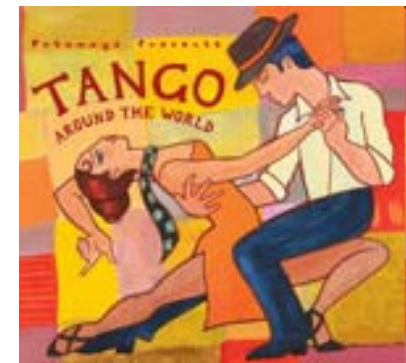


Interkulturelles Leadership Management

“It takes Two to Tango”

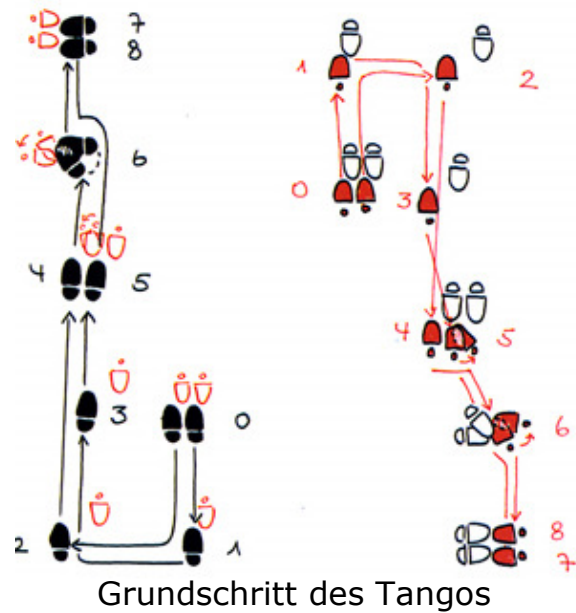
Academia Engelberg

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR
Prof. Dr. C. Schreier
Dozent für Interkulturelles Management

