

Universität Ostfinnland, Philosophische Fakultät

Deutsche Sprache und Kultur

**Unterschiede zwischen den Leitungsstilen
der deutschen und finnischen ManagerInnen**

Vorgelegt von
Milla Torvikoski
250067
Pro Gradu-Arbeit
Frühjahrssemester 2017
Betreuung: Prof. Hannele Kohvakka

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Tiedekunta – Faculty Filosofinen tiedekunta		Osasto – School Humanistinen osasto	
Tekijät – Author Milla Torvikoski			
Työn nimi – Title Unterschiede zwischen den Leitungsstilen der deutschen und finnischen ManagerInnen			
Pääaine – Main subject	Työn laji – Level	Päivämäärä – Date	Sivumäärä – Number of pages
Saksan kieli ja kulttuuri	Pro gradu -tutkielma	x 17.5.2017	112 + 2 liitettä
	Sivuainetutkielma		
	Kandidaatin tutkielma		
	Aineopintojen tutkielma		
Tiivistelmä – Abstract			
<p>Tässä pro gradu –työssä tarkastellaan saksalaisten ja suomalaisten johtajien johtajuustyylien eroavaisuuksia. Tarkoituksena on selvittää, mitä johtajuustyyliä johtajat käyttävät erilaisissa tilanteissa, ja miten ne eroavat toisistaan. Tutkimusmenetelmä käytetään haastattelututkimusta. Haastateltavat yritykset ja johtajat on valittu sattumanvaraisesti Saksalais-Suomalaisen Kauppakamarin jäsenyrityksistä. Materiaalina käytetään kahdeksaa tutkimuskysymystä, joihin perehdytään kolmen suomalaisen ja kahden saksalaisen johtajan vastausten pohjalta.</p> <p>Tutkimuksen jaottelu johtajuustyyliin pohjautuu väiteen eri johtajuustyyliin, jotka ovat autoritääriinen, demokraattinen, välinpitämätön, transaktionaalinen sekä transformationaalinen johtajuustyyli. Johtajuustyylien perusteella johtajat luokitellaan Averyn määrittelemiin johtajuuden paradigmoihin, jotka ovat klassinen, transaktionaalinen, visionäärinen ja orgaaninen paradigma. Koska kulttuuri liittyy olennaisena osana myös johtajuuteen, tulee myös saksalainen ja suomalainen kulttuuri ottaa huomioon. Tarkastelun tukena käytetään Hofsteden kulttuuridimensioita, jotka auttavat ymmärtämään miksi johtajat käyttäytyvät tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla. Nämä kulttuuridimensiot ovat valtaetäisyys, individualismi vs. kollektivismi, maskuliinisuus vs. feminiinisuus sekä epävarmuuden välttäminen.</p> <p>Saksalaisten ja suomalaisten johtajien johtajuustyyli eroavat toisistaan odotettua vähemmän. Johtajuustyylien suurimmat eroavaisuudet tulivat esiin motivoinnissa ja palkitsemisessa, kun taas suurimmat yhtäläisyydet näkyivät suhteissa työntekijöihin ja ongelmanratkaisussa. Saksalaiset ja suomalaiset johtajat eivät kummatkaan käytä vain yhtä johtajuustyyliä, vaan heidän toiminnassaan on myös piirteitä muista johtajuustyyleistä. Samoin he eivät edusta vain yhtä paradigmaa, vaan saattavat kuulua samaan aikaan kahteen, jopa kolmeen eri paradigmaan. Tutkimuksessa tuli esiin, että suomalaiset johtajat käyttävät useimmiten demokraattista ja transformationaalista johtajuustyyliä. Saksalaiset johtajat käyttävät myös demokraattista johtajuustyyliä, mutta eroavat suomalaisista johtajista siinä, että he käyttävät demokraattisen johtajuustyylin ohella transaktionaalista johtajuustyyliä. Suomalaiset johtajat edustavat transaktionaalista ja visionääristä paradigmaa, kun taas saksalaiset johtajat sopivat paremmin transaktionaaliseen paradigmaan.</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kansallinen kulttuuri ei ole ainoa kulttuurin määrittäjä, vaan myös organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys. Täten ei tule olettaa, että saksalaiset ja suomalaiset johtajat käyttäytyvät tietyllä tavalla yrityksestä riippumatta. Tutkimuksen nojalla tuleekin välttää yleistyksen muodostamista saksalaisten ja suomalaisten johtajien johtajuustyyleistä. Otannan suppeuden vuoksi tutkimus luo vain suuntaa antavan katsauksen saksalaisten ja suomalaisten johtajien johtajuustyylien eroavaisuuksiin.</p>			
Avainsanat – Keywords			
saksalaiset johtajat, suomalaiset johtajat, johtajuustyyli, johtajuuden paradigmat, kulttuuridimensiot			

