

Managementkulturen

Episode 1: Makrokultur des Management

Prof. Dr. Andreas Remer
Universität Bayreuth

Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:

Makrokultur des Management

Episode 2:

Meso- und Mikrokultur des Management

Episode 3:

Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie wissen, was „Managementkultur“ bedeutet.

Lernziel 2:

Sie können nationale Strategie-Kulturen voneinander unterscheiden.

Lernziel 3:

Sie können nationale Struktur-Kulturen voneinander unterscheiden.

Gliederung dieser Episode

- Managementkultur als Wertmuster
- Strategie-Kultur im internationalen Vergleich
- Struktur-Kultur im internationalen Vergleich

Managementkultur als Wertmuster

- Kulturelle Merkmale des Management
- Begründung kultureller Managementnormen: Ideologie und Dogma
- Erklärung von Managementkulturen: Entstehung und Wirkung

Strategie-Kultur im internationalen Vergleich

- Kulturunterschiede in der Unternehmenspolitik verschiedener Länder
- Kulturunterschiede in der Unternehmensplanung verschiedener Länder
- Folgerungen für die Praxis des Management

Unternehmenspolitik im Kulturvergleich

Unternehmenspolitische Kulturen: „Targets“ vs. „Philosophy“ – US-Manager in einer japanischen Bank

In einem Interview mit den Vizepräsidenten fragte ich, wie sie es finden für diese japanische Bank zu arbeiten. „Sie behandeln uns gut, beteiligen uns an den Entscheidungsprozessen und zahlen ordentlich. Wir sind zufrieden.“ „Dann sind sie gut dran“, fuhr ich fort, „aber sagen Sie, wenn Sie irgendetwas an dieser japanischen Bank ändern könnten, was wäre das?“. Die Antwort kam schnell und von Herzen: **„Diese Japaner verstehen einfach nichts von Zielsetzungen und das macht uns rasend!“**

Als nächstes interviewte ich den Präsidenten dieser Bank, einen vom Heimatland entsandten Japaner, den das Hauptquartier in Tokio damit beauftragt hatte, das amerikanische Geschäft zu führen, und ich befragte ihn zu den zwei amerikanischen Vizepräsidenten. „Sie arbeiten hart, sind loyal und professionell. Wir finden sie großartig“, war die Antwort. Danach gefragt, ob er irgendetwas an ihnen gerne ändern würde, antwortete der Präsident: **„Diese Amerikaner scheinen nicht das richtige Verständnis für Zielsetzungen zu haben.“**

Solche gegenseitigen Anschuldigungen, was die Unfähigkeit zum Umgang mit Zielsetzungen anbetrifft, verlangten nach weiteren klärenden Interviews. Mit einer zweiten Interviewrunde wurde tiefer in die Materie eingedrungen.

Quelle: Ouchi, W. G. (1981), Seite 33f.

Unternehmenspolitik im Kulturvergleich

Zuerst die amerikanischen Vizepräsidenten: „Wir haben alle nötigen Berichte und Zahlen, aber er gibt uns einfach keine klaren Zielpunkte an. Er sagt uns leider nicht, um wie viel Dollar das Kreditvolumen ausgeweitet werden soll, oder welche Senkung der operativen Kosten er in nächster Zeit von uns erwartet. Wie sollen wir ohne klare Zielkoordinaten unsere Treffer einschätzen?“. Das war ein wichtiger Punkt, denn jede größere amerikanische Unternehmung und jede Regierungsstelle verwenden einen erheblichen Teil ihrer Zeit darauf, spezifische und messbare Zielpunkte anzugeben. Jede amerikanische Business School lehrt ihre Studenten, **globale und unscharfe Unternehmensziele in messbare Leistungsziele** zu übersetzen. „Management by Objectives“ (MbO), Programmplanung und -evaluation sowie Cost-Benefit-Analysen gehören schließlich zu den Grundwerkzeugen des amerikanischen Management.

Bei meinem zweiten Interview, mit dem japanischen Präsidenten, erklärte mir dieser: „Wenn ich den Amerikanern nur unsere Banking-Philosophie klar machen könnte. Sie müssen verstehen, wie wir das Geschäft sehen und wie wir glauben, dass man mit Kunden und Mitarbeitern umgehen sollte. Es geht auch um unsere Beziehung zum Gemeinwesen, wie wir unsere Wettbewerber behandeln und **was überhaupt unsere Rolle in der Welt sein soll**. Wenn sie das endlich verinnerlichen würden, könnten sie sich leicht selbst ausmalen, welches die angemessenen Ziele für welche Situation wären, gleichgültig wie ungewöhnlich und neuartig, und ich müsste ihnen niemals irgendwelche Zielvorgaben machen.“

Quelle: Ouchi, W. G. (1981), Seite 33f.