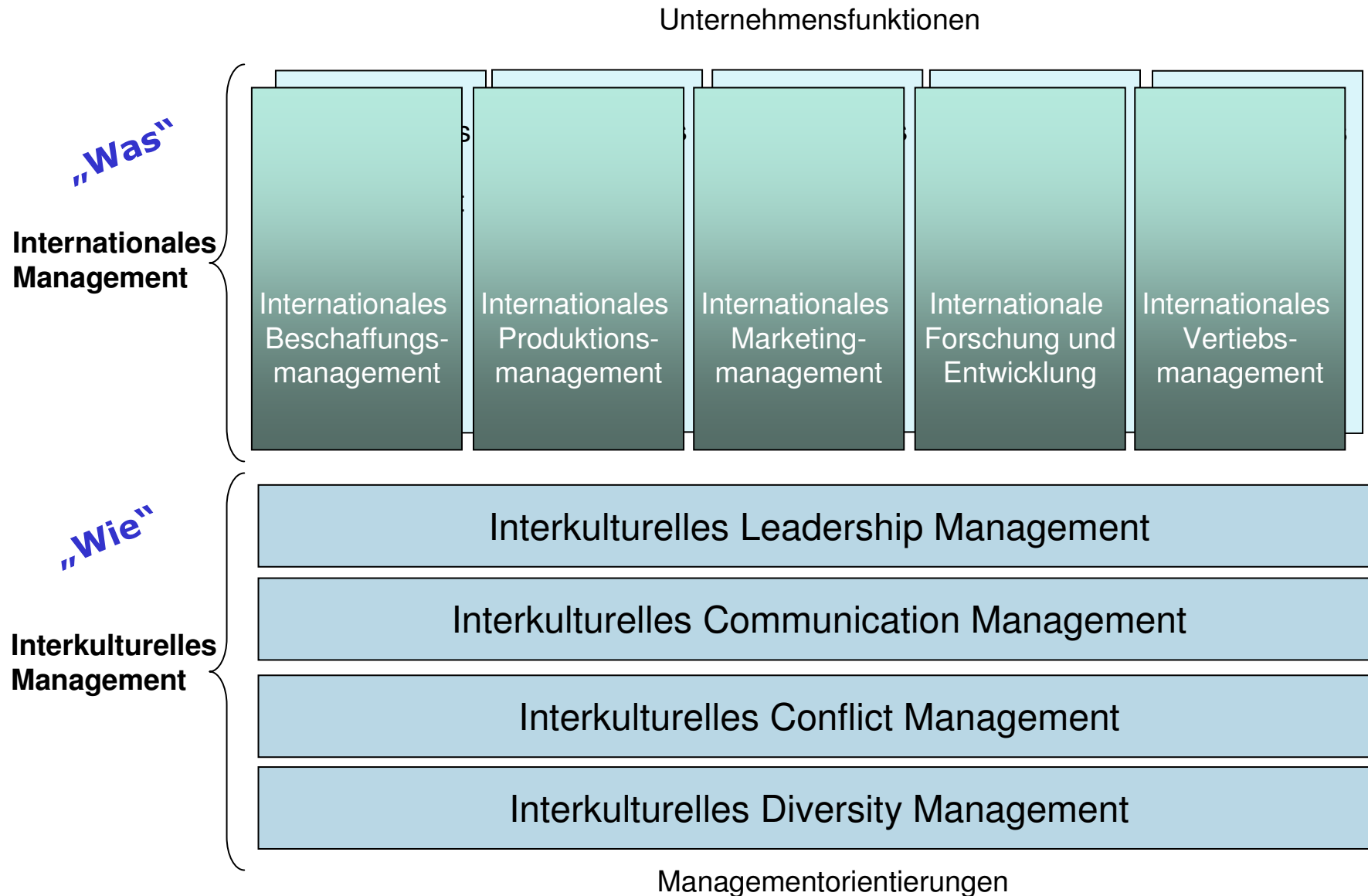


Agenda

1. Rahmen
2. Kultur & Interkulturelles Management
3. Kulturdimensionen und Leadership



Internationales vs. Interkulturelles Management

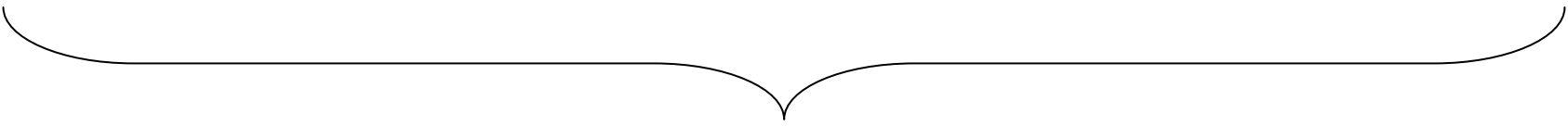


Was ist Interkulturelles Management

- Management Across **Cultural Borders**
- Management der **Kommunikation** zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen
- **Lern**-Management, Lernen von Menschen aus für uns unterschiedlichen Kulturen ... Lernpotenziale aus Unterschieden
- Management von **Konflikten** zwischen Menschen verschiedener Kulturen
- ...

Interkulturelles Management

- Positivistische Organisationstheorie (Rationalismus, Funktionalismus)
- Sozialkonstruktivistische Organisationstheorie (Konstruktivismus)
- Systemtheoretische Organisationstheorie (Konstruktivismus)



**Beziehungen entstehen durch
Kommunikation; erfolgreiche
Kommunikation beruht auf gegenseitigem
Verstehen**

Interkulturelles Management

- Positivistische Organisationstheorie (Rationalismus, Funktionalismus):
Objektivierbarkeit und Beherrschbarkeit der Wirklichkeit; allwissende Manager setzen durch „Anweisungen“ Ressourcen und Prozesse zielgerichtet ein und kontrollieren die Ausführung
- Sozialkonstruktivistische Organisationstheorie (Konstruktivismus):
Die Realität ist nicht gegeben, sondern wird von Menschen in der sozialen Interaktion konstruiert. Der Konstruktionsprozess ist durch das Management nicht mehr kontrollierbar, sondern nur noch durch Sinnstiftung beeinflussbar; Manager verschreiben sich der Beziehungsgestaltung
- Systemtheoretische Organisationstheorie (Konstruktivismus):
Realität und soziale Systeme (Unternehmen) entstehen und bestehen durch Kommunikation. Manager konzentrieren sich darauf, geeignete Bedingungen zu schaffen, damit die Arbeit erfolgreich erledigt werden kann. Manager verlegen sich auf die Gestaltung der Kommunikation

1. Rahmen



Welchem (Kultur-)Wandel müssen wir uns stellen?