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Tiedekunta – Faculty Philosophische Fakultät		Osasto – School Humanistische Abteilung		
Tekijät – Author Milla Torvikoski				
Työn nimi – Title Unterschiede zwischen den Leitungsstilen der deutschen und finnischen ManagerInnen				
Pääaine – Main subject	Työn laji – Level	Päivämäärä – Date		Sivumäärä – Number of pages
Deutsche Sprache und Kultur	Pro gradu -tutkielma	x	17.5.2017	112 + Anhang 2 Seiten
	Sivuainetutkielma			
	Kandidaatin tutkielma			
	Aineopintojen tutkielma			
Tiivistelmä – Abstract				
<p>In dieser Pro Gradu –Arbeit werden die Unterschiede zwischen den Leitungsstilen der deutschen und finnischen ManagerInnen untersucht. Das Ziel der Untersuchung ist herauszufinden, welche Leitungsstile die ManagerInnen in verschiedenen Situationen verwenden und wie sie sich diesbezüglich voneinander unterscheiden. Als Methode dieser qualitativen Arbeit werden Befragung und vergleichende Textanalyse verwendet. Die Unternehmen der interviewten Manager sind zufällig ausgewählte Mitgliedsunternehmen der Deutsch-Finnischen Handelskammer. Als Untersuchungsmaterial wird ein Fragebogen mit acht Interviewfragen verwendet, der aus der Perspektive von drei finnischen und zwei deutschen Managern inhaltsanalytisch näher betrachtet wird.</p> <p>Die Klassifikation der Leitungsstile basiert auf fünf Stilen, die als autoritär, demokratisch, laissez-faire, transaktional und transformationell bezeichnet werden. Basierend auf den Leitungsstilen werden die Manager in die Paradigmen des Managements von Avery eingeordnet, die das klassische, transaktionale, visionäre und organische Paradigma sind. Weil die Kultur einen Einfluss auf das Management hat, werden die deutsche und finnische Kultur auch berücksichtigt. Die Klassifikation der Kultur basiert auf der Untersuchung von Hofstede, der die Kultur in vier kulturelle Dimensionen einordnet. Mit Hilfe der kulturellen Dimensionen wird verständlich, warum sich die ManagerInnen in einer Situation so verhalten, wie sie es tun. Diese Dimensionen sind Machtdistanz, Individualismus gegenüber Kollektivismus, Maskulinität gegenüber Femininität und Unsicherheitsvermeidung.</p> <p>Es wurden nicht so viele Unterschiede zwischen den Leitungsstilen der deutschen und finnischen Manager gefunden wie erwartet. Die größten Unterschiede wurden in der Art der Motivation und Belohnung festgestellt, während die größten Gemeinsamkeiten in den Beziehungen zu den MitarbeiterInnen und in den Situationen der Problemlösung vorkamen. Sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager verwenden nicht nur einen Leitungsstil, sondern sie verwenden auch Züge von anderen Stilen. Sie repräsentieren auch nicht nur ein Paradigma, sondern können in zwei oder sogar in drei verschiedene Paradigmen eingeordnet werden. Es konnte festgestellt werden, dass die finnischen Manager meistens den demokratischen und transformationellen Leitungsstil verwenden. Die deutschen Manager verwenden dagegen den transaktionalen Leitungsstil neben dem demokratischen Leitungsstil. Die finnischen Manager repräsentieren transaktionales und visionäres Paradigma, während die deutschen Manager besser zum transaktionalen Paradigma gehören würden.</p> <p>Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die nationale Kultur nicht der einzige Maßstab für Kultur ist, sondern auch die Organisationskultur einen großen Einfluss auf das Verhalten hat. Deswegen sollte nicht vermutet werden, dass sich die deutschen und finnischen Manager in allen Unternehmen auf eine Weise verhalten würden. Es sollte also vermieden werden, basierend auf dieser Arbeit eine Verallgemeinerung über die Leitungsstile der deutschen und finnischen ManagerInnen zu machen. Wegen des beschränkten Querschnitts gibt diese Untersuchung nur einen Einblick in die Unterschiede zwischen den Leitungsstilen der deutschen und finnischen ManagerInnen.</p>				
Avainsanat – Keywords				
Die deutschen Manager, die finnischen Manager, der Leitungsstil, die Paradigmen des Managements, die kulturellen Dimensionen				