Politik - Kultur in USA und Japan

| Strategieelemente | USA | Japan |
|-------------------|---|---|
| Politik | US-Firmen treffen die Entscheidungen bzgl. ihrer Ressourcenentwicklung primär aufgrund rein finanzieller Überlegungen. | Japaner betonen die grundsätzliche Bedeutung von Humanressourcen , Lernprozessen, kumuliertem Expertenwissen und aktivierter Handlungsbereitschaft. Diese Tendenz richtet sich eher auf langfristiges Überleben. |
| | US-Firmen tragen mögliche Risiken im Allgemeinen alleine . Diese Tendenz richtet sich eher auf kurzfristige Erfolge. | Japanische Unternehmungen reduzieren Risiken über umfangreiche Netzwerke (inter-) organisationaler Verflechtungen. |

Quelle: Remer, A. (2009), S. 185

Planungs - Kultur in USA und Japan

| Strategieelemente | USA | Japan |
|-------------------|--|--|
| Planung | <p>US-Firmen tendieren dazu, relativ spezifische Marktsegmente als Zielgebiete festzulegen.</p> | <p>Japanische Firmen geben ihren Mitarbeitern nur eine grobe Richtung an, die durch ihre Vagheit viel Interpretationsspielraum lässt.</p> |
| | <p>US-amerikanische Unternehmungen streben danach, auf logisch-deduktivem Wege über Produkt-Strategien Marktführerschaft zu erlangen.</p> | <p>Japanische Firmen verfolgen einen induktiven, inkrementalen Ansatz, indem sie Marktführerschaft über prozessbezogene, wegorientierte Strategien anstreben.</p> |
| | <p>US-Firmen beginnen mit aktiver Ressourcenentwicklung erst nach ausführlicher Analyse der in der Umwelt vorhandenen Chancen und Risiken.</p> | <p>Japanische Firmen messen der kontinuierlichen Ansammlung und Entwicklung innerer Ressourcen, die die Unternehmung in die Lage versetzen, mit jeder Art von Umweltbedingungen fertig zu werden, viel größere Bedeutung bei.</p> |

Kulturelle Denkbarrieren

Haben japanische Unternehmen überhaupt Strategien?

„Die Japaner haben in den 1970er und 1980er Jahren eine globale Revolution in Sachen operationaler Effektivität ausgelöst, indem sie „Total Quality Management“ und „Kontinuierliche Verbesserung“ einführten. Das trug den japanischen Herstellern für viele Jahre entscheidende Kosten- und Qualitätsvorteile ein.

Aber japanische Firmen haben **nur selten klare strategische Positionen** entwickelt, wie sie hier gemeint sind. Firmen mit ausgeprägter Strategie wie z.B. Sony, Canon und Sega waren eher die Ausnahmen als die Regel. Die meisten japanischen Unternehmen imitieren und kopieren nur einander. Alle Marktrivalen bieten dort beinahe alle Produktvarianten, Artikel und Services an; jeder macht alles und die Fabrikationsweisen gleichen sich stark einander an.

Die Gefahren dieses japanischen Wettbewerbsstils werden jetzt immer deutlicher. In den 1980er Jahren, als alle Wettbewerber noch weit unterhalb der Produktivitätsmöglichkeiten blieben, schien es möglich, sowohl bei den Kosten als auch bei der Qualität unbegrenzt Vorsprünge zu erarbeiten. Die japanischen Unternehmen konnten in einem expandierenden Heimatmarkt und mit der Durchdringung der globalen Märkte wachsen. Sie schienen nicht aufzuhalten zu sein. Aber je mehr sich die Spielräume für die operationale Effektivität verengten, desto mehr sehen sich japanische Unternehmen in ihren eigenen Verhaltensweisen gefangen. Wenn sie sich nicht gegenseitig ruinieren wollen, **müssen japanische Unternehmen strategisches Denken lernen.**

Dies setzt allerdings voraus, dass sie starke kulturelle Barrieren überwinden. **Japan ist notorisch konsensorientiert**, und die Unternehmen tendieren stark dazu, Differenzen auszugleichen, statt sie hervorzuheben. Strategisches Denken verlangt aber harte Entscheidungen. Die Japaner sind außerdem stark im Servicedenken verwurzelt, so dass sie dazu neigen, **dem Kunden alle Wünsche zu erfüllen**. Unternehmen die den Wettbewerb so betreiben, verlieren schließlich ihre klare strategische Positionierung und machen alles für alle.“ Quelle: Porter, M. E. (1996)