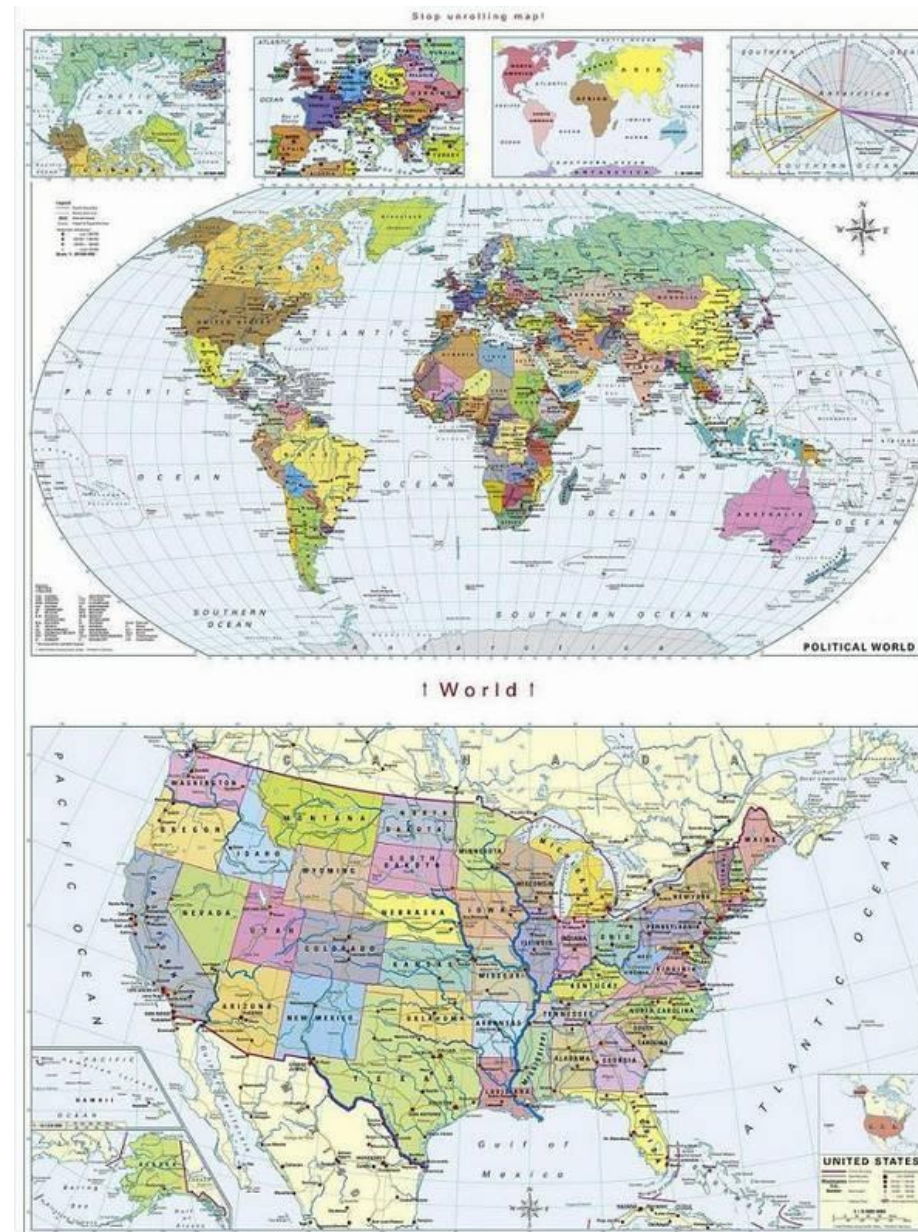
Framework: Jenseits von Unterschieden und Grenzen

- Globalisierung ist endgültig auch im letzten Winkel der Welt ankommen
- Grenzen zwischen Arbeit/Beruf und Freizeit/Privatleben verschwimmen zusehends
- "Diversity" in der Arbeitswelt nimmt ständig zu
- Virtuelle Teams bestimmen zunehmend den Alltag
- Multinationale Unternehmen bestimmen mehr und mehr das Wirtschaftsbild und die Wirtschaftsregeln
- China und Indien werden (gemäss TIME und NEWSWEEK) "The next Superpowers"

Weltbild – Westen, unser Weltbild, von heute?

„Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war jeder 4. Mensch ein Europäer.“

„Am Ende des 21. Jahrhunderts werden nur 4 % der Menschen Europäer sein.“



Weltbild – Osten, unser Weltbild von morgen?

„Das Ende das 21. Jahrhunderts wird asiatisch dominiert sein. Die Finanz- und Wirtschaftskrise beschleunigt diese Entwicklung um Jahre.“

Population „Asiens“
ca. 4 Mrd. (inkl. Indien)

60 % der Weltbevölkerung lebt in Asien (20 % China)

2008 Wachstumsrate Asien:
7.7%;
Westen: < 1.0 %





Wie begegnen wir dem Wandel?

2. Kultur & Interkulturelles Management



Do cultural differences exist?

An example of country specifics:

Why did a successful European marketing campaign for a pain killer tablet fail in the Arabic markets?



Von welcher Kultur sprechen wir?

Ein ____ ist ...

- immer in Eile
- reserviert und ernst
- sorgfältig
- verantwortungsvoll
- introvertiert
- kontrolliert
- methodisch
- pünktlich

Ein ____ ist ...