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Was bedeutet Management?.....	3
3. Was wird mit dem Begriff Kultur verstanden?.....	8
3.1 Deutsch-Finnische Kulturunterschiede.....	10
3.2 Organisationskultur.....	15
4. Kultur und Management.....	19
4.1 Paradigmen des Managements	20
4.1.1 Klassisches Management.....	21
4.1.2 Transaktionales Management.....	22
4.1.3 Visionäres Management.....	23
4.1.4 Organisches Management.....	25
4.2 Dimensionen der Kulturen.....	29
4.2.1 Machtdistanz.....	31
4.2.2 Kollektivismus gegenüber Individualismus.....	34
4.2.3 Femininität gegenüber Maskulinität.....	38
4.2.4 Unsicherheitsvermeidung.....	43
4.2.5 Langfristige Orientierung gegenüber kurzfristige Orientierung.....	48
4.3 Die Beziehungen zwischen den Paradigmen des Managements und den Dimensionen der Kulturen.....	51
4.4 Leitungsstile.....	52
4.4.1 Autoritärer Stil	53
4.4.2 Demokratischer Stil.....	54
4.4.3 Laissez-faire Stil.....	55
4.4.4 Transformationeller Stil.....	56
4.4.5 Transaktionaler Stil.....	58
5. Kritik an Hofstede und die Dimensionen der Kulturen.....	61
6. Ausgangspunkt der empirischen Analyse	64
6.1 Material und Methode.....	66
6.2 Betriebsumfeld der an der Befragung teilgenommenen Manager.....	67
7. Analyse der Befragung.....	70
7.1 Veränderungen und Hintergrundinformation in der Organisation.....	70
7.2 Atmosphäre am Arbeitsplatz.....	71
7.3 Beziehung zu den MitarbeiterInnen.....	72
7.4 Beschreibung des Managements.....	76
7.4.1 Leitungsstil.....	76
7.4.2 Motivieren der MitarbeiterInnen.....	84
7.4.3 Belohnung der MitarbeiterInnen.....	88
7.5 Teilung der Arbeitsaufgaben.....	94
7.6 Problemlösung.....	97
8. Ergebnisse der Analyse.....	102
9. Schlusswort.....	109
Literaturverzeichnis.....	110
Anhänge.....	113
Die Befragung auf Deutsch.....	113
Die Befragung auf Finnisch.....	114

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Tabelle 1. Die Typologie von Pugh.....	18
Tabelle 2. Die Eigenschaften der klassischen ManagerInnen.....	21
Tabelle 3. Die Eigenschaften der transaktionalen ManagerInnen.....	23
Tabelle 4. Die Eigenschaften der visionären ManagerInnen.....	24
Tabelle 5. Die Eigenschaften der organischen ManagerInnen.....	27
Tabelle 6. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Paradigmen.....	29
Tabelle 7. Der Machtdistanzindex.....	32
Tabelle 8. Die Länder mit geringer und großer Machtdistanz.....	34
Tabelle 9. Der Individualismusindex.....	36
Tabelle 10. Die Unterschiede zwischen den individualistischen und kollektivistischen Ländern	38
Tabelle 11. Der Maskulinitätsindex.....	40
Tabelle 12. Die Unterschiede zwischen den femininen und maskulinen Ländern.....	42
Tabelle 13. Der Unsicherheitsvermeidungsindex.....	44
Tabelle 14. Die Unterschiede zwischen den Ländern mit starken und schwachen Unsicherheitsvermeidungswerten.....	47
Tabelle 15. Der Index der langfristigen Orientierung.....	49
Tabelle 16. Die Unterschiede zwischen den langfristig und kurzfristig orientierten Ländern.....	51
Tabelle 17. Die Eigenschaften der verschiedenen Leitungsstile.....	60
Tabelle 18. Die Größe und die Geschäftsbranche der Unternehmen.....	69
Tabelle 19. Die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zwischen den deutschen und finnischen Managern.....	103

1. Einleitung

“Leadership is the ability to get men to do what they don’t like to do and like it” – Harry Truman
(Kets de Vries 1994, 250)

Die Menschen essen unterschiedliches Essen, feiern verschiedene Feiertage, und tragen unterschiedliche Kleidung überall in der Welt. Werden die Menschen auch je nach Kultur unterschiedlich führen und arbeiten? (Adler 2008, 44). Die ForscherInnen haben die Unterschiede der Werte, Einstellungen und Verhalten der ManagerInnen untersucht, die von der Kultur herrühren. Jeder von uns hat eine Menge von Einstellungen und Glaubensvorstellungen, mit denen wir die Situationen des Managements beobachten und verstehen (ebd.).

