frage, welche kulturübergreifenden Regeln und Tools einsetzbar sind, ob und wo Modifikationen vorgenommen werden müssen und in welchen interkulturellen Kontexten kulturangepasste - für die eigene Kultur möglicherweise ungewohnte - Verfahrensweisen zur Anwendung kommen müssen. Dabei soll nicht nur potenziellen interkulturellen Konflikten vorgebeugt, sondern vor allem auch interkulturell akzeptable Projekterfolge mit entsprechenden Wirkungen erzielt und interkulturelle Lern- und Synergieeffekte<sup>10</sup> erzielt werden.

## 2 Begründung für einen "Managementstil Süd"

Tatsächlich ist die Mindestbedingung für interkulturelles Management "das Zusammentreffen zweier Kulturen" heute eher die Ausnahme. Zunehmend findet Management in Kontexten statt, die durch das Zusammentreffen mehrerer Kulturen, das heißt von Personen mit sehr unterschiedlichem kulturellem Hintergrund geprägt sind und mit denen simultan zielorientiert interagiert und kommuniziert werden muss.<sup>11</sup> Beispiele hierfür sind die Manager, die in "ihrem" Kulturraum Projekte mit Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen durchführen oder Mitarbeiter von internationalen Organisationen, die als "Pendel-Manager" in wechselnden kulturellen Situationen Ergebnisse erzielen müssen. Es sind auch Berater und Gutachter, die heute in Zentralasien, morgen in Südasien und übermorgen in Nordafrika Workshops moderieren, Gutachten oder Konfliktberatungen durchführen. Ein weiteres Beispiel sind (Projekt-) Manager in Auslandspositionen, die keineswegs nur mit Angehörigen der Zielkultur zusammenarbeiten, sondern sich häufig vor die Aufgabe gestellt sehen, mit kulturell heterogenen Mitarbeitern vorgegebene oder auch ausgehandelte Ziele in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen.

<sup>7</sup> vgl. hierzu Koch (2012)

<sup>8</sup> vgl. Koch (2008) und (2012), S. 56f

<sup>9</sup> ebd., S. 57

<sup>10</sup> s. hierzu insbesondere Holden (2004)

<sup>11</sup> s.a. Nardon/Steers (2007) S. 172f

Wichtige Parameter, die Einstellungen, Verhalten und Reaktionen beeinflussen, sind in erster Linie nationalkulturelle Werte und Eigenheiten.<sup>12</sup> Zusätzlich sind es die Persönlichkeitsstrukturen der für die Zielerreichung relevanten Personen, die Organisationskultur(en), in denen sich die Interaktionspartner bewegen, also etwa die Mitarbeiter in Fachministerien oder Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), sowie deren jeweilige Professionskultur(en). Hinzu kommen kaum noch weiter entschlüsselbare subnationale kulturelle Einflüsse, also etwa verhaltensprägende Einflüsse von ethnischen Gruppen oder regionalspezifische Besonderheiten.

Darüber hinaus muss zunehmend auch die Tatsache berücksichtigt werden, dass nationalkulturelle Verhaltens- und Kommunikationsformen angesichts der vielfältigen Einflüsse der Globalisierung zugunsten von Mischformen an Einfluss verlieren, etwa bei Mitarbeitern, die beispielsweise in westlichen Ländern studiert oder berufliche Erfahrungen gesammelt haben. So treten neue, in anderen Kulturen erlernte Verhaltens- und Orientierungsspezifika neben kultureigene Verhaltensweisen und überlagern diese zum Teil. Obwohl es grundsätzlich möglich wäre, solche unterschiedlichen Konstellationen zu erkennen und evtl. auch den eigenen Managementstil darauf abzustimmen, geschieht dies in der Praxis nur selten. Ursache hierfür sind meist eingeschränkte zeitliche Ressourcen, aber auch persönliche Gründe, die häufig etwas mit der begrenzten Fähigkeit und Bereitschaft zu tun haben, sich neben den komplexen fachlichen Fragestellungen mit diesen zusätzlichen, komplizierten "weichen" Faktoren zu beschäftigen und diese dann auch noch umzusetzen.

Damit stellt sich die Frage, ob ein Managementstil vorstellbar ist, der sich einerseits nicht auf "westliche" Managementstandards stützt, gleichzeitig aber hinreichend standardisiert ist, so dass er auch in multikulturellen Situationen funktional ist.<sup>13</sup> Besonders vorteilhaft wäre dies vor allem dann, wenn er auch zusätzlich in bikulturellen Situationen einsetzbar wäre, soweit dieser Stil für die andere Kultur typisch ist.

Die folgenden Überlegungen gehen von solchen Konstellationen aus und versuchen einen praxisorientierten Ansatz für einen erfolgversprechenden Managementstil zu entwickeln, der sich theoretisch aus Ähnlichkeiten und Überschneidungen in der Ausprägung verschiedener Kulturdimensionen<sup>14</sup> ableiten lässt: Einen Managementstil, der "überkulturell" in möglichst vielen Kulturen einsetzbar ist, dessen Elemente bekannt sind und der sich mit einem westlich geprägten Managementstil verknüpfen lässt. Der wesentliche Vorteil eines solchen Ansatzes liegt in der Reduktion von Komplexität und der Beschränkung auf in vielen Ländern und Kulturen zu erwartende wichtige kulturelle Grundmuster und Verhaltenselemente, so dass Unsicherheit reduziert und Erfolgswahrscheinlichkeiten erhöht werden.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Diese können in spezifischen Situationen auch von politischen Gegebenheiten und Konflikten mit Nachbarstaaten (Nahost, Südasien, Südost- vs. Ostasien) mitbeeinflusst oder auch überlagert werden.

<sup>13</sup> Auf die Definition eines "westlichen" oder "nördlichen" Managementstil wird hier verzichtet. Er kann jedoch als tendenzieller Gegenpol aus mehreren der weiter unten dargestellten Managementgrundsätze abgeleitet werden.

<sup>14</sup> In diesem Beitrag werden die Kenntnis der Kulturdimensionen und die Grundzüge der einschlägigen Literatur von Hofstede, Hall und anderen vorausgesetzt. Einen recht guten Überblick gibt Apfelthaler (1999), ansonsten wird auf die in den Literaturhinweisen genannten Quellen verwiesen.

<sup>15</sup> Der Ansatz von Trompenaars / Wooliams (2004), einen interkulturell tauglichen Managementstil durch eine "Versöhnung" (*reconciliation*) unterschiedlicher kultureller Elemente zu entwickeln, war einer der Auslöser für die Beschäftigung mit dieser Thematik. Allerdings erfordert das Versöhnungskonzept eine auf die jeweils spezifische interkulturelle Situation abgestimmte Vorab-Analyse der kulturanderen Erwartungen.

Dieser Managementstil, im Folgenden als *Managementstil Süd* (MSS)<sup>16</sup> bezeichnet, basiert auf der Annahme, dass in vielen "südlichen" Kulturen bestimmte Kulturdimensionen in ähnlicher Weise ausgeprägt sind. Durch den gezielten und gleichzeitig flexiblen Einsatz des MSS, wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, in Managementsituationen kulturadäquat zu handeln.<sup>17</sup> Dabei geht es darum, Grundregeln abzuleiten, die den interkulturell tätigen Manager dabei unterstützen, seine Managementkompetenzen und -tools so einzusetzen, dass er kulturelle Differenzen berücksichtigt, synergetisch nutzt und Konflikte möglichst vermeidet. Insgesamt dürften bei dieser Vorgehensweise umso bessere Ergebnisse erzielt werden, je weniger der MSS schematisch eingesetzt wird: Seine Elemente sollten also grundsätzlich zunächst auf ihre Akzeptanz in dem jeweiligen kulturellen Kontext situationsbezogen getestet und erst dann - durchaus selektiv - mit dem persönlichen Managementstil in geeigneter Form verknüpft werden.

Um Missverständnissen vorzubeugen und den Ansatz verständlicher zu machen, soll noch einmal klargestellt werden, dass es hier nicht darum gehen kann, in sich geschlossenen Systemen, die auf alle Fragen Antworten bereit stellen, das Wort zu reden. Derartige Ansätze sind für komplexe, sich ständig wandelnde von Globalisierung beeinflusste Gesellschaften kaum sinnvoll. Vielmehr geht es darum, aus ähnlichen kulturellen Merkmalen Verhaltensgrundsätze abzuleiten, die mit hoher Wahrscheinlichkeit in einer Vielzahl von Kulturen einsetzbar sind, die aber dennoch niemals starr, sondern - ganz im Gegenteil - flexibel einzusetzen sind. Dabei soll auch kein technokratischer Ursache-Wirkungsmechanismus entwickelt werden. Die hier vorgestellten Module können nur dann Wirkung zeigen, wenn sie sensibel eingesetzt werden, getragen von der inneren Einstellung, offen, flexibel und respektvoll mit Angehörigen anderer Kulturen zu interagieren. Als Voraussetzung sind die drei folgenden *sozialen Kernkompetenzen* von Bedeutung:<sup>18</sup>

**Bewusste Offenheit** für Neues kennzeichnet eine *Einstellung* und beinhaltet ein deutliches Interesse an Menschen anderer Kulturen und (neuen) interkulturellen Kontakten und die Fähigkeit beobachten und zuhören zu können. Dies schließt die Bereitschaft ein, zu lernen, die Perspektiven zu wechseln sowie möglichst unvoreingenommen und zurückhaltend mit neuen non-verbalen Signalen und/oder komplexen Situationen umzugehen.

**Intelligente Flexibilität** bei dem Umgang mit und der Gestaltung von ungewohnten oder als widersprüchlich empfundenen Situationen, in Bezug auf Inhalte, Informationen oder Personen, stellt eine *Handlungsleitlinie* dar. Diese beinhaltet neben einer angemessenen Kompromiss- und Anpassungsfähigkeit auch ein Mindestmaß an Stress- und Ambiguitätstoleranz, um konstruktiv und kreativ in einem interkulturellen Umfeld zielorientierte und angemessene Strategien und Lösungen zu finden;

**Respektvolle Freundlichkeit** kennzeichnet ein grundsätzliches *Verhalten* und steht für die Bereitschaft und Fähigkeit, mit Angehörigen anderer Kulturen auf Augenhöhe und mit Respekt vor ihrer Persönlichkeit und Kultur freundlich und angemessen humorvoll zu interagieren, Empathie, Geduld und Toleranz zu zeigen sowie Vorgehensweisen interkulturell sensibel kommunizieren und umsetzen zu können.