Struktur-Kultur im internationalen Vergleich

- Kulturunterschiede in der Unternehmensorganisation verschiedener Länder
- Kulturunterschiede im Personalwesen verschiedener Länder
- Folgerung für die Praxis des Management

Organisations - Kultur in USA und Japan

| Strukturelemente | USA | Japan |
|------------------|--|---|
| Organisation | <p>US-Firmen tendieren dazu, Strukturen zu schaffen, die ihren strategischen Plänen entsprechen.</p> | <p>Japanische Firmen tendieren dazu, sich flexiblerer Strukturen zu bedienen, die, weil sie nicht für spezielle Strategien konstruiert wurden, ein stückweises und selbständigeres Anpassungsverhalten ermöglichen.</p> |
| | <p>US-Firmen erreichen Kontrolle durch relativ ausgeklügelte, durchkonstruierte aber hierarchieabhängige Systeme.</p> | <p>Japanische Firmen verlassen sich eher auf Selbstkontrollmechanismen, die ermöglicht werden durch sorgfältig kultivierte gemeinsame Werte und Informationen. Dies wird erleichtert und gefördert über zahlreiche formelle und informelle Mechanismen, die dazu dienen, Zwecke und Mittel zu integrieren.</p> |
| | <p>In US-Firmen vollziehen sich der Wandel und die Umweltanpassung von der Unternehmensspitze her.</p> | <p>Japanische Firmen verlassen sich auf die Mitarbeiter zum „Erspüren“ der notwendigen Umweltanpassung, wodurch in der Unternehmung mehr Variation entsteht und überhaupt erst der Veränderungswille bei allen hervorgerufen wird.</p> |

Quelle: Remer, A. (2009), S. 187

Teamorganisation im Kulturvergleich

Die Mobile Phone Consulting MPC Ltd., ein westliches Beratungsunternehmen der Telekommunikationsbranche, hatte den Auftrag, einen **Netzbetreiber in Saudiarabien einzurichten**. Der hohen Dynamik dieser Branche entsprechend, plante die MPC eine aus diversen Teams zusammengesetzte bewegliche Organisationsstruktur. Die grafische Präsentation dieses Konzeptes ließ **in den dargestellten Teams keinerlei hierarchische Beziehungen** erkennen, was bei den arabischen Auftraggebern einiges Stirnrunzeln verursachte: „Ihr Konzept ist doch nicht vollständig, vermutlich haben Sie die **Teamchefs nur vergessen?**“ „Ein Teamchef ist hier nur `primus inter pares`, also er hilft nur bei der sachlichen Koordination und darf keine Weisungen geben. Die Teammitglieder sind doch alle sehr fachkundig und die Gruppe kann sich besser selbst an die jeweilige Sachlage anpassen“, versuchte der Berater zu erklären. „Das mag ja stimmen“, erwiderte der Araber, „aber unsere Leute werden das trotzdem **nicht als legitim empfinden**, denn ein Gruppenführer muss auch als solcher erkennbar sein, sonst braucht man ihn doch nicht“.