Peter Northouse (2015, 83) stellt den Begriff von „Philosophie des Managements“ vor. Damit wird gemeint, dass jeder von uns Management mit einer bestimmten Menge von Glaubensvorstellungen und Einstellungen über die Natur der Menschen und die Natur der Arbeit beobachtet und versteht (ebd.). Zum Beispiel denken die einigen, dass die Menschen gut sind und zufrieden arbeiten werden, wenn sie die Möglichkeit haben (Northouse 2015, 83-84). Die anderen denken dagegen, dass die Menschen ein bisschen faul sind, und angetrieben werden müssen, um die Arbeit fertigzukriegen. Diese Vorstellungen über die Menschen und Arbeit beeinflussen die Leitungsstile der Individuen. (Northouse 2015, 84).

Die Leitungsstile der ManagerInnen haben sich im Laufe der Zeit verändert und entwickelt. Der jeweilige Leitungsstil ist aber nicht falsch oder richtig, sondern er wird an die jeweilige Zeit und Umgebung angepasst. Wie leiten die Finnen im Vergleich zu den Deutschen? In dieser Pro Gradu –Arbeit werde ich untersuchen, wie sich die deutschen und finnischen ManagerInnen voneinander unterscheiden und wie sie sich am Arbeitsplatz verhalten. Das Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, wie sich die Leitungsstile der deutschen und finnischen ManagerInnen

voneinander unterscheiden und welche Paradigmen des Managements die ManagerInnen repräsentieren. Es wird auch untersucht, wie die Dimensionen der Kultur das Verhalten der ManagerInnen beeinflussen. Obwohl sich die Menschen auch unter den Deutschen und Finnen voneinander unterscheiden, wird sich hier auf die Deutschen und die Finnen im Allgemeinen konzentrieren.

In den zweiten und dritten Theoriekapiteln werden erstens sowohl die Begriffe des Managements und der Kultur als auch die deutsch-finnischen Kulturunterschiede und verschiedenen Organisationskulturen näher betrachtet. Im Kapitel 4 wird der Anschluss der Kultur und des Managements durch die Paradigmen des Managements, die auf dem Werk *Understanding Leadership. Paradigms and Cases* (2004) von Avery basieren, und die Dimensionen der Kulturen von Hofstede's Werk *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (2001), behandelt. Hofstede ist ein Pionierforscher im Konzept der Kultur und deren Einfluss auf Management (Munley 2011, 23). Die bedeutendste Leistung von Hofstede im Bereich der kulturellen Untersuchung ist gerade die Entwicklung der Dimensionen, die ausführlich bei den Forschern des Managements angewandt und zitiert wurden (Munley 2001, 23; Hofstede 2001b, 18). Die Dimensionen unterscheiden die Kulturen voneinander und haben Einfluss darauf, wie sich die Menschen z.B. gegenüber Macht verhalten, und ob sie sich als selbständige Individuen oder als Mitglieder einer Gruppe fühlen (ebd.). Danach werden die Beziehungen zwischen den Paradigmen des Managements und den Dimensionen der Kulturen behandelt. Weil in dieser Arbeit die Leitungsstile der deutschen und finnischen ManagerInnen untersucht werden, werden noch die verschiedenen Leitungsstile zum Schluss des Kapitels 4 behandelt. In dem letzten Theoriekapitel 5 wird noch Kritik an Hofstede und die Dimensionen der Kulturen betrachtet. Weil auf diesem Forschungsgebiet zumeist auf Englisch veröffentlicht wird, sind die meisten Quellen auch hier englischsprachig.

2. Was bedeutet Management?

Es gibt keine einheitliche Definition von Management (Barling 2014, 1). Gerade diese Vielfalt der Definitionen bietet Herausforderungen für das Verstehen des Begriffs Management. Viele ForscherInnen haben diesen Begriff zu erklären versucht, jeder ein bisschen anders als die anderen (ebd.). Das Management verändert sich laut Barling (ebd.) immerzu mit der Zeit.