---

<sup>16</sup> Die Bezeichnung "Süd" steht im Zusammenhang mit dem Begriff "Nord-Süd-Beziehungen" und bezeichnet damit schwerpunktmäßig die Entwicklungs- und Schwellenländer der südlichen Hemisphäre. Im folgenden Kapitel wird allerdings gezeigt, dass diese Abgrenzung keineswegs absolut zu sehen ist, sondern an den Rändern unscharf wird und partiell auch Industrieländer etwa Südeuropas oder Asiens umfassen kann, während sie in anderen Aspekten einzelne Länder oder Regionen auch nicht berücksichtigen kann.

<sup>17</sup> Damit ist er vergleichbar dem *Kommunikationsstil Süd*, stellt aber gleichzeitig eine handlungsorientierte Erweiterung dar, vgl. hierzu Koch (2009) und (2012) S. 131 ff.

<sup>18</sup> vgl. hierzu ausführlich: Koch (2008) und (2012) S. 110ff

*Zusammenfassend* geht es also darum, sich in Managementsituationen, in denen Ziele in angemessener Weise verfolgt und erreicht werden sollen, von einer offenen Einstellung gegenüber anderen Kulturen leiten zu lassen, in verschiedenen Kontexten regelmäßig die Eigenheiten kulturanderer Personen flexibel und fair zu berücksichtigen und anderen Personen grundsätzlich freundlich und mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen.

### 3 "Länder des Südens"

Die Entwicklung der wesentlichen Elemente des MSS sollen nun entlang der von verschiedenen Autoren entwickelten und vertretenen **Kulturdimensionen** erfolgen: Sowohl die länderspezifischen Ausprägungen der verschiedenen Kulturdimensionen bei Hofstede, als auch die Ergebnisse der Untersuchungen von Trompenaars und Hall<sup>19</sup>, aber auch die neueren Untersuchungen von 62 bzw. 25 Ländern im Rahmen der *GLOBE Studie*<sup>20</sup> zeigen, dass bestimmte Merkmalsausprägungen der Kulturdimensionen bei einer größeren Gruppe von Ländern ähnlich sind.

Zwar wurden und werden insbesondere die Ergebnisse der erstgenannten Autoren u.a. wegen der Art der Untersuchungen, der Auswahl der Befragten und vor allem der Pauschalisierung der Bewertungen häufig kritisiert<sup>21</sup> - dies gilt vor allem dann, wenn hieraus gezielte Aussagen für einzelne Nationalkulturen und entsprechende Verhaltenserwartungen abgeleitet wurden - trotzdem erwiesen sich viele der nationalkulturellen Ausprägungen als überraschend stabil und stimmten auch in länderbezogenen Vergleichen weitgehend überein. Kritisiert wird das Konzept der Kulturdimensionen zudem wegen seines standardisierenden Charakters, hinsichtlich der Typisierung von Kulturen, der die Existenz von Regional- und Subkulturen wie auch von - globalisierungsbedingten - Änderungen außer Acht lässt. In dem hier vorliegenden Kontext bilden die Kulturdimensionen jedoch eher einen theoretischen Bezugsrahmen und liefern damit nur den Ausgangspunkt für kulturübergreifende Ansätze. Der Nutzen dieses Ansatzes liegt damit darin, dass Kulturdimensionen ähnlich wie Modelle erlauben, zumindest tendenzielle Aussagen über das Verhalten einer bestimmten Gruppe von Personen zu machen. Auch wenn damit Realität nur tendenziell abgebildet werden kann, ist es so leichter möglich Handlungen und Erwartungen zu verstehen, zu antizipieren und darauf zu reagieren. Dies kann allerdings nur mit der gebotenen Vorsicht geschehen, hiervon wird später noch die Rede sein. Es geht also darum, aus einer vorsichtigen Annäherung an eine beobachtbare Wirklichkeit, möglichst allgemeine handlungsorientierte Aussagen abzuleiten, die in der - und durch die - Praxis relativiert, ergänzt oder abgeändert werden können. Dieses handlungserleichternde Wissen soll dann in die Lage versetzen Situationen schneller einschätzen und angemessen reagieren zu können.

Für das weitere Vorgehen ist dabei ein Aspekt interessant, der als Ergebnis - in unterschiedlicher Form - von den verschiedenen Autoren herausgestellt wird: die übergreifende Feststellung, dass - wenn auch in unterschiedlicher Intensität - viele *Länder des Südens*, in zentralen kulturellen Merkmalsausprägungen tendenzielle Ähnlichkeiten aufweisen.<sup>22</sup> Die "Länder des Südens" umfassen im Wesentlichen die Länder, die sich nach verschiedenen Kriterien als Entwicklungs- und Schwellenländer bezeichnen (lassen), so

<sup>19</sup> vgl. Hofstede (1991), (2006); Hampden-Turner/Trompenaars (2000); Trompenaars/ Wooliams (2004); Hall (1989); Hall/Hall (1990)

<sup>20</sup> vgl. House et al. (2004) sowie Chokar et al. (2007)

<sup>21</sup> vgl. u.a. Goodstein, L. D. (1981); Hunt, J. W. (1981); Gooderham, P. / Nordhaug, O. (2001); Fernandez, D. T. et al. (1997)

<sup>22</sup> Dies gilt insbesondere für Hall, House et al. und Chokar et al.

dass hierunter auch die meisten Partnerländer der deutschen Entwicklungszusammenarbeit fallen.<sup>23</sup>

- Die Ähnlichkeiten gelten zunächst für die beiden *Hall'schen* Kulturdimensionen *Hohe Kontextbedeutung* und *Polychronie*. Im ersten Fall nennt Hall asiatische, afrikanische und lateinamerikanische Kulturen (aber auch südeuropäische Länder) als typische Vertreter; im zweiten Fall werden explizit lateinamerikanische, arabische und mediterrane Kulturen als Vertreter genannt.<sup>24</sup> Darüber hinaus wird die Parallelität beider Ausprägungen für die gleichen Ländergruppen betont.
- Entsprechende Schlussfolgerungen lassen sich auch aus den Ergebnissen der Studien von *Hofstede* und *Trompenaars* gewinnen: Die Quellen für die beiden *Hofstede'schen* Kulturdimensionen *Kollektivismus* und *große Machtdistanz* sowie für die *Trompenaar'schen* Dimensionen *Partikularismus*, *Kommunitarismus*, *Diffuse Kultur*, *Zugeschriebener Status* und *Externe Kontrolle* sind in *Abb. 1* zusammengefasst.
- Ergänzt werden diese "traditionellen" Kulturdimensionen durch ausgewählte Ergebnisse der *GLOBE Studie* und zwar durch die Dimensionen *In-Group-Kollektivismus*, *Machtdistanz* und *Unsicherheitsvermeidung*, wobei diese die früheren Ergebnisse im Großen und Ganzen bestätigen.

Aufgrund von deutlichen Überschneidungen bzw. teilweise nur geringer Trennschärfe oder gar Deckungsgleichheit bei der Definition der Kulturdimensionen werden die oben genannten insgesamt zwölf Dimensionsausprägungen unter dem Gesichtspunkt, relevante Aussagen zu einem Managementstil zu gewinnen, zusammengefasst:

Die folgenden vier Dimensionsausprägungen treffen auf eine große Anzahl von Ländern des Südens zu.

**Hohe Kontextbedeutung:** Hierunter sind auch die entsprechenden Ausprägungen der Kulturdimensionen: "Kollektivismus", "In-Group-Kollektivismus", "Kommunitarismus", "Partikularismus", "Externe Steuerung" und "Diffuse Kultur" zusammengefasst;

**Große Machtdistanz:** Dieser Kategorie kann auch eine starke Ausprägung der Dimension "Zugeschriebener Status" zugeordnet werden;

**Starke Unsicherheitsvermeidung** sowie

**Polychronie**

*Abbildung 1* zeigt die Ausprägungen der Kulturdimensionen in Bezug auf die "Länder des Südens" bei den verschiedenen genannten Autoren. In der ersten Spalte werden die verschiedenen Kulturdimensionen genannt. Die zweite Spalte gibt die jeweiligen Werte für die "Länder des Südens" an. So liegt beispielsweise der Wert für Individualismus bei dieser Gruppe auf einer Skala von 1 bis ca. 100 niedriger als 54, so dass diese als tendenziell kollektivistisch angesehen werden können. Insgesamt wurden von Hofstede (Spalte 4) für die untersuchten Länder Werte zwischen 6 und 91 ermittelt (Spalte 3):

<sup>23</sup> Allerdings gilt diese Abgrenzung nur tendenziell und nicht absolut, u.a. auch deswegen, weil eine aktuelle systematische Zuordnung weder bei Hall, Hofstede noch bei Trompenaars vorliegt. So können - nach dieser Abgrenzung - den "Ländern des Südens" sogar Länder, wie Japan und die meisten Staaten Südeuropas zugeordnet werden, in Einzelfällen auch einschließlich Frankreich und Belgien. In anderen Fällen finden sich einzelne Süd-Länder als Ausreißer in der korrespondierenden Gruppe der Länder des Nordens, zu dem die meisten der "nördlichen" Industrieländer als Gegenpol zusammengefasst werden können.