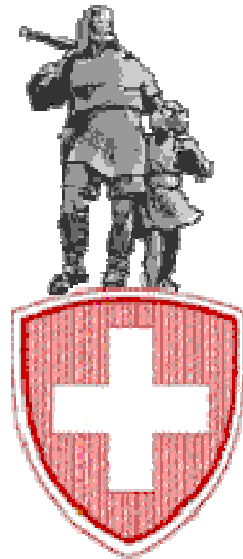
- entspannt
- freundlich und spontan
- risikobereit
- emotional
- impulsiv
- gastfreundlich
- offen für Veränderungen

Kultur-Filter: Wie sind Schweizer?

Ein Schweizer ist ...

***in der
Wahrnehmung
eines Mexikaners:***

- immer in Eile
- reserviert und ernst
- sorgfältig
- verantwortungsvoll
- introvertiert
- kontrolliert
- methodisch
- pünktlich



***in der
Wahrnehmung
eines Japaners:***

- entspannt
- freundlich und spontan
- risikobereit
- emotional
- impulsiv
- gastfreundlich
- offen für Veränderungen



Beispiele für Kulturunterschiede in der nonverbalen Kommunikation

Raten Sie die Prozentsätze des Augenkontaktes von Vertretern aus unterschiedlichen Ländern in der Diskussion...?

1. Zwei Japaner: 13 %
2. Zwei Amerikaner: 33 %
3. Zwei Brasilianer: 56 %

Raten Sie, wie oft sich Paare in verschiedenen Ländern in einem öffentlichen Cafe in einer Stunde berühren ...?

1. San Juan: 180 Berührungen
2. Paris: 110 Berührungen
3. London: 0 Berührungen

Virgin says 'no kissing'

■ BRITAIN

IT MUST have been one of Britain's most passionate places but now the rule in Warrington Bank Quay's station is: "No kissing, we're British."

No-kissing signs were put up at taxi and drop-off zones, as outbreaks of passion appeared to threaten the punctuality of traffic at the station operated by – yes – Virgin Rail.

The company declared yesterday the signs were "a light-hearted way" of encouraging travellers not to clog the often crowded station in Warrington, northwest England, which is on the main railway route between London and Glasgow.

However, some commuters were less than amused at the idea of cold farewells from their loved ones.

"It's ridiculous. I don't see the point of having a no-kissing area. Surely people are entitled to say their goodbyes," Ruth