Es gibt viele verschiedene Definitionen, und eine ist von Stogdill, einem Forscher des Managements. Weil die Definition aus den 1950er Jahren stammt, wollte ich damit den Kontrast zu den Definitionen der 2000er Jahre schaffen. Laut Stogdill (1950, 114-115) ist Management eher ein Prozess des Einflusses auf Aktionen einer Gruppe, die nach Zielen strebt. Stogdills Definition von Management verbindet sich mit der Gruppe und deren Ziel. Stogdill (1950, 115) bestimmt die ManagerInnen als Personen, die sich von den anderen MitarbeiterInnen dadurch unterscheiden, dass sie das Legen der Ziele und das Erreichen der Ziele der Organisation beeinflussen.

Laut Stogdill (ebd.) gibt es auch Diskussion darüber, dass das Management nicht existieren kann, wenn die Mitglieder einer Gruppe keine unterscheidbaren Verantwortungen haben. Stogdills Definition über Management bestimmt nicht, wie viele ManagerInnen die Organisation haben muss, oder ob der Einfluss der ManagerInnen auf ein Individuum regelmäßig oder zeitweise ist. Ein entscheidender Aspekt ist, dass die ManagerInnen sich von den anderen insofern unterscheiden, als sie die Aktionen der Organisation beeinflussen, um die Ziele zu erreichen (ebd.)

Dagegen definiert Pardey (2007, 9) Management abstrakter und wie gute Kunst; es ist schwer zu definieren, aber wir erkennen es, wenn wir es sehen. Das Management ist etwas Individuelles, was die Menschen sehen oder erfahren. Es handelt sich um die Beziehungen

zwischen den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen. ManagerInnen ohne MitarbeiterInnen sind ebenso nützlich wie ein Fahrrad ohne die Räder. Folglich brauchen die ManagerInnen die MitarbeiterInnen, und eine Definition des Managements ist, dass die ManagerInnen Menschen sind, die die anderen dazu inspirieren, ihnen zu folgen (ebd.).

Die ManagerInnen müssen mit den MitarbeiterInnen in eine Richtung gehen, denn ohne Richtung sind die ManagerInnen ziellos (Pardey 2007, 10). Ein anderer Aspekt, der uns den Begriff des Managements zu definieren oder ihn besser zu verstehen hilft, ist die Idee, dass die ManagerInnen Entscheidungen treffen, die schwer oder unbeliebt sind, oder denen die MitarbeiterInnen nicht nachfolgen wollen (Pardey 2007, 11).

Der Begriff Management hat viele Definitionsmöglichkeiten, die von den persönlichen Perspektiven abhängen. Einige ForscherInnen definieren Management als Eigenschaft oder als Verhalten, während die anderen das Management aus einer politischen oder humanistischen Perspektive betrachten (Northouse 2004, 1).

Northouse (2015, 1) betont, dass jeder von uns irgendwann im Leben ManagerIn sein wird, um entweder ein Gespräch zu leiten, oder um zum Beispiel ein Fußballteam der Kinder zu trainieren. Dies sind Beispiele für die vielen Situationen, die Management fordern (ebd.). Laut Northouse (ebd.) gibt es mehr als 100 verschiedene Definitionen von Management, aber am häufigsten wird Management entweder als Eigenschaft, Fähigkeit, Geschicklichkeit, Verhalten, Beziehungen, oder als ein Prozess verstanden (Rost 1991, zitiert nach Northouse 2015, 1).

Das Management als eine Eigenschaft heißt, dass jedes Individuum eine Menge von Eigenschaften hat, die das Management beeinflussen (Northouse 2015, 3-4). Das Management als Eigenschaft konzentriert sich auf ManagerInnen und auf die Talente der ManagerInnen, und deswegen wird gesagt, dass "die ManagerInnen geboren sind, und nicht von normalen

Menschen gemacht". Aus dieser Perspektive sieht es so aus, dass nur einige Menschen mit Talent leiten können (Northouse 2015, 4).

Die Menschen, die die Fähigkeit des Managements haben, können ManagerInnen werden. Im Gegensatz zum Management als Eigenschaft, die angeboren ist, kann die Fähigkeit zu leiten erworben werden. Zum Beispiel können einige von Natur aus gut bei öffentlichen Auftritten sprechen, während die anderen üben, um in der Öffentlichkeit natürlich sprechen zu können. Beim Management haben einige Menschen eine angeborene Fähigkeit zu leiten, während die anderen ihre Fähigkeit zu leiten ausarbeiten müssen (ebd.).