<sup>24</sup> vgl. Hall/Hall (1990); s.a. Apfelthaler (1999) S. 47f



Ausprägung der Kulturdimension	Werte	Spreizung der ermittelten Werte	Autor und Quelle
<b>Hohe Kontextbedeutung</b>	Südeuropa, sowie asiatische, afrikanische und lateinamerikanische Kulturen		Hall/Hall (1990)
Kollektivismus	Individualismus < 54	6 - 91	Hofstede <sup>25</sup> (2006 S. 105)
In-Group Kollektivismus	> 4,5	3,4 - 6,4	Chokar et al. <sup>26</sup> (2007, u.a. S. 1087)
Kommunitarismus	Individualismus < 53	30 - 89	Trompenaars / Wooliams (2004 S. 51)
Partikularismus	Universalismus < 72	10 - 90	Trompenaars / Wooliams (2004 S. 39)
Externe Steuerung	Interne Steuerung < 64	33 - 88	Trompenaars / Wooliams (2004 S. 98)
Diffuse Kultur	Spezifische Kultur < 55	10 - 90	Hampton-Turner / Trompenaars (2000 S. 126)
<b>Große Machtdistanz</b>	Machtdistanz > 45	11 - 104	Hofstede (2006 S. 56)
	Machtdistanz > 4,5	4,0 - 6,0	Chokar et al. <sup>27</sup> (2007, u.a. S. 1086)
Zugeschriebener Status	Errungener Status < 33	4 - 76	Trompenaars / Wooliams (2004 S. 77)
<b>Starke Unsicherheitsvermeidung</b> <sup>28</sup>	Unsicherheitsvermeidung > 65	8 - 112	Hofstede (2006 S. 234)
	Gewünschte Unsicherheitsvermeidung > 4,5	2,8 - 5,8	Chokar et al. (2007, u.a. S. 1085)
<b>Polychronie</b>	lateinamerikanische, arabische und mediterrane Kulturen		Hall/Hall (1990)

Abbildung 1: Ausprägungsähnlichkeiten für ausgewählte Kulturdimensionen bei "Ländern des Südens"

Die Tatsache, dass bestimmte kulturelle Kriterien bei der Gruppe der "Länder des Südens" in gewissem Umfang übereinstimmen, wird auch gestützt durch die Untersuchungen des World

<sup>25</sup> Die hier und im Folgenden genannten Grenzwerte für die Hofstede-Dimensionen sind nicht unbedingt identisch mit den von Hofstede gewählten Grenzwerten für die Zuordnung zu der jeweiligen Ausprägung der Kulturdimensionen (also z.B. Kollektivismus - Individualismus).

<sup>26</sup> Die genannten Werte beziehen sich auf die folgenden Länder-Cluster: Osteuropa, Lateinamerika, Nahost, Konfuzianisches Asien, Südasien und Südliches Afrika, vgl. Chokar et al. (2007) S. 13, 1027.

<sup>27</sup> hier einschließlich des Clusters "Südliches Europa".

<sup>28</sup> Mit der wesentlichen Ausnahme von China, Indien und Afrika bei Hofstede. Bei Chokar et al., die die gleiche Kategorie verwenden, besteht bei allen genannten Clustern eine erhebliche Diskrepanz zwischen der praktizierten ("as is") und der den kulturellen Normen entsprechenden ("should be") Unsicherheitsvermeidung, vgl. Chokar et al. (2007) S. 4. Während die "as is" Situation deutlich niedriger ist und nur in wenigen Fällen 4,5 überschreitet, schwankt die "should be" Unsicherheitsvermeidung zwischen 4,5 und 5,7 (Spitzenwert). Dieses Ergebnis dürfte erhebliche Auswirkungen auf die Kommunikationserwartungen haben.

Values Survey<sup>29</sup>, der die nationale Bedeutung von gesellschaftlich relevanten Bereichen, wie Religion, Politik, Ökonomie und Soziales erfasst. Interessanterweise zeigt die Analyse u.a., dass sich rund 70% der Unterschiede zwischen Ländern durch zwei Wertepaare angeben lassen:

Das erste Wertepaar reflektiert den Unterschied zwischen traditionellen und säkular-rationalen Werten: Traditionelle Gesellschaften legen größeren Wert auf Religion, traditionelle Familienwerte und Autoritäten. Sie haben einen hohen Grad an Nationalstolz und sind eher nationalistisch eingestellt. Gesellschaften, in denen säkular-rationale Werte dominieren, sind Gesellschaften mit entsprechend entgegengesetzten Wertvorstellungen.

Das zweite Wertepaar spiegelt eher den ökonomischen Entwicklungsstand von Gesellschaften wider: Während in tendenziell ärmeren Gesellschaften *Überlebenswerte* dominieren, die mit der Sicherung des eigenen Überlebens und demjenigen der Familie verknüpft sind, überwiegen in eher wohlhabenderen Gesellschaften *Selbstverwirklichungswerte* (self-expression values). Diese sind einerseits mit einer individuellen Lebensgestaltung, subjektivem Wohlbefinden, individuellen Freiheiten und politischer Aktivität verknüpft, beziehen sich aber andererseits auch auf überindividuelle, soziale Aspekte, wie den Schutz der Umwelt, Toleranz und Partizipation und wachsendes soziales Vertrauen.

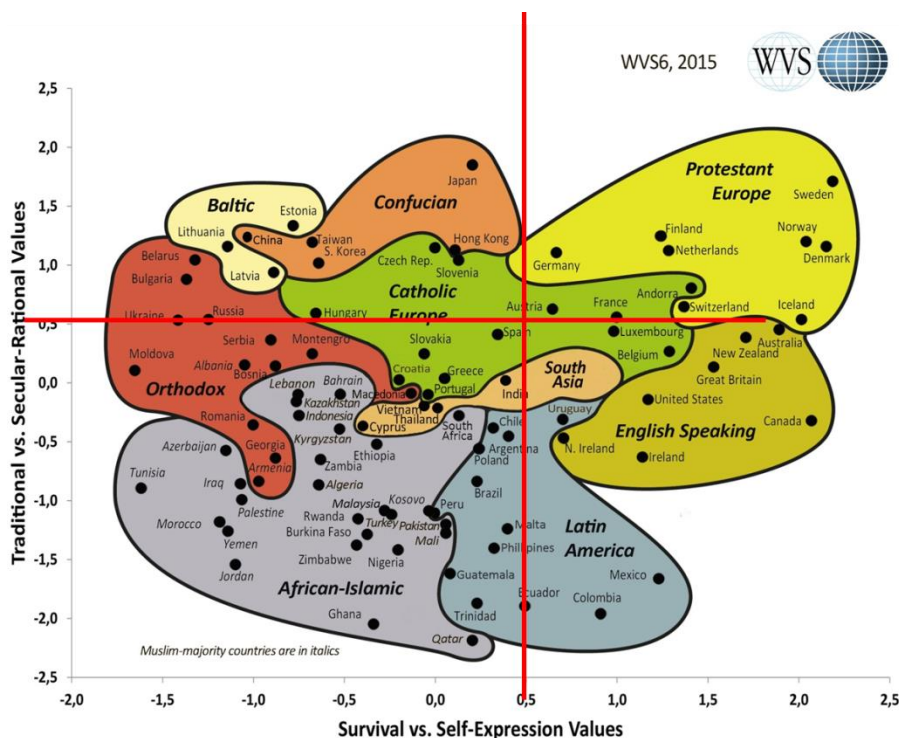


Abbildung 2: Ergebnisse des World Values Survey 2010 - 2014: Traditionelle vs. säkular-rationale Werten und Überlebenswerte vs. individuelle Werte<sup>30</sup>

In *Abbildung 2* zeigt der linke untere Quadrant unterhalb eines schwach ausgeprägten säkular-rationalen Wertes von etwa +0,5 und eines ebenfalls schwach ausgeprägten Selbstverwirklichungswertes von ebenfalls +0,5, im Großen und Ganzen die Gruppe von

<sup>29</sup> Inglehart, R. / Welzel, C: "Changing Mass Priorities: The Link Between Modernization and Democracy." Perspectives on Politics June 2010 (vol. 8, No. 2) page 554.

[http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/article\\_base\\_54](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_54); s.a. Bartsch (2012).

<sup>30</sup> Quelle: [www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp](http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp), abgerufen am 01.05.2016

Ländern, die zuvor als "Länder des Südens" identifiziert wurden. Diese Gesellschaften, die einen tendenziell niedrigeren Entwicklungsstand und eher traditionelle Werte aufweisen, sind also weitgehend deckungsgleich mit der Ländergruppe, die anhand der Kulturdimensionen dieser Ländergruppe zugeordnet werden konnte.

#### 4 Kulturdimensionen und Managementstil Süd

Wenn wir, wie oben ausgeführt, Kultur nach *Thomas* und *Breidenbach/Nyíri* als *Orientierungssystem* auffassen, das die Art und Weise, wie soziale Gruppen und Individuen wesentliche Bereiche ihrer sozialen Umwelt wahrnehmen, interpretieren und verstehen,<sup>31</sup> wird deutlich, dass Verhalten und Erwartungen der Kulturmitglieder wesentlich von der jeweiligen Ausprägung der Kulturdimensionen beeinflusst werden. Damit kann angenommen werden, dass auch die entsprechenden Erwartungen an Manager und deren Verhalten in hohem Maße kulturbestimmt sind: Deren Reaktionen bzw. Fähigkeiten, Verhalten und Erwartungen zu antizipieren, bestimmen somit in hohem Maße den ihren Managementenerfolg.

Aus den festgestellten Ähnlichkeiten in den Ausprägungen der genannten Kulturdimensionen in den "Ländern des Südens" kann folglich abgeleitet werden, dass hieraus Elemente eines Managementstils destillierbar sind, der nicht nur in vielen dieser Länder, sondern vor allem auch in multikulturellen Situationen mit Teilnehmern aus "Ländern des Südens" einsetzbar ist. Die verschiedenen Elemente dieses MSS lassen sich meist unmittelbar aus den Definitionen und Beschreibungen der jeweiligen Kulturdimensionen ableiten, sie sind zudem erfahrungsbasiert, bedürfen jedoch noch einer systematischen empirischen Überprüfung.