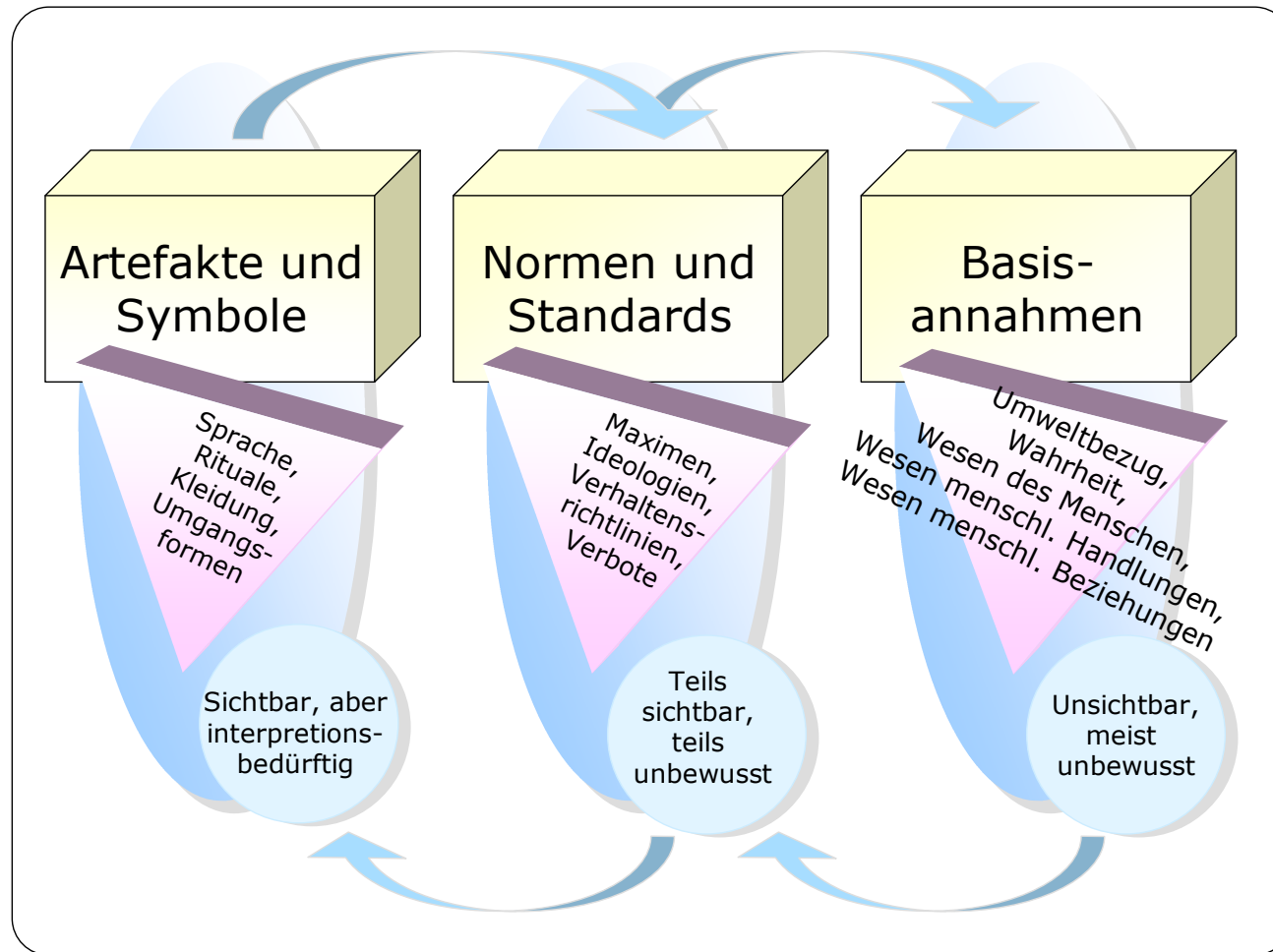


Cold c
Quay r

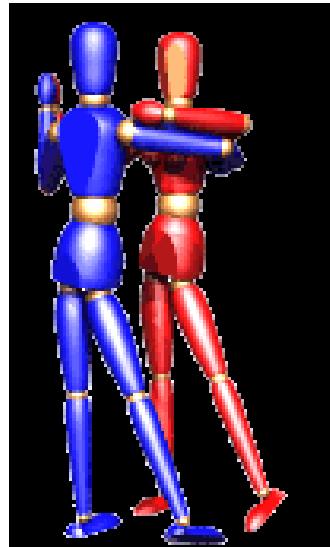
Sargea
paper.
they
kissin
"W
quoted



Kultur aus soziologischer Sicht



3. Kulturdimensionen



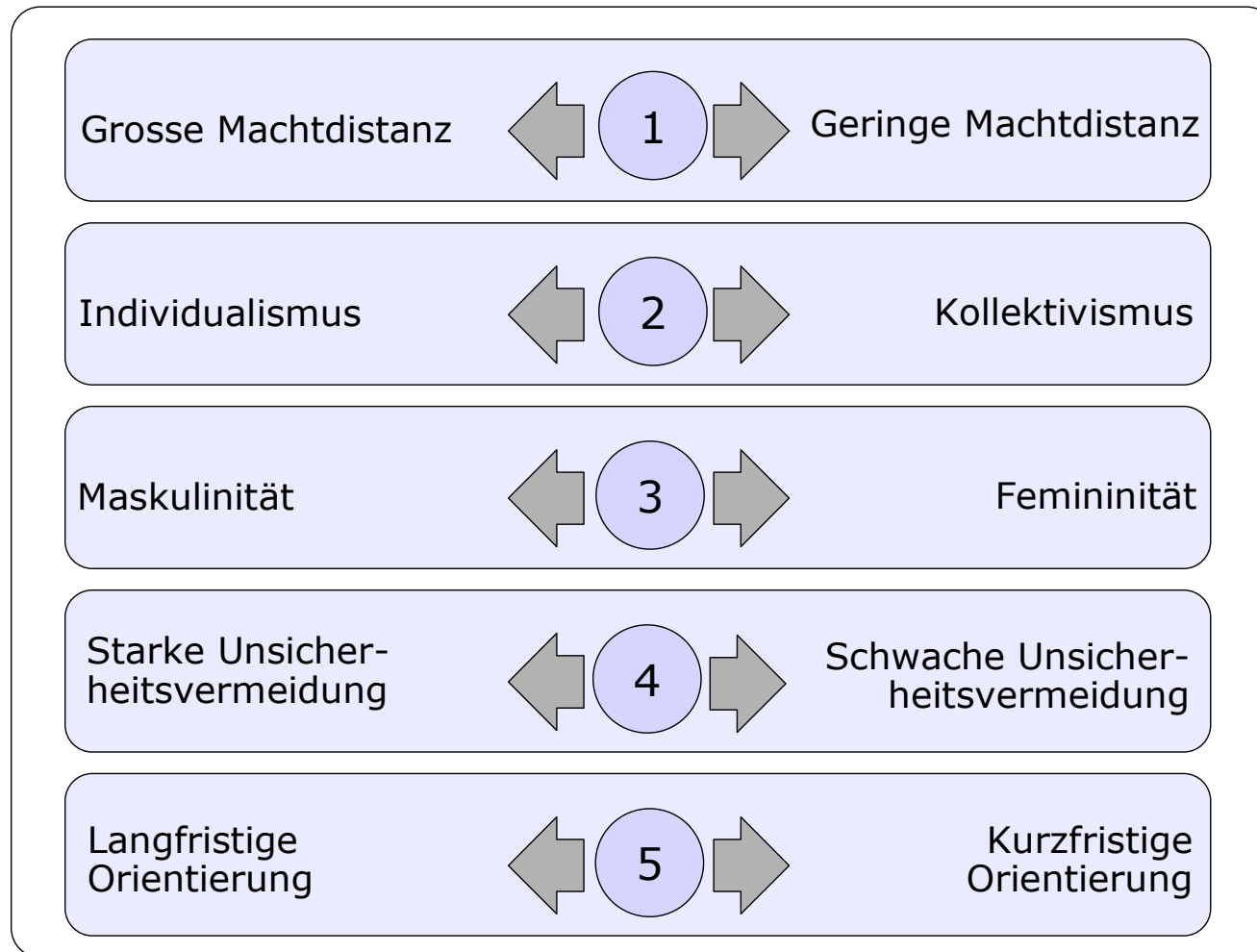
I was sent on assignment to Botswana. The **culture** was really quite **different** from my own and I spent the first year learning what people really meant. The **rules** from my home culture just didn't fit. I didn't fit . . .