Das Management als eine Geschicklichkeit zu verstehen bedeutet, dass das Management eine Befähigung ist, eine Aufgabe effizient auszuführen. Die geschickten ManagerInnen kennen jeden Schritt in einem Prozess, und wissen, wie das Wissen zu verwenden. Die geschickten ManagerInnen wissen folglich, was zu tun ist, und wie sie das machen können (Northouse 2015, 5).

Das Management ist auch laut Northouse (ebd.) Verhalten. Mit dem Verhalten wird das gemeint, was die ManagerInnen machen, wenn sie leiten. Im Gegensatz zu Eigenschaften, Fähigkeiten und Geschicklichkeit, ist Verhalten sichtbar. Wenn die ManagerInnen leiten, ist das Managementverhalten zu sehen (ebd.).

Aus der Perspektive des Managements als Beziehung ist das Management als eine Kommunikation zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen, als eine bestimmte Qualität der ManagerInnen zu sehen. Das Management als eine Beziehung beinhaltet, dass das Management ein Prozess der Kooperation ist, die zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen entsteht (Rost 1991, zitiert nach Northouse 2015, 6). Die ManagerInnen beeinflussen die MitarbeiterInnen und andersherum. Nach diesem Aspekt steht das

Management zur Verfügung für alle, und ist nicht nur auf die formellen ManagerInnen beschränkt (Northouse 2015, 6).

Die letzte Weise, auf die Northouse (ebd.) Management definiert hat, ist Management als Prozess. Als Prozess beeinflusst ein Individuum eine Gruppe von Individuen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (ebd.). Das Management als ein beeinflusster Prozess ist ein interaktives Geschehnis, das zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen entsteht. Die Beeinflussung steht im Zentrum des Prozesses, weil die ManagerInnen die MitarbeiterInnen beeinflussen (Northouse 2015, 7).

Die Bedeutung des Managements ist kompliziert und beinhaltet viele Dimensionen. Für einige bedeutet Management Eigenschaft oder Fähigkeit, für andere ist Management Geschicklichkeit oder Verhalten, Beziehung oder Prozess. Tatsächlich beinhaltet Management Komponenten von all diesen Dimensionen. Laut Northouse (2015, 8) beschreibt jede Dimension nur einen Blickwinkel des Managements.

Fairholm/Fairholm (2009, 2-17) dagegen definieren Management als ein Modell, das auf den Werten der ManagerInnen basiert. Jeder hat Werte, und laut Fairholm/Fairholm (2009, 3) steuern diese Werte unser Verhalten. Bei Bedarf beginnt das Management in einer Situation zu herrschen, in der die Werte existieren. Die ManagerInnen müssen auf einer Ebene der Werte agieren, weil die Werte stärker als Planen, Politik, Prozedur oder System sind. Die Werte definieren die Personen der ManagerInnen und MitarbeiterInnen und bilden die Maßstäbe des persönlichen Erfolgs und die Maßstäbe dafür, wie die Aktionen der anderen akzeptiert werden (ebd.). Die Werte beeinflussen das Verhalten und die Gedanken der ManagerInnen. Was die ManagerInnen für akzeptabel halten, beeinflusst sie in ihrem Verhalten und sogar in ihrer Art zu leiten. Das Management basiert auf Werten und Entscheidungen, die die Menschen machen, um bestimmte Werte zu adoptieren und anzuwenden (Fairholm/Fairholm 2009, 101).

Die Werte werden sowohl von den Individuen als auch von den Gemeinden anerkannt. Ein Wert definiert die Sache, die man vor den anderen bevorzugt. Kluckhohn (1951/1967, zitiert nach Hofstede 2001a, 5) stellt vor:

“A value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of actions”.

Dasselbe betont auch Rokeach (1972, zitiert nach Hofstede 2001a, 5) mit folgender Definition:

“To say that a person has a value is to say that he has an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally and socially preferable to alternative modes of conduct or end-states of existence”.

Wie die Kultur, sind auch die Werte in unserem Sinn früh in der Kindheit programmiert (Hofstede 2001a, 6).

3. Was wird unter dem Begriff Kultur verstanden?

Das Konzept der Kultur wird in der Literatur des internationalen Managements, organisationalen Verhaltens, und der Entwicklung der Personalführung verwendet, um die Einflüsse abzumessen, die die Länder und ethnische oder berufliche Gruppen voneinander trennen (Ardichvili/Kuchinke 2002, 100). Die Kultur beeinflusst das, wie die ManagerInnen sich verhalten, und was sie für akzeptabel halten (Hofstede 2001b, 3). Weil die ManagerInnen aus einem bestimmten kulturellen Raum stammen, hat dies Einfluss auch darauf, wie die ManagerInnen die MitarbeiterInnen leiten.