Zum Schluss dieser einführenden Überlegungen noch einige wichtige Hinweise:

- Management bedeutet immer, dass Prozesse und Strukturen so gestaltet werden müssen, dass die Organisationsziele erreicht werden.<sup>32</sup> Die **Zielorientierung** steht dabei also stets im Vordergrund. Die im Folgenden entwickelten Managementgrundsätze dienen also letztendlich immer der Zielerreichung, stellen also wichtige Bausteine einer **Zielerreichungsstrategie** dar.
- Der hier vorgestellte MSS wurde - gegenüber der in anderen Publikationen vertretenen Version - komprimiert.<sup>33</sup> Die **Anzahl der Managementgrundsätze** wurde auf nun 10 reduziert. Er wurde damit in der Substanz nicht verändert, dennoch konnten so Doppelungen und einige Widersprüche eliminiert werden. Zudem trägt er damit dem Wunsch nach noch leichterem Erlernbarkeit und Praxisnähe Rechnung.
- Es wird hier explizit nicht davon ausgegangen, dass der MSS für alle Nationalkulturen gleichermaßen einsetzbar ist. Dennoch scheint auch eine erweiterte Einsatzmöglichkeit des MSS und seiner Grundsätze möglich zu sein. Aufgrund der in dem MSS angelegten Variabilität könnte der MSS daher die Grundlage für einen globalen interkulturell kompatiblen Managementstil, der etwa als **"Beziehungsorientierter Managementstil (BMS)"** bezeichnet werden könnte. Die Verwendung der Bezeichnung "Beziehungsorientierter Managementstil (BMS)" könnte zudem dazu beitragen, die mit der Verwendung des Begriffs "Süd" möglichen Irritationen oder Missverständnisse zu vermeiden. Im Folgenden wird daher die kombinierte Bezeichnung **MSS/BMS** verwendet.

---

<sup>31</sup> s. die in Kapitel 1 genannten Quellen

<sup>32</sup> vgl. auch S. 4 in diesem Text

<sup>33</sup> vgl. insbesondere Koch (2012), S. 193 ff

## 4.1 Hohe Kontextbedeutung

Erfolgreiches Management in Kulturen mit hoher Kontextbedeutung berücksichtigt parallel zum Kommunikationsbereich neben der Sachebene den jeweiligen sozialen Kontext und damit die sozialen und situativen Beziehungen der jeweiligen Situation.<sup>34</sup> Über die bewusste Verknüpfung von Sach- und Beziehungsebene wird Vertrauen aufgebaut und somit versucht Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Zielwirksamkeit zu erreichen.

Die hieraus ableitbaren Managementenerwartungen und -prinzipien unterscheiden sich nur wenig von den Kulturen, die als "kollektivistisch", "partikularistisch", "außengesteuert" oder als "diffus" charakterisiert werden. Auch in *diffusen* Kulturen wird Privates und Geschäftliches eher vermischt und auf Situationsbezogenheit Wert gelegt. In *außengesteuerten* Kulturen wird besonderer Wert auf Harmonie gelegt, während in *kollektiven* Kulturen die sozialen Beziehungen der eigenen Gruppe von besonderer Bedeutung sind,<sup>35</sup> ähnlich wie in *partikularistischen* Kulturen, bei denen zudem die spezifischen sozialen Bedingungen von Situationen Vorrang haben vor allgemeinen Regeln.<sup>36</sup>

An dieser Stelle kann keine ausführliche Darstellung der Implikationen der jeweiligen Kulturdimensionen erfolgen. Vielmehr sollen hier managementrelevante Überlegungen für die Steuerung bzw. das Management von Entwicklungsvorhaben abgeleitet werden, also pragmatisch-zweckmäßige Verhaltensweisen, die die kulturell geprägten Erwartungen berücksichtigen. Für Verantwortliche von Vorhaben der internationalen Zusammenarbeit und der Entwicklungszusammenarbeit, die in einem Land des Südens und zudem meist in multikulturellen Kontexten tätig sind, bietet es sich daher an, die folgenden Überlegungen mit seinem eigenen Managementstil zu verknüpfen.

### [1] Personen, nicht Funktionen in den Mittelpunkt stellen

Erfolgreiches Management setzt die Berücksichtigung und positive Gestaltung der sozialen Arbeits- und Partnerbeziehungen voraus. Im Zentrum steht dabei die jeweilige Person und nicht die Funktion. Managementinteraktionen sind also grundsätzlich eingebettet in einen sozialen Kontext, von dem sie nicht getrennt als separate sachlogische Sphäre gesehen werden sollten.

Vernetzte - kontextbezogene - Strukturen und Prozesse sind linear dominierten Strukturen vorzuziehen, vor allem auch deswegen, weil die erforderliche individuelle Fachkompetenz häufig nicht in dem erwünschten Umfang erwartet werden kann und vernetzte Strukturen diese besser bereit stellen können. Informationen, Anweisungen und Entscheidungen sollten durch kontextrelevante - und damit vor allem die individuellen Voraussetzungen und Erwartungen der jeweiligen Person berücksichtigenden - Zusatzinformationen ergänzt werden. Bei der Zusammenstellung von Arbeitsgruppen und Teams sowie in Teammeetings sollten neben fachbezogenen auch soziale Kriterien berücksichtigt werden.

---

<sup>34</sup> "A high-context (...) communication ... is one in which most of the information is either in the physical context or internalized in the person, while very little is in the coded, explicit transmitted part of the message. A low-context (...) communication is just the opposite; i.e., the mass of the information is vested in the explicit code." Hall, E. (1989) S. 91

<sup>35</sup> Dies gilt übrigens auch für den "in-group collectivism" der im Rahmen der GLOBE Studie untersuchten Kulturdimension.

<sup>36</sup> "On the collectivist side, we find societies in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-groups, often extended families (...), which continue protecting them in exchange for unquestioning loyalty." "On the individualist side we find societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after him/herself and his/her immediate family". (<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page3.htm>, abgerufen am 01.05.2016)

Grundsätzlich sollte versucht werden durch einen freundlichen und angemessen humorvollen Umgangston ein angenehmes Arbeitsklima und Wir-Gefühl zu schaffen. Das häufig mit der besonderen Berücksichtigung sozialer Aspekte einhergehende *Prinzip wechselseitigen Entgegenkommens*, also der Haltung für Leistungen auch Gegenleistungen zu erwarten, erfordert eine angemessene Sensibilität und vielfach eine Gratwanderung, um sich keinen Korruptions- oder Bestechlichkeitsvorwürfen auszusetzen. Sind persönliche Beziehungen nur zu ausgewählten Schlüsselpersonen - etwa auf Partnerseite - möglich, sollten diese auch eine zentrale Mittlerfunktion im Managementprozess wahrnehmen.

## **[2] Den Mitarbeitern Wertschätzung und Interesse entgegenbringen**

Manager sollten Partnern und Mitarbeitern grundsätzlich höflich und mit *respektvoller Freundlichkeit* begegnen. Falls möglich, sollten - zumindest in einem gewissen Umfang - persönliche Beziehungen zu wichtigen Mitarbeitern aufgebaut werden. Hierzu können individuelle Erfahrungen, der berufliche Hintergrund oder auch familiäre Interessen genutzt werden. Dies erfordert persönliche Gespräche, die innerhalb, aber auch außerhalb des Arbeitskontextes stattfinden können. Die individuellen Stärken und Schwächen und der persönliche (Erfahrungs-) Hintergrund der Mitarbeiter sollten im Arbeitskontext berücksichtigt werden.

Gemeinsamkeiten in Bezug auf die zu erreichenden Ziele, das Arbeitsverständnis, aber auch in Bezug auf persönliche Aspekte sollten betont werden und Grundlage für den Aufbau bzw. die Stabilisierung eines Vertrauensverhältnisses sein. Soziale, gruppenbezogene Aspekte sollten bei Interaktionen, wie Koordinations-, Kommunikations- und Informationsaktivitäten, berücksichtigt werden.

Interventionen in Arbeitsabläufe von Mitarbeitern und Partnern, die zum Teil auch die Formen von Micro-Management annehmen können, sollten in einer Form durchgeführt werden, die von den Betroffenen weniger als Kontrolle, sondern vor allem als Interesse an der eigenen Person und Tätigkeit wahrgenommen werden. Regelmäßige Teamgespräche sollten zur Feinjustierung inhaltlicher und sozialer Aspekte genutzt werden. Notwendige Änderungen sollten ausführlich, möglichst nicht in direkter und in für die betreffende Person nachvollziehbarer Form besprochen werden.

*Zusammengefasst* kommt es bei dem Umgang mit Angehörigen von Kulturen mit hoher Kontextbedeutung darauf an, offen für die auch über fachliche Aspekte hinausgehenden persönlichen und sozialen Erwartungen und Bedürfnisse zu sein. Diese sollten flexibel in das eigene Managementverhalten übersetzt und den Mitarbeitern vor allem freundlich und respektvoll begegnet werden. Um das erforderliche Vertrauensverhältnis aufzubauen spielen persönliche Beziehungen, die Wertschätzung der Mitarbeiter und die Entwicklung eines Wir-Gefühls wichtige Rollen.

## **4.2 Große Machtdistanz**

In Kulturen mit großer Machtdistanz<sup>37</sup> wird auf hierarchische und soziale Unterschiede Wert gelegt. Es gibt eine deutliche Distanz zu Höhergestellten, Vorgesetzten und / oder älteren

---

<sup>37</sup> "Power distance, that is the extent to which the less powerful members of organizations and institutions (...) accept and expect that power is distributed unequally. This represents inequality (more versus less), but defined from below, not from above. It suggests that a society's level of inequality is endorsed by the followers as much as by the leaders. ..." (<http://geerthofstede.nl/dimensions-of->

Personen, die allgemein akzeptiert, betont und auch eingehalten wird. Der Status von Personen ist eng verknüpft mit Herkunft oder Alter und weniger mit Ergebnissen und Leistungen (*askriptive Kulturen*). Die Berücksichtigung großer Machtdistanz führt zu folgenden managementrelevanten Überlegungen:

### **[3] Bestehende hierarchische Strukturen sinnvoll einbinden**

In wichtigen Zielsetzungs- und Entscheidungssituationen sollte auch die Zustimmung der höheren Hierarchieebene, also etwa von ministeriellen Fachvorgesetzten, von leitenden Mitarbeitern oder Partnern, auch dann eingeholt werden, wenn dies nicht vorgeschrieben ist. Die bereitwillige Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeiter ist i.d.R. nicht zu erwarten.

Aufgaben, insbesondere solche mit einem größeren Verantwortungsbereich, sollten möglichst Personen übertragen werden, die hierfür auch formal legitimiert sind, wobei diesen im Zweifel kompetente Mitarbeiter zuarbeiten sollten.