Geoffrey, Tanzanian, IT Project Manager

The five big **issues** of culture (CHAOS)

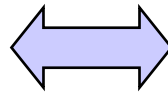
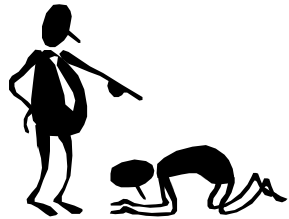
- **C**ollectivity and identity
 - Bin ich ein einzigartiges Individuum? Oder ein Mitglied / Teil einer Gruppe?
- **H**ierarchy
 - Sind alle Menschen (von Geburt an) gleich? Oder mit einem Rang geboren?
- **A**ggression and gender
 - Verehrung des Kriegers oder der Jungfrau? Rollen für Männer, Frauen? Oder Unisex?
- **O**therness and truth
 - Sind unbekannte Dinge gefährlich? Oder interessant (eine Herausforderung)?
- **S**hort- or long term virtue
 - Leben für heute? Oder für morgen?

Hofstede's 5 Dimensions of Culture

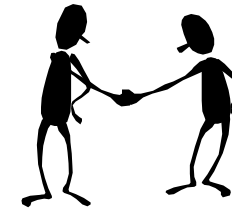


Machtdistanz

Hoch



Gering



- **Ungleichheit wird erwartet**
- **Vorgesetzter als „Commander in Charge“**
- **Vorgesetzter hat alle Verantwortung**
- **Vorgesetzter verdient Respekt**
- **Tendenz zur Zentralisation**
- **Amtsgebundener Verdienst**
- **Mitarbeiter erwarten Anweisungen**
- **Privilegien und Statussymbole**

- **Ungleichheit wird minimiert**
- **Vorgesetzter als „Experte“**
- **Mitarbeiter hat (alle) Verantwortung**
- **Vorgesetzter als Partner**
- **Tendenz zur Dezentralisation**
- **Leistungsgebundener Verdienst**
- **Mitarbeiter wollen partizipieren**
- **Vorgesetzter als Input-Geber**
- **Privilegien sind zu rechtfertigen**

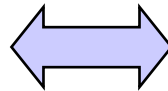
Power Distance

Country	PDI	rank			country	PDI	rank
Aus	11	74		Highest value	Malaysia	104	1
Ger	35	63		Lowest value	Aus	11	74
CH (D)	26	70					
THAI	64	34		Average value		57	
Dan	18	72		Standard deviation		20	
USA	40	57					

PDI = Power Distance Index

CH (F) = 70

Unsicherheitsvermeidung



Gering



- **Unsicherheit als Bedrohung empfunden und bekämpft**
- **Bedürfnis nach Regeln und Strukturen**
- **Regelangepasstes Leben**
- **Bedürfnis nach Präzision und Pünktlichkeit**
- **Was neu/anders ist = gefährlich**
- **Bedürfnis nach allgemeingültigen Aussagen**

- **Ungewissheit ist normal**
- **Nicht mehr Regeln als unbedingt nötig**
- **Lebensangepasste Regeln**
- **Zeit ist Orientierungsrahmen, Präzision muss erlernt werden**
- **Was anders ist, ist seltsam und Herausforderung**
- **Akzeptanz relativer Aussagen, viele Wahrheiten**