Laut Hofstede (2001b, 3) kann Kultur als mentale Software definiert werden. Hofstede (2001b, 4) definiert Kultur als Bildung, Kunst und Literatur einer Gemeinschaft, aber Kultur umfasst noch mehr. Kultur ist nicht nur die Tätigkeit, sondern auch alltägliche Sachen wie zum Beispiel Grüßen, Essen und Zeigen von Gefühlen. Eine der wichtigsten Aspekte beim Verstehen des Begriffs Kultur ist deren Ursprung im menschlichen Sinn. Hofstede (ebd.) bemerkt, dass Kultur nicht auf unseren Genen basiert, sondern in unserer sozialen Umgebung Quellen hat, und in dieser bestimmten Umgebung auch verformt wird. Kultur ist auf diese Weise erlernt, und nicht ererbt (ebd.)

Tiittula (1993, 10) hat festgestellt, dass es vielerlei Definitionen von Kultur gibt. Wie Hofstede (1984,21, zitiert nach Tiittula 1993, 10) auch betont hat, kann Kultur als kollektive Programmierung des menschlichen Sinns definiert werden, die die Mitglieder einer bestimmten Gruppe von den Mitgliedern der anderen Gruppe trennt. So verstanden beinhaltet die Kultur Werte, die als Baustoffe der Kultur funktionieren. Die Kultur ist sozusagen ein Modell im menschlichen Sinn, das Verhalten und Denken der Menschen leitet (ebd.).

Laut Hall (1976; zitiert nach Tiittula 1993, 10) bildet die Kultur eine Brille zwischen den Menschen und der Welt, die definiert, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten. Die Kultur umfasst sowohl Kommunikationsweisen und –Modelle als auch Interpretationsweisen. Die Kultur ist das gemeinsame Wissen der Mitglieder einer Gemeinschaft, eine Art des selbstverständlichen Systems. Diese selbstverständlichen Sachen tauchen erst dann auf, wenn sie auf ein anderes selbstverständliches System treffen, also wenn eine Kultur mit einer anderen Kultur zusammenstößt. (Tiittula 1993, 10).

Adler (2008, 18) stellt noch eine Definition der Kultur vor. Laut ihr ist Kultur „that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, customs and any capabilities and habits acquired by a person as a member of society“. Zusammenfassend ist Kultur eine Lebensweise einer Gruppe, eine Zusammensetzung des Stereotypen-Modells des erlernten Verhaltens, das die jüngere Generation von den älteren Generationen in Form von Sprache und Imitation erlernen wird (ebd.). Die Kultur ist deswegen etwas von allen oder von fast allen Mitgliedern der bestimmten Gruppe geteiltes, etwas was die älteren Mitglieder mit den jüngeren teilen, und etwas was das Verhalten formt (wie Moral, Gesetz, Traditionen) oder was die Vorstellung über die Welt strukturiert (Adler 2008, 19).

Die Anthropologen Kroeber und Kluckhohn bieten noch eine erschöpfende und allgemein akzeptierte Definition von Kultur (Adler 2008, 18):

“Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (historically derived) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action”

Die Kultur ist Aufbau der menschlichen Existenz, aber die Begrifflichkeit ist nicht einfach. Es ist problematisch, die Kultur zu definieren oder zu messen. Die Kultur existiert in unserem Leben; wir erfahren und “machen” Kultur die ganze Zeit; Kultur modifiziert unser Verhalten

und unser Verhalten modifiziert die Kultur (Fellows/Liu 2012, 401). Obwohl die Kultur dynamisch ist, bleibt sie ziemlich stabil wegen der Wurzeln in gemeinsamen Werten, die durch die fundamentalen Glaubensvorstellungen und Vermutungen verstärkt sind (Hofstede 1980, Schein 1984, Hatch 1993, Inglehart 1997, Schwartz und Bardi 2001; zitiert nach Fellows/Liu 2012, 403).