### **[4] Autorität vermitteln und eindeutige Entscheidungen fällen**

Alle Mitarbeiter, denen Verantwortung übertragen wird, sollten für ihre Tätigkeit eindeutig legitimiert sein, über ein klares Rollenverständnis und eine fundierte Managementkompetenz verfügen. Dies ist wichtig, um in einem durch widerstreitende und vielfältige Interessen geprägten interkulturellen Umfeld mit der erforderlichen Autorität Prozesse den eigenen Vorstellungen entsprechend gestalten und Ziele in einem akzeptablen Zeitrahmen - mit ggf. notwendigen Kompromissen - durchsetzen zu können.<sup>38</sup> Diese Autorität sollte sich möglichst auf "natürliche Autorität" stützen können, vor allem auf Professionalität und fachliche Kompetenz, eine entsprechende Ausbildung und berufliche Erfahrung sowie auf soziale und kulturelle Kompetenz. Ergänzend sind gegebenenfalls zusätzlich auch demonstrative Aspekte, wie Kleidung und hochwertige Markenprodukte als Statussymbole hilfreich.

Dabei ist es wichtig, verlässlich und vertrauenswürdig zu sein, etwa indem klare Entscheidungen getroffen und Prozesse, Anweisungen und Erklärungen eindeutig vermittelt werden. Auf diese Weise kann das für die Durchsetzung von Führungsentscheidungen notwendige Vertrauen aufgebaut werden.

### **[5] Möglichkeiten für eigenständiges Handeln und Kreativität bereitstellen**

Machtdistanz behindert tendenziell Eigenständigkeit und Verantwortungsfreude von Mitarbeitern. Eine bereitwillige Übernahme von Verantwortung und pro-aktives Handeln, das sich auch zeigen kann in (kritischen) Rückfragen und kreativen Lösungsvorschlägen, kann daher nicht selbstverständlich erwartet werden. Das gleiche gilt für die Äußerung eigener Meinungen und Wertungen. Geschieht dies trotzdem, etwa weil hierzu aufgefordert wurde, sollten diese Reaktionen zunächst eher zurückhaltend beurteilt und die Ursachen hierfür geprüft werden. Gleichzeitig sollte aber auch versucht werden, Möglichkeiten und Raum für eigenständiges und kreatives Handeln von Mitarbeitern, Projektbeteiligten und Partnern zu schaffen: Durch Delegation und Partizipation kann die Bereitschaft zu Mitverantwortung und damit Effektivität und Effizienz gesteigert werden. Dies sollte im Regelfall zunächst schrittweise unter Anleitung und Beobachtung geschehen, um Irritationen durch zu hohe

---

national-cultures; Abrufdatum: 05.05.2016)

"There is an unspoken consensus that there should be an order of inequality in this world where everybody has his or her place. Such an order satisfies people's needs for dependence and it gives a sense of security both to those in power and to those lower down." Hofstede (1991) S. 38

<sup>38</sup> vgl. hierzu auch Braun (2013)

Unsicherheit (s.u.) zu reduzieren. Erwartungen an eigenständige Handlungen sollten daher nur langsam gesteigert werden.

*Zusammengefasst* kommt es in Kulturen mit großer Machtdistanz vor allem darauf an, die vorhandenen Hierarchien, also etwa diejenigen der Partnerstrukturen, sinnvoll einzubinden und die damit verbundenen Erwartungen zu berücksichtigen. Die eigene Autorität sollte in hierarchischen Kontexten angemessen vermittelt und eindeutige Entscheidungen gefällt werden. Parallel dazu sollte schrittweise versucht werden, Raum für individuelle Entfaltungsmöglichkeiten und Eigenständigkeit sowie partizipative Mitwirkungsmöglichkeiten zu schaffen.

### 4.3 Starke Unsicherheitsvermeidung

Unsicherheitsvermeidung ist nicht so eindeutig einer Ländergruppe zuzuordnen. Dennoch fällt auf, dass die meisten Länder des Südens - jedoch mit der gewichtigen Ausnahme von China und Indien - in die Gruppe der Länder mit großer Unsicherheitsvermeidung fallen.<sup>39</sup>

Die GLOBE Studie stellte allerdings eine erhebliche Diskrepanz zwischen praktizierter ("as is") und angestrebter ("should be") Unsicherheitsvermeidung fest. Die Werte für die angestrebte Unsicherheitsvermeidung lagen erheblich höher als diejenigen für die tatsächliche Unsicherheitsvermeidung.<sup>40</sup> Diese Ergebnisse könnten es rechtfertigen, auch dieses kulturelle Merkmal - mit gewissen Einschränkungen - den "Ländern des Südens" zuzurechnen.

Kulturen, die durch einen geringeren Grad an Akzeptanz von Unsicherheit und Risiko gekennzeichnet sind, sind tendenziell weniger tolerant und offen gegenüber anderen und neuen Auffassungen und orientieren sich eher an Regeln und gewohntem Verhalten.<sup>41</sup> Damit ist die Bereitschaft, Verhaltensweisen zu variieren und damit Lernprozesse in Gang zu setzen und gleichzeitig Innovationen umzusetzen, weniger stark ausgeprägt. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der *GLOBE Studie*, bezieht sich die Unsicherheitsvermeidung vor allem auf die Erwartungshaltung, weniger dagegen auf die tatsächlich geübte Praxis. Das heißt, dass der - kulturandere - Manager soweit unter Effizienzkriterien vertretbar eine Unsicherheitsvermeidungsstrategie, etwa durch möglichst genaue Informationen, betreiben sollte. Da das eigene Verhalten ("as is") aber in weit geringerem Maße von Unsicherheitsvermeidung bestimmt ist, bedeutet dies - wiederum für

---

<sup>39</sup> Zumindest theoretisch besteht eine deutliche positive Korrelation zwischen hoher Machtdistanz und hoher Unsicherheitsvermeidung. Ausgeprägtes Hierarchiebewusstsein geht zwangsläufig einher mit dem Vermeiden von Situationen, die die tendenziell starren Ordnungen und das diese Strukturen stützende Verhalten in irgendeiner Weise gefährden könnten. Da diese Beobachtung gerade auch auf die beiden als Ausnahme genannten Länder zutrifft, sind erhebliche Bedenken gegenüber der Validität und Aussagekraft der verwendeten Instrumente angebracht.

<sup>40</sup> vgl. Chokar et al. (2007) u.a. S. 1085

<sup>41</sup> "Uncertainty avoidance deals with a society's tolerance for uncertainty and ambiguity ... It indicates to what extent a culture programs its members to feel either uncomfortable or comfortable in unstructured situations. Unstructured situations are novel, unknown, surprising, different from usual. Uncertainty avoiding cultures try to minimize the possibility of such situations by strict laws and rules, safety and security measures, and on the philosophical and religious level by a belief in absolute truth... "... uncertainty accepting cultures, are more tolerant of opinions different from what they are used to; they try to have as few rules as possible, and on the philosophical and religious level they are relativist and allow many currents to flow side by side. People within these cultures are more phlegmatic and contemplative, and not expected by their environment to express emotions." (<http://geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>; Abrufdatum: 05.05.2016); s.a. Hofstede (2006)

den kulturanderen Manager - dass er kaum präzise Informationen erwarten kann. Benötigt er diese, etwa zum Stand der Fertigstellung eines Projekts oder zur Einhaltung von Qualitätsanforderungen, muss er wiederholt aktiv versuchen, diese einzuholen, auch von verschiedenen Personen und unter Verwendung unterschiedlicher Fragestellungen.

Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass der Umgang mit Unsicherheit stark kontextabhängig ist. So können Mitglieder von Kulturen, bei denen Unsicherheitsvermeidung weniger stark ausgeprägt erscheint, auf unsichere Lebenssituationen tatsächlich mit einer geringen Unsicherheitsvermeidung reagieren. Der Verlust von Beschäftigung oder das Eingehen von ökonomischen Risiken, etwa bei der Verschuldung wegen eines bevorstehenden Hochzeitsfests werden möglicherweise ohne größere Probleme akzeptiert. Gleichzeitig wird das Risiko - etwa im Zusammenhang mit der bestehenden Machtdistanz - einem Vorgesetzten nicht zuzustimmen oder seine eigene Meinung zu äußern möglichst vermieden. Die Relevanz für den zu praktizierenden Managementstil lässt sich wie folgt beschreiben:

#### **[6] Formale Prozeduren festlegen und Komplexität reduzieren**

Kulturelle und organisationstypische Prozeduren und Gepflogenheiten sowie Regeln der Etikette sollten eingehalten werden und nur ausnahmsweise in angemessenem Umfang evtl. nach Ankündigung und/oder mit angemessener Begründung geändert werden.

Prozessschritte, Anweisungen und Entscheidungen sollten konkret und formal eindeutig formuliert und kommuniziert werden oder - situationsabhängig - ausgehandelt werden. Hierzu gehört auch eine einfache klare Sprache, ohne allzu schwierige Termini und umständliche Begründungen. "Last minute" Entscheidungen sollten möglichst vermieden oder - falls unbedingt notwendig - nur unter Abwägung der damit verbundenen Risiken und Unsicherheiten gefällt werden.

Um nicht zu verwirren sollten Begründungen eher sparsam eingesetzt werden, nicht zu umfangreich ausfallen und eindeutig als solche erkennbar sein. Ein "spiralförmiges" Vorgehen mit Wiederholungen und Rückfragen sowie die Benutzung alternativer Darstellungsformen, wie Bilder oder Geschichten, ist vorteilhaft.

Komplexe Aufgaben sollten in Teilaufgaben zerlegt, nacheinander abgearbeitet und getrennt voneinander überprüft werden. Dabei ist allzu großer Perfektionismus zu vermeiden.