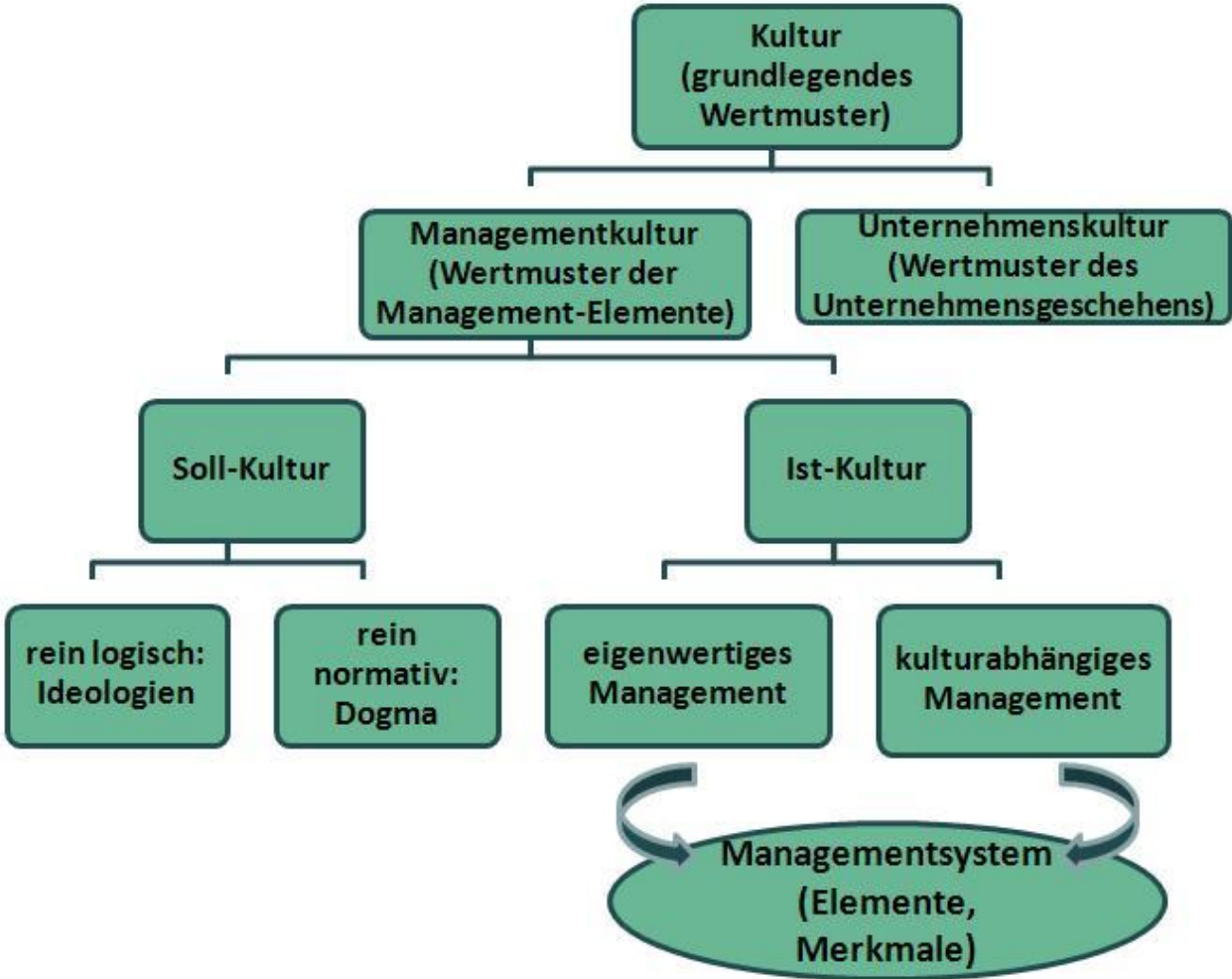
Der Berater merkte, dass diese Frage das ganze Projekt gefährden könnte und versprach, rasch einen Neuentwurf zu liefern, der auch die **Leitungsrollen in den Teams** sichtbar machen würde. Auf seine verunsicherte Frage, ob **in deren Stellenbeschreibungen nun auch entsprechende Pflichten** verankert werden sollen, reagierte der arabische Auftraggeber wiederum überrascht: „Ich dachte, **wir brauchen das nicht**. Ihr scheint noch nicht ganz verstanden zu haben!“

Quelle: Remer, A. (2009), S. 185f.

Struktur - Kultur in USA und Japan

| Strukturelemente | USA | Japan |
|------------------|--|--|
| Personal | <p>US-Firmen betreiben die Entwicklung von Fach- und Expertenwissen aktiv nur bei der Elite der Management- und Informationsspezialisten.</p> | <p>Japanische Firmen fördern das Fachwissen aller Mitarbeiter und ermutigen auf der menschlichen Ebene zur Interaktion und zur Herausbildung gemeinsamer Einstellungen innerhalb wie zwischen den einzelnen Gruppen.</p> |
| | <p>Selbst die Angehörigen des Topmanagement in US-Firmen werden nur aufgrund ihrer Leistung beurteilt und außerdem kann ihr Arbeitsplatz keineswegs als gesichert gelten.</p> | <p>Die Positionen im japanischen Topmanagement sind extrem sicher. Dies trägt zur Stabilität bei und erlaubt es der Unternehmung, konsequent langfristig orientierte Fernziele zu verfolgen.</p> |
| | <p>In US-Firmen wird auf verschiedenen Hierarchieebenen offensichtlich unterschiedlich gedacht.</p> | <p>Japanische Unternehmungen bemühen sich um gemeinsame Denkmuster und Werte. Dies scheint flexibleres und selbständigeres Handeln und Reagieren zu erlauben. Quelle: Remer, A. (2009), S. 187</p> |

Zusammenfassung



Übungsaufgaben für das Selbststudium

- 1. Analysieren Sie die in den Beispielen auf Folie 7/8 und 14 gegebenen Kulturunterschiede danach, welches Managementmerkmal (Art, Grad, Form, Standardisierung, Formalisierung) angesprochen ist.**

Literatur und weiterführende Quellen

- **Ouchi, W. G.:** Theory Z, Reading, Mass. etc. 1981.
- **Porter, M. E.:** What is Strategy? in: HBR, 1996, S. 61-78.
- **Remer, A.:** Grundlagen des Management, Stuttgart 2009, S. 180 - 188.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:

Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.