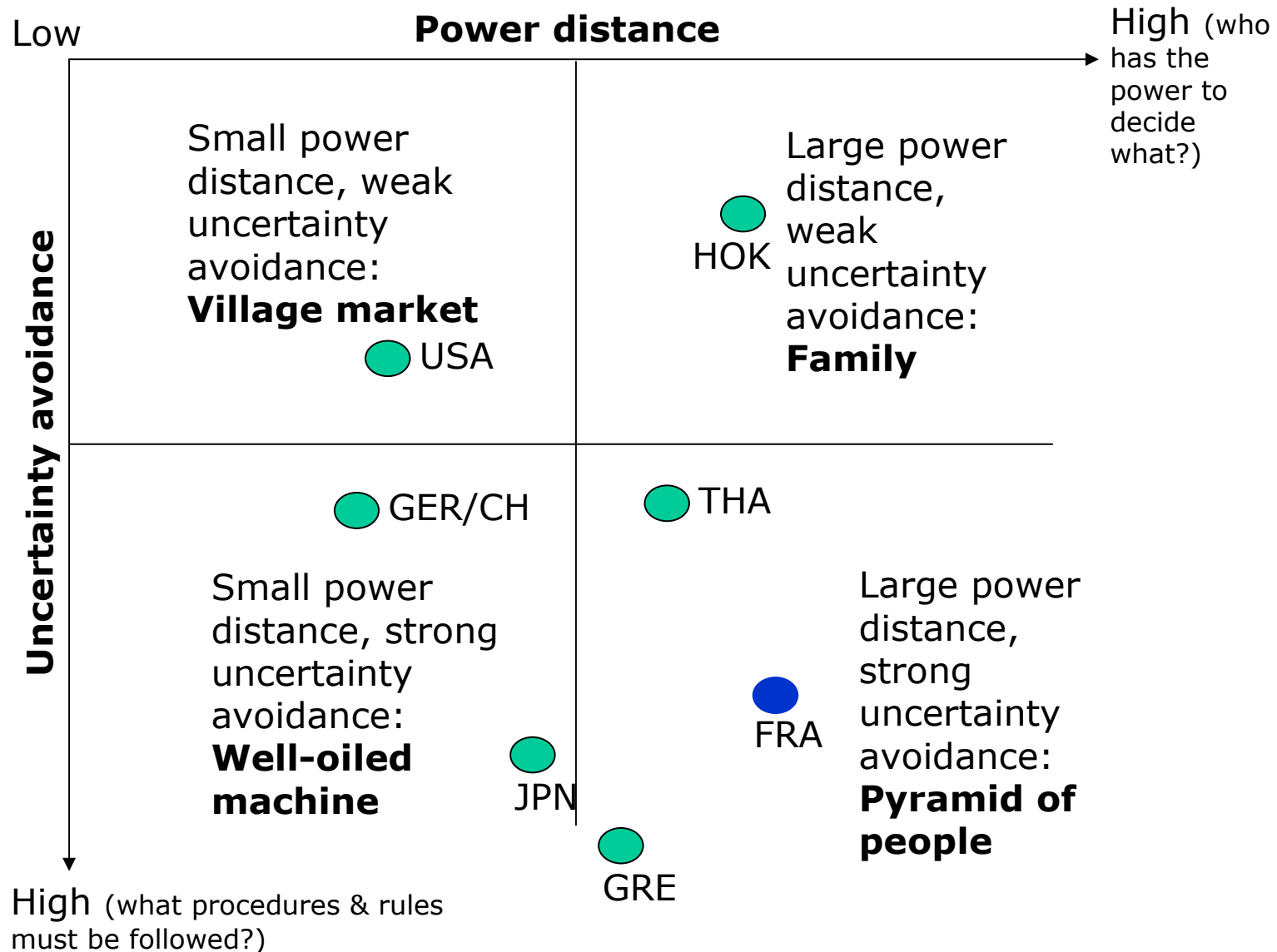
Uncertainty Avoidance

country	UAI	rank			country	UAI	rank
Aus	70	35		Highest value	Greece	112	1
Ger	65	43		Lowest value	Singapore	8	74
CH (D)	56	50					
THAI	64	44		Average value		63	
Dan	23	72		Standard deviation		22	
USA	46	62					

UAI = Uncertainty Avoidance

CH (F) = 70

Leadership Across Borders



Hofstede's dimensions - leadership type

Cultural Context: Low Power Distance and Low Uncertainty Avoidance: *Village*

Leader Type: "The Democrat"

Recommended Leadership Styles: Supportive, Participative, & Achievement

Example Country: Great Britain

Cultural context: High Power Distance and Low Uncertainty Avoidance: *Family*

Leader Type: "The Master"

Recommended Leadership Styles: Directive & Supportive

Example Country: China

Cultural Context: Low Power Distance and High Uncertainty Avoidance: *Well-oiled machine*