#### **[7] Verständnis sichern sowie Prozesse und Ergebnisse regelmäßig monitoren**

Entscheidungen, Anweisungen oder Vorschläge sowie die Einführung von Innovationen oder neuen Managementinstrumenten, wie Leistungsindikatoren oder Monitoringverfahren, werden selten hinterfragt. Mit grundsätzlicher Zustimmung kann gerechnet werden, Verständnis- oder Nachfragen sind eher selten. Dies gilt auch dann, wenn der Komplexitäts- oder Schwierigkeitsgrad hoch ist. Allerdings bedeutet das nicht, dass alles verstanden oder auch akzeptiert wird, nichts sollte daher als selbstverständlich angesehen werden. Um zielkonformes Handeln zu erreichen und Fehler möglichst zu vermeiden, müssen Bestätigungen eingefordert und Nachfragen gestellt werden, dabei sollten Fragen, auf die nur mit ja oder nein geantwortet werden kann, vermieden werden.

Widerstände gegen Neuerungen sollten ernst genommen werden. Ausführliche, "umständliche", bürokratisch wirkende Reaktionen sollten, auch wenn hierdurch Zeitverzögerungen wahrscheinlich sind, möglichst toleriert werden. Mitarbeiter und Partner verschaffen sich auf diese Weise mehr Sicherheit. Sie gewinnen Zeit, Dinge besser zu verstehen und können ein abweichendes Verständnis in eigener Form zum Ausdruck bringen. In Team- und Partnermeetings sollten Arbeits- und Projektfortschritte sowie



Zielabstimmungen und notwendige Änderungen ausführlich und für alle Beteiligten nachvollziehbar besprochen werden.

Die Durchführungsprozesse müssen vorausschauend, eng, aber auch pragmatisch-flexibel begleitet werden. Unsicherheiten sollten erkannt und möglichst beseitigt werden und Informationen aktiv eingeholt werden. Ein geeignetes Monitoring ist von entscheidender Bedeutung für das Erreichen der erwünschten Ziele und Wirkungen.

Durch regelmäßiges Feststellen des *Status Quo* kann Klarheit und Transparenz geschaffen werden. Dies erhöht das Verständnis, sichert die Beteiligten ab und erleichtert die Durchführung der nächsten Prozessschritte auf der Basis erreichter Teilziele. Durch die sorgfältige Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird diesen ihr Verantwortungs- und Aufgabenbereich vermittelt, so dass eindeutige Arbeitsanweisungen gegeben werden können.

#### **[8] Fehlende „Fehlerkultur“ berücksichtigen**

Das Eingestehen von Fehlern oder gar ein konstruktiver Umgang mit diesen (*Fehlerkultur*) ist nicht unbedingt zu erwarten. Verständnisschwierigkeiten und Probleme bei der Durchführung sollten daher antizipiert und frühzeitig in angemessener Form durch Unterstützungsmaßnahmen vermieden werden.

Persönliche Schuldzuweisungen und offene Kritik müssen vermieden und individuelle Lösungen, wozu auch ein ausdrückliches Lob für eine Fehlermeldung gehören kann, gefunden werden. Ein Feedback zu individuellen Arbeitsleistungen, Fehlern oder zu Fehlverhalten sollte indirekt formuliert werden, wobei dem Prinzip der Gesichtswahrung (*Face Concept*) und der Vermeidung von Empfindlichkeiten ein hoher Stellenwert zukommt.

*Zusammengefasst* kommt es in Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung vor allem darauf an, Prozeduren einzuhalten und klare Anweisungen zu geben, um Komplexität zu reduzieren. Verhaltensweisen, die Unsicherheit hervorrufen oder verstärken könnten, müssen dabei möglichst vermieden werden. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass das Verständnis der Mitarbeiter und Partner für Steuerungsentscheidungen und -prozesse gesichert wird. Der eher unzureichende Umgang mit Fehlern muss antizipiert und Implementierungsprozesse eng begleitet werden.

#### **4.4 Polychronie**

Polychrone Zeitvorstellungen sind durch Simultanität, Spontaneität und Multi-Tasking charakterisiert, mehrere Dinge passieren gleichzeitig, Unvorhergesehenes kann leicht integriert werden, Störungen stellen kein größeres Problem dar.<sup>42</sup> Das genaue Einhalten von

---

<sup>42</sup> "Monochronic time (M-time) and polychronic time (P-time) represent two variant solutions to the use of both time and space as organizing frames for activities. Space is included because the two systems (time and space) are functionally interrelated. M-time emphasizes schedules, segmentation, and promptness. P-time systems are characterized by several things happening at once. They stress involvement of people and completion of transactions rather than adherence to preset schedules. P-time is treated as much less tangible than M-time." Hall, E. (1989) S. 17

Das Konzept des Polychronismus, weist nur wenige Überlappungen mit der Hofstede'schen Kulturdimension der "Kurzzeitorientierung" auf, da Hofstede hier Aspekte, wie Respekt vor Traditionen, die Bedeutung sozialer Verpflichtungen und des "Gesichts" in den Mittelpunkt stellt. Hofstede (2006) S. 292f, 295: "Long-term versus short-term orientation: ... It can be said to deal with Virtue regardless of Truth. Values associated with Long Term Orientation are thrift and perseverance;

zeitlichen Vorgaben, von Planungsschritten und die Beachtung der Verbindlichkeit von Abmachungen sind dagegen eher Ausnahmen. Ein Polychronie berücksichtigender Managementstil sollte damit folgende Prinzipien beinhalten:

### **[9] Strukturen und Regeln vorgeben, aber flexibel handhaben**

Strukturen und Regeln sollten als Ordnungsrahmen unbedingt vorgegeben werden, ihre Umsetzung jedoch flexibel gehandhabt werden, so dass Abweichungen, Alternativen und individuelle Gestaltungsspielräume möglich werden. Deshalb sollten (allzu) enge Zeitvorgaben und Zeitfenster soweit möglich vermieden und Zeitpuffer schon vorab eingeplant werden.

Grundsätzlich sollte offen und angemessen humorvoll auf "Nicht-Erwartetes" reagiert werden. Hierzu zählen z.B. Verzögerungen und unerwartete Reaktionen, aber auch eher unverbindlich gemeinte Zusagen oder Vereinbarungen.

### **[10] Vielfalt und Mehrdimensionalität synergetisch nutzen**

Insgesamt sollte ein ganzheitlicher Ansatz gegenüber einem sequentiell-systematischen Ansatz bevorzugt werden. Demzufolge eignen sich für Visualisierungen Mindmaps, Bilder oder animierte Präsentationen besser als Ablaufdiagramme und Aufzählungen.

Alternative Vorgehensweisen und Methoden, wie etwa ein spielerisches, versuchsweises Herangehen an neue Aufgaben, etwa durch *Trial and Error*, sollten zugelassen und grundsätzlich als Chance, Synergieeffekte zu erzielen, begriffen werden. *Multi-Tasking* und Abwechslungen, etwa durch *Job Rotation*, sollten eingeplant werden. Dadurch kann es wichtig werden, ad-hoc kurzfristige Teil-Ziele zu definieren und ihre Erreichung zu kontrollieren.

Die Potenziale von Mitarbeitern und Partnern mit nicht-linearen Lebensläufen und Karrieren oder nicht einschlägigen Erfahrungen könnten interessant sein und sollten daher berücksichtigt werden. Insgesamt gesehen, geht es darum, die Chancen kultureller Vielfalt für Synergieeffekte kreativ zu nutzen.

*Zusammengefasst* kommt es in polychron orientierten Kulturen vor allem darauf an, Strukturen und Ordnungen vorzugeben, diese aber flexibel zu handhaben. Auch vorstrukturierte Prozesse müssen möglichst offen gestaltet, dafür aber regelmäßig gemonitort werden, während gleichzeitig Synergien und Vorteile von Vielfalt und Mehrdimensionalität erkannt und genutzt werden sollten.

Alle hier dargestellten Grundsätze mit ihren verschiedenen Einzelaspekten bilden zusammengenommen den *Managementstil Süd*. Wie erwähnt, gibt es Parallelen mit Grundsätzen des Kommunikationsstils Süd, vor allem auch deswegen, weil Kommunikation die Grundlage für erfolgreiches Management ist. Spezielle Kommunikationsaspekte bleiben bei der Darstellung des MSS daher konsequenterweise weitgehend ausgeklammert, hierzu sei auf die Ausführungen in Teil IV verwiesen.

---

values associated with Short Term Orientation are respect for tradition, fulfilling social obligations, and protecting one's 'face'." (<http://geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>; Abrufdatum: 05.05.2016)

## 5 Managementgrundsätze: Überblick und Umsetzung

Der Managementstil Süd setzt sich aus den vorgestellten Grundsätzen zusammen. Bei einem Vergleich mit den Elementen des Kommunikationsstils Süd fallen viele Parallelen auf, was vor allem auch damit zusammenhängt, dass Management und Kommunikation in wesentlichen Teilen eng miteinander verknüpft sind und beide mit Bezug zu den Kulturdimensionen entwickelt wurden. In diesem Beitrag bleiben die speziellen Kommunikationsaspekte jedoch weitgehend ausgeklammert, hierzu sei auf die genannte Quelle verwiesen.

Betrachtet man die verhaltensrelevanten Elemente der ersten drei hier erörterten Kulturdimensionen im Hinblick auf mögliche Gemeinsamkeiten, so könnten diese in differenzierten Strategien zur Schaffung von *Sicherheit* und *Vertrauen* liegen. Insbesondere in ethnisch vielfältigen gesellschaftlichen Situationen und Strukturen, in denen die Identität mit größeren Einheiten, also etwa der Nation, weniger stark ausgeprägt ist oder sich dieser Prozess noch in einem vergleichsweise frühen Stadium befindet, spielen solche Strategien in (bedeutsamen) Kommunikationssituationen, wie auch in anderen sozialen Interaktionssituationen eine besondere Rolle. Hierzu trägt die größere Bedeutung des sozialen Kontexts ebenso bei wie die verstärkte Berücksichtigung etablierter sozialer Strukturen und die Vermeidung der Gefährdung des Status Quo durch die Zulassung von Unsicherheiten.

### 5.1 Managementstil Süd / Beziehungsorientierter Managementstil im Überblick

In den Tabellen 3.1 bis 3.4 werden die vorangegangenen Überlegungen noch einmal zusammengefasst:

Kulturdimension	Managementstil Süd (MSS) bzw. Beziehungsorientierter Managementstil (BMS)	
	Managementgrundsätze	Beschreibung und Beispiele
Hohe Kontextbedeutung  "Personen in den Mittelpunkt stellen"	(1) Personen, nicht Funktionen, in den Mittelpunkt stellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den jeweiligen sozialen Kontext berücksichtigen</li> <li>• Anweisungen, Entscheidungen und Informationen mit kontextangemessenen Zusatzinformationen ausstatten</li> <li>• Durch einen freundlichen und angemessen humorvollen Umgangston ein angenehmes Arbeitsklima schaffen</li> </ul>
	(2) Den Mitarbeitern Wertschätzung und Interesse entgegenbringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitern höflich und mit respektvoller Freundlichkeit begegnen</li> <li>• Persönliche Beziehungen zu (wichtigen) Mitarbeitern aufbauen und soziale Aspekte bei Interaktionen berücksichtigen</li> <li>• Die individuellen Stärken und Schwächen und möglichst auch den persönlichen Hintergrund der Mitarbeiter kennen</li> <li>• Interventionen so durchführen, dass diese als Interesse an der Person und deren Tätigkeit wahrgenommen werden</li> <li>• Gemeinsamkeiten und die Tatsache, dass Ziele, Wirkungen und Ergebnisse nur gemeinsam erreicht werden können, betonen</li> </ul>

Kultur- dimension	Managementstil Süd (MSS) bzw. Beziehungsorientierter Managementstil (BMS)	
	Management- grundsätze	Beschreibung und Beispiele
Große Macht- distanz  <i>"Hierarchien, Formalitäten und Autoritäten angemessen berück- sichtigen"</i>	(3) Bestehende hierarchische Strukturen sinnvoll einbinden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Hierarchieebenen (z.B. bei Partnerorganisationen) bzw. Fachvorgesetzte einbinden</li> <li>• Aufgaben und Verantwortung nur Personen übertragen, die hierfür auch formal legitimiert sind, diese sorgfältig einarbeiten, ihnen ein klares Rollenverständnis vermitteln und durch kompetente Mitarbeiter unterstützen</li> </ul>
	(4) Autorität vermitteln und klare Entscheidungen fällen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Über ein klares Rollenverständnis , fundierte Managementkompetenz und natürliche Autorität verfügen, die sich auf Professionalität, Ausbildung und Erfahrung stützt</li> <li>• Dies evtl. durch Statussymbole unterstützen</li> <li>• Klare Entscheidungen treffen, Anweisungen und Erklärungen eindeutig vermitteln und nachhalten, verlässlich und vertrauenswürdig sein</li> </ul>
	(5) Möglichkeiten für eigenständiges Handeln und Kreativität bereitstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro-aktives Handeln, kritische Rückfragen, kreative Lösungen sowie eigene Meinungen und Wertungen - vor allem am Anfang der Zusammenarbeit - nicht selbstverständlich erwarten</li> <li>• Keine bereitwillige Übernahme von Verantwortung erwarten, aber Möglichkeiten und Raum für pro-aktives, kreatives Handeln schaffen</li> <li>• Aufgaben delegieren, Mitarbeiter aber sorgfältig anleiten und beobachten</li> </ul>

Kultur- dimension	Managementstil Süd (MSS) bzw. Beziehungsorientierter Managementstil (BMS)	
	Management- grundsätze	Beschreibung und Beispiele
Starke Unsicher- heitsver- meidung  <i>"Kom- plexität reduzieren, Verständnis sichern und 'gesichts- während' kommuni- zieren"</i>	(6) Formale Prozeduren festlegen und Komplexität reduzieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landes- und organisationstypische Prozeduren und Gepflogenheiten beachten</li> <li>• Prozessschritte, Anweisungen und Entscheidungen konkret und eindeutig formulieren und kommunizieren und komplizierte Begründungen vermeiden</li> <li>• "Spiralförmig" vorgehen, komplexe Aufgaben in Teilaufgaben mit konkreten Zwischenzielen zerlegen, nacheinander bearbeiten lassen und getrennt überprüfen</li> </ul>
	(7) Verständnis sichern sowie Prozesse und Ergebnisse regelmäßig monitoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nichts als selbstverständlich ansehen: Nachfragen, Bestätigungen und Informationen aktiv einholen , konkrete Fragen stellen , auf (zu) rasche Akzeptanz und fehlende Fragen mit Rückfragen reagieren</li> <li>• Widerstände ernst nehmen, umständliche Reaktionen tolerieren, Arbeitsfortschritte und Änderungen ausführlich besprechen</li> <li>• Durchführungsprozesse vorausschauend und pragmatisch-flexibel begleiten und monitoren und durch regelmäßiges Feststellen des <i>status quo</i> Transparenz schaffen</li> </ul>
	(8) Fehlende "Fehlerkultur" berücksichtigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Eingestehen von Fehlern oder Fehlverhalten erwarten, Schwierigkeiten möglichst antizipieren und frühzeitig Unterstützung bereit stellen</li> <li>• Direkte (persönliche) Schuldzuweisungen und Kritik vermeiden und individuelle Lösungen für Konflikte suchen, dabei "gesichtswahrend" indirekt kommunizieren und Empfindlichkeiten berücksichtigen</li> </ul>

Kultur- dimension	Managementstil Süd (MSS) bzw. Beziehungsorientierter Managementstil (BMS)	
	Management- grundsätze	Beschreibung und Beispiele
Polychronie  "Flexibilität ist Trumpf"	(9) Strukturen und Regeln vorgeben, aber flexibel handhaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturen und Regeln vorgeben, ihre Durchsetzung jedoch flexibel handhaben und individuelle Gestaltungsspielräume ermöglichen</li> <li>• Sehr enge Zeitvorgaben vermeiden und Zeitpuffer einplanen sowie auf Verzögerungen, unerwartete Reaktionen, aber auch unverbindlich gemeinte Zusagen offen und ggf. humorvoll reagieren</li> </ul>
"Mit un- erwarteten Reaktionen und Vielfalt konstruktiv umgehen"	(10) Vielfalt und Mehrdimen- sionalität synergetisch nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisch-sequentielle Vorgehensweisen durch ganzheitliche Ansätze, Bilder und Visualisierung ergänzen oder ersetzen</li> <li>• Spielerisches, versuchsweises Herangehen an neue Aufgaben fördern (<i>trial and error</i>), <i>Multi-Tasking</i> unterstützen, Abwechslungen (<i>job rotation</i>) einplanen</li> </ul>

Abbildungen 3.1 bis 3.4: MSS/BMS: Kommunikationsgrundsätze und Beispiele

## 5.2 Schritte zur Umsetzung des Managementstil Süd / Beziehungsorientierten Managementstils

### Vorschläge statt Regeln - Adaption statt Übernahme

Die individuelle Auseinandersetzung mit dem MSS/BMS und dessen Integration in den eigenen Managementstil ist nun analog der beschriebenen Vorgehensweise bei dem Kommunikationsstil Süd vorstellbar:

#### Schritt 1: Analyse

Zunächst sollte das eigene derzeitige oder künftige berufliche Umfeld im Hinblick auf Art, Umfang und Bedeutung der multi- und interkulturellen Managementsituationen überprüft werden. Sollte sich zeigen, dass multikulturelle Kontakte wichtig sind oder die Häufigkeit von beruflichen Kontakten mit Angehörigen „südlicher“ Kulturen zugenommen hat oder zunehmen wird, sollte die Analyse auf das eigene allgemeine und in multikulturellen Situationen praktizierte Managementverhalten erweitert werden, insbesondere dann, wenn die in diesem Bereich zu erzielenden Managementenerfolge entweder als besonders relevant oder die Kontakte als besonders kompliziert eingeschätzt werden. Ergebnis der Analyse könnte sein, dass die Wirksamkeit des eigenen Managementstils begrenzt ist und daher an die (neuen) multikulturellen Anforderungen angepasst werden sollte.

#### Schritt 2: Erkenntnis

Der MSS/BMS sollte als erfolgversprechender Managementansatz für multikulturelle Situationen verstanden und akzeptiert werden. Dann sollte der eigene Managementstil dahingehend überprüft werden, ob bereits einzelne Elemente des MSS/BMS verwendet werden, um dann festzustellen, dass bestimmte MSS/BMS-Elemente für die Weiterentwicklung - die Ergänzung oder Modifizierung - des eigenen Managementstils besonders wichtig sind.

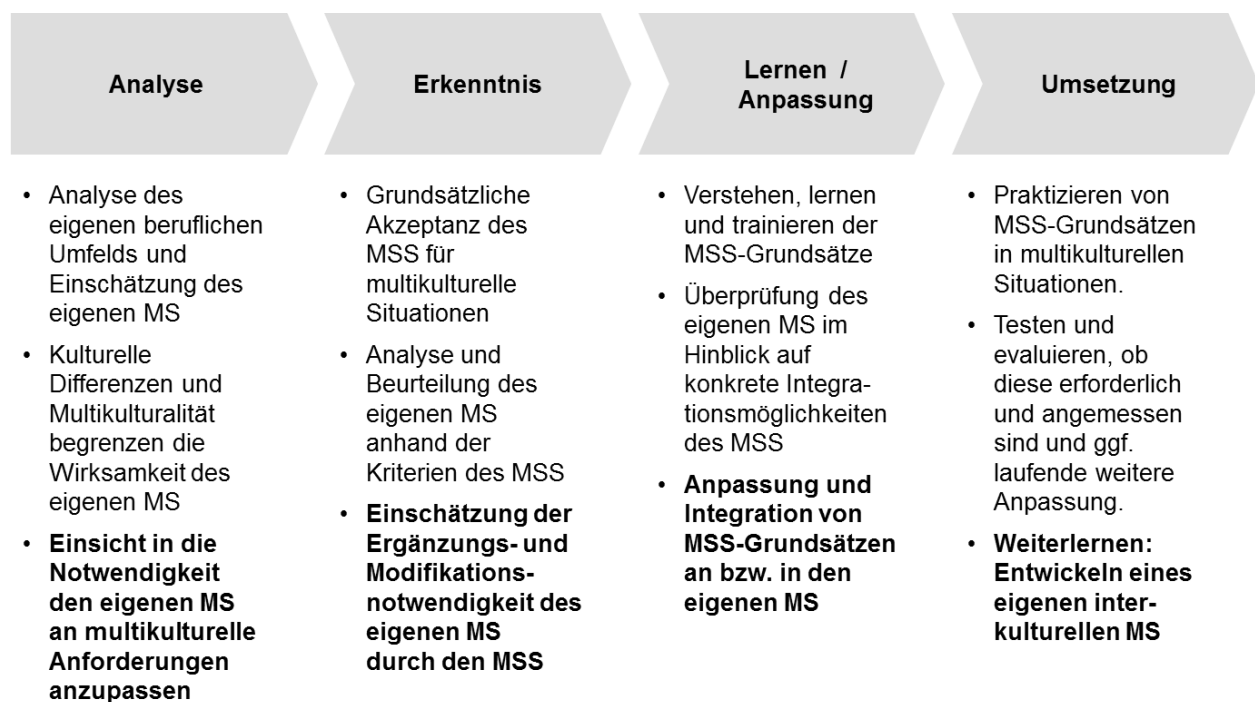
#### Schritt 3: Lernen/Anpassung

Diese Elemente sollten verstanden und anschließend schrittweise, systematisch und wiederholt trainiert werden. Im Verlauf dieses Prozesses muss das eigene

Managementverhalten ständig überprüft werden, um festzustellen, ob einzelne Managementgrundsätze in das eigenen Managementverhalten integriert werden können. Schließlich sollten die als relevant eingeschätzten Managementgrundsätze in das eigene Managementverhalten übernommen werden.