Leader Type: "The Professional"

Recommended Leadership Styles: Directive, Supportive, and Participative

Example Country: Germany

Cultural Context: High Power Distance and High Uncertainty Avoidance: *Pyramid of people*

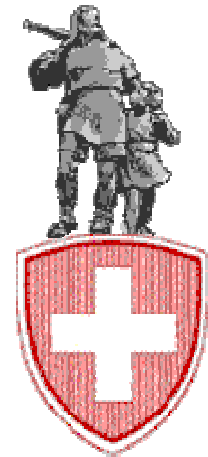
Leader Type: "The Boss"

Recommended Leadership Style: Directive

Example Country: France

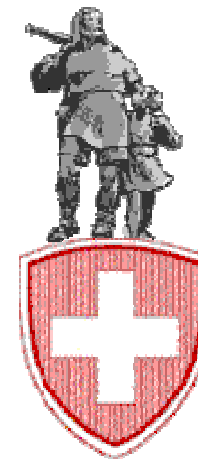
Swiss Business Behavior

- Schweizer sind ausgeprägt **maskulin & individualistisch**.
- Schweizer Denk- und Entscheidungsprozesse sind extrem **durchorganisiert**, jedes Detail wird mit **grosser Sorgfalt** analysiert und geplant. Dieser Prozess ist meist sehr **zeitintensiv**. Aber, wenn die Planungsphase abgeschlossen ist, kommt sehr schnell Bewegung in Projekte. Deadlines werden beachtet und Pünktlichkeit wird erwartet.
- Schweizer mögen keine Überraschungen (im Job!?). **Plötzliche Änderungen** in der Vorgehensweise sind nicht sehr willkommen, sogar wenn zu erwarten ist, dass sich dadurch das Endergebnis verbessert (**Unsicherheitsvermeidung**).



Swiss Business Behavior

- Dienstliche Angelegenheiten werden als **ernste Angelegenheit** aufgefasst und (übermässiger) Humor am Arbeitsplatz wird nicht geschätzt.
- Der Vorgesetzte wird kontaktiert, wenn man sein / ihr **Know-how** benötigt. Vorgesetzte, die "alles vorschreiben", werden "kollektiv ausgebremst" (Machtdistanz).
- **Leistung und Erfolg** sind Variablen für gesellschaftlichen und beruflichen Aufstieg (Maskulinität).



Thai Business Behavior*

- "Thais haben keinen Bezug zum westlichen Verständnis von Job Enrichment. Sie haben kein *singuläres* Verständnis von Zufriedenheit im Job („Sanuk-Konzept“). Alles, was sie im Beruf (von ihrem Vorgesetzten) brauchen / erwarten, sind Anweisungen."
- "Für Resultate ist das Management und nur das Management verantwortlich. Zu erwarten, dass *einfache* Angestellte Verantwortung übernehmen wird gleichgesetzt mit Managementversagen."
- "Die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen ist *klar geregelt* in Thailand: Ich kann kein Coach sein. Ich kann unterstützen. Ich kann (Verantwortung) nicht delegieren. Ich muss dirigieren."

“When the boss is right, he’s right; when the boss is wrong, he’s right.”*

* Steve McKenna (1995) The Cultural transferability of Business and Organizational Re-engineering: Examples from Southeast Asia, *The TQM Magazine*, 7, 3, 12-16.

Thai Communication

Fluency in English?

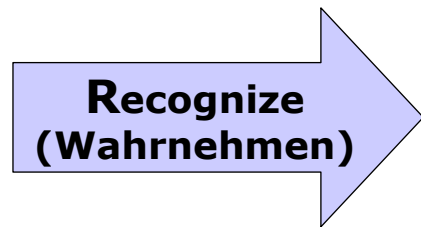
Yes =

- ✓I hear what you said
- ✓I hear but I don't agree
- ✓I think I understand
- ✓I will try to do
- ✓I understand you want to communicate with me

Fluency in English? No (an impossible answer)!



Managementrezept für interkulturelle Kontexte



- einen Schritt Abstand nehmen
- sich Zeit geben
- genau hinsehen
- nicht (gleich) beurteilen
- nicht bewerten!



- das Eigene und das Fremde erkennen
- Normalität auf beiden Seiten erkennen, das Fremde als anders / wertvoll begreifen
- das Andere auch für sich als möglich (potenziell wertvoll) akzeptieren!



- Handeln wagen
- Interessen anerkennen
- gemeinsame Lösungen formulieren
- Erfolge gemeinsam feiern!

Interkulturelles Management erleben ...



... heisst zu akzeptieren ...

foreigners are **not
crazy**

foreigners are **not evil**

...

they just play a
different game!