#### Schritt 4: Umsetzung

Der um einzelne MSS-Elemente erweiterte persönliche Managementstil sollte dann in ausgewählten multi- oder interkulturellen Situationen eingesetzt werden mit dem Ziel, in einem solchen Umfeld bessere Ergebnisse zu erreichen. Dabei sollte evaluiert werden, ob und inwieweit der Einsatz des MSS erforderlich und angemessen war bzw. ob der Einsatz einiger MSS-Elemente evtl. nicht erforderlich war oder nur in modifizierter Form erfolgen sollte.<sup>43</sup> Dieser Prozess sollte zu einem Weiterlernen und der Entwicklung eines persönlichen interkulturell kompetenten Managementstils führen.



MS: Managementstil

Abbildung 4: Schritte zur Umsetzung des MSS/BMS

## 6 Zusammenfassung

Wenn wir unter interkulturellem Management die "Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Strukturen und Prozessen zur Erreichung von Zielen einer Organisation in einem Kontext, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei unterschiedlichen Kulturen geprägt ist", verstehen, stellt sich die Frage, ob kulturübergreifende Grundsätze für das Management von Entwicklungsprojekten gefunden werden können, die die Auftragsverantwortlichen und andere Personen, die im Entwicklungskontext Management- und Führungsverantwortung tragen, dabei unterstützen, erfolgreich(er) zu handeln und in unterschiedlichen multi- und interkulturellen Situationen ihre Ziele und Wirkungen zu erreichen.

<sup>43</sup> s.a. Beamer/Varner (2008), S. XVI–XVII

Der Managementstil Süd / Beziehungsorientierte Managementstil (MSS/BMS) leitet solche Managementgrundsätze aus etablierten interkulturellen Untersuchungen ab und kombiniert diese in einem neuen Ansatz, der durch die Beschränkung auf zentrale kulturelle Grundmuster und Verhaltenselemente Komplexität reduziert, Unsicherheiten abbaut und somit Erfolgswahrscheinlichkeiten erhöht. Er basiert auf der Annahme, dass bestimmte Kulturdimensionen bei einer größeren Gruppe von "Ländern des Südens" ähnliche Werte aufweisen. Dies gilt insbesondere für die Kulturdimensionen *hohe Kontextbedeutung*, *große Machtdistanz*, *starke Unsicherheitsvermeidung* und *Polychronie*. Diese kulturellen Prägungen beeinflussen auch die Erwartungen an Manager und Projektverantwortliche, die hierauf nun interkulturell kompetent reagieren können.

Dies ist grundsätzlich dann der Fall, wenn sie eine *offene* Einstellung gegenüber anderen Kulturen haben, bereit sind, *flexibel* die Bedürfnisse kulturanderer Personen zu berücksichtigen und diesen *freundlich*, mit Respekt und Wertschätzung begegnen. Management sollte als Teil eines gesamten sozialen Kontexts begriffen und die Arbeitsbeziehungen positiv und personenbezogen gestaltet werden. Dabei sollten Hierarchien und formalen Prozeduren beachtet und die eigene Autorität betont werden. Mit fehlender Eigeninitiative und Unsicherheitsreaktionen sollte konstruktiv umgegangen, Schwierigkeiten antizipiert und Innovationen sorgfältig geplant und eingeführt sowie kulturelle Vielfalt und Mehrdimensionalität synergetisch genutzt werden.

Der MSS/BMS sollte jedoch nicht schematisch übernommen werden. Vielmehr ist es notwendig, zunächst das eigene Managementverhalten zu reflektieren und zu analysieren, ob es sich bislang in interkulturellen Situationen bewährt hat. Anschließend sollte es mit den Grundsätzen des MSS/BMS verglichen und überprüft werden, in welchen Bereichen möglicherweise Anpassungsbedarf besteht. Erst wenn man zu dem Ergebnis gelangt, dass es für bestimmte multi- oder interkulturelle Situationen sinnvoll sein könnte, den eigenen Stil zu modifizieren, sollten passende Elemente des MSS/BMS ausgewählt, gelernt und in ausgewählten multi- oder interkulturellen Situationen eingesetzt werden.

Insgesamt bietet der MSS/BMS damit eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit bei vergleichsweise geringem Lernaufwand. Die steigende Sicherheit erhöht auch die eigene Zufriedenheit, vor allem auch deswegen, weil besser mit den Erwartungen Anderer umgegangen werden kann. Dabei kann experimentiert und neues ausprobiert werden und das eigene Managementverhalten durch neue Varianten ergänzt und verändert werden.

## Literaturhinweise

- Apfelthaler, G.* (1999): Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit, Wien
- Bartsch, C.* (2012): Universelle Werte - Kulturübergreifende Schlussfolgerungen für die internationale Entwicklungszusammenarbeit; in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit; München/Mering, S. 97-109
- Beamer, L./Varner, I.* (2008): Intercultural Communication in the Global Workplace, 4th edition New York,
- Breidenbach, J / Nyíri, P.* (2008): Maxikulti. Der Kampf der Kulturen ist das Problem - zeigt die Wirtschaft uns die Lösung? Frankfurt/New York
- Bolten, J* (2002): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen; in: Bolten, J./Erhardt, C. (Hrsg): Interkulturelle Kommunikation, Sternenfels, S. 369 -394
- Braun, G.* (2013) Mythos Soft Skills; in Harvard Business Manager, Juli 2013, S. 14f
- Chokar, J.S. et al.* (2007): Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies; Mahwah, N.J./London
- Fernandez, D. T. et al.* (1997): Hofstede's Country Classification 25 Years Later. The Journal of Social Psychology, 137(1): pp 43-54
- GIZ GmbH (Hrsg.) (2014) Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS; Wiesbaden
- Gooderham, P. / Nordhaug, O.* (2001): Are Cultural Differences in Europe on the Decline? Economic Business Forum, Vol. 8, pp 48-53
- Goodstein, L. D.* (1981): Commentary: Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics, (Summer): pp 49 - 54
- Haas, H.* (2009): Das interkulturelle Paradigma, Passau
- Hall, E.* (1989): Beyond Culture, New York
- Hall, E. / Hall, M.* (1990): Understanding Cultural Differences, Yarmouth/Maine
- Hampden-Turner, C. / Trompenaars, F.* (2000): Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values. u.a. New York
- Hansen, K.P.* (2003): Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung, 3. Aufl., Tübingen
- Hofstede, G.* (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and it's Importance for Survival, u.a. London
- Hofstede, G.* (1980): Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values; u.a. London
- Hofstede, G.* (2006): Lokales Denken - globales Handeln, 3. Aufl., München
- Holden, N.* (2004): Cross-Cultural Management, Harlow
- House, Robert J. et al* (ed) (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, California
- Hunt, J. W.* (1981): Applying American behavioral science: Some cross-cultural problems. Organizational Dynamics, (Summer): pp 55-62
- Inglehart, R. / Welzel, C.* (2005): Modernization, Cultural Change and Democracy. New York
- Jahn, W.* (2012) Kultur und Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit: Bedeutung erkannt, konzeptionell durchdacht, praktisch kaum gemacht; in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit; München/Mering, S. 33-50



- Koch, E.* (2012): Interkulturelles Management. Konstanz/München
- Koch, E. / Speiser, S.* (Hrsg.) (2012): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit; München/Mering
- Koch, E.* (2009): Plädoyer für einen Kommunikationsstil Süd - Kommunikation in multikulturellen Situationen; in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.): Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität, München/Mering, S. 159-184
- Koch, E.* (2008): Interkulturelles Management: Vorschläge zur Abgrenzung und Systematisierung; in: Koch, E./Speiser, S. (Hrsg.): Interkulturelles Management - Neue Ansätze, Erfahrungen und Erkenntnisse; München/Mering, S. 1-33
- Nardon, L. / Steers* (2007): Learning Cultures on the Fly; in: Javidan, M. et al. (eds.) The Global Mindset, Emerald Group Publishing Ltd., Bingley, (UK), pp 171-190
- Thomas, A.* (1996): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen
- Trompenaars, F. / Woolliams, P.* (2004): Business Weltweit. Der Weg zum interkulturellem Management, Hamburg

#### **Internetquellen:**

<http://geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>; Abrufdatum: 05.05.2016

[www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp](http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp), abgerufen am 01.05.2016

[http://transkulturelles-portal.com/index.php?view=article&catid=83%3A812&id=95%3Averbale-nonverbale-paraverbale-kommunikation&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=152](http://transkulturelles-portal.com/index.php?view=article&catid=83%3A812&id=95%3Averbale-nonverbale-paraverbale-kommunikation&format=pdf&option=com_content&Itemid=152); Abrufdatum 05.05.2016