3.1 Deutsch-Finnische Kulturunterschiede

Weil sich diese Untersuchung auf Unterschiede zwischen den deutschen und finnischen ManagerInnen konzentriert, müssen auch die kulturellen Unterschiede zwischen den Deutschen und Finnen berücksichtigt werden. Laut Tiittula (1993, 13) ist es wichtig zu beachten, dass es in den deutschen und finnischen Organisationen auch solche Unterschiede gibt, die nicht von der Kultur abhängen. Die anderen Faktoren, die Unterschiede zwischen den Organisationen bilden, sind zum Beispiel die Größe der Organisation, das Geschlecht und Alter der ManagerInnen. Zum Beispiel bei den kleineren Organisationen ist die Kommunikation persönlicher als bei den größeren Organisationen. (ebd.). Eine Gefahr bei den Untersuchungen der kulturellen Unterschiede ist laut Tiittula (1993, 19) die Bildung der Stereotypen. Deswegen ist es wichtig zu beachten, dass man keine Stereotypen bildet, obwohl die kulturellen Unterschiede sich meistens als Stereotypen zeigen (ebd.).

In Tiittulas Untersuchung *Suomalais-saksalaiset kulttuurierot talouselämän viestinnässä* (1993) geht es um die Unterschiede zwischen Deutschen und Finnen im Kontext der Wirtschaft. Die Untersuchung wurde durch Interviews im Bereich des deutsch-finnischen Handels gemacht. Laut den meisten Interviewten spielen die Regeln in den deutschen Organisationen eine größere Rolle als in Finnland. Nach ihren Meinungen sind Finnen informeller und

familiärer als die Deutschen. In Deutschland gibt es für jeden Bereich eigene Regelwerke und zusätzlich eigenes Personal, das auf das Regelwerk achtet. Als Eigenschaften der Deutschen werden Formalität und Regelmäßigkeit beschrieben. (Tiittula 1993, 43). Die Interviewten meinen, dass die Deutschen sehr gründlich sind, und dass sie mehrere Berichte und Analyse über die Aktion als in Finnland fordern (Tiittula 1993, 44). Als typische Eigenschaft der Deutschen wurde Genauigkeit betrachtet, die sich beispielsweise darin zeigt, dass in verschiedenen Situationen (z.B. auf den Messen und in Besprechungen) pünktliche und genaue Fakten erforderlich sind (Tiittula 1993, 45). Auch die Arbeitsweise der Deutschen ist systematischer – es wurde gesagt, dass die Finnen mehr improvisieren. Viele finnische ManagerInnen haben gemeint, dass es mit den deutschen “gemütlich zu handeln” ist, weil sie so zuverlässig sind. Zum Beispiel hat ein finnischer Vertreter einer deutschen Organisation gesagt, dass die Deutschen pünktlich und unglaublich zuverlässig sind, und er weiß genau, was da passiert. (Tiittula 1993, 47). Für Deutsche sind Zeitpläne wichtiger und unbestreitbar, die Ziele werden präzise formuliert, und die Aufgaben werden ausführlicher beschrieben (Tiittula 1993, 48-49).

Im Allgemeinen denken sowohl die Deutschen als auch die Finnen, dass die deutschen Organisationen hierarchischer sind, und die Tätigkeit normierter ist (Tiittula 1993, 51). Als Signal der Hierarchie und Formalität wird das Sitzen betrachtet. Es gibt auch Unterschiede in der Kommunikation. In Deutschland wird die Kommunikation stärker entlang den hierarchischen Treppen gehen, während in Finnland die Kommunikation zwischen den Ebenen der Hierarchie freier ist. (Tiittula 1993, 52). Es wird auch gesagt, dass in Deutschland die Organisation und die MitarbeiterInnen auf Befehle und auf das Kontrollieren warten, und die Kommunikation formaler als in Finnland ist. Die deutschen Organisationssysteme werden wie eine Befehlsstruktur beschrieben, wo das Beschlussrecht der MitarbeiterInnen begrenzt ist. (Tiittula 1993, 53). Andererseits muss auch beachtet werden, dass in Deutschland laut Tiittula

(ebd.) die Betriebsdemokratie weiter entwickelt ist: das Betriebsverfassungsgesetz und das Mitbestimmungsgesetz garantieren den MitarbeiterInnen viele Einflussmöglichkeiten. Zu diesen Einflussmöglichkeiten gehören auf höherer Ebene der Verwaltungsrat, wo die MitarbeiterInnen eigene Vertreter haben, und auf niedrigerer Ebene der Betriebsrat, der aus den MitarbeiterInnen besteht, und deren Meinungen die Arbeitgeber in gewissen Angelegenheiten berücksichtigen müssen, zum Beispiel bei den Themen Betriebssicherheit, Personalpläne und Kündigungen. Dagegen sind die ManagerInnen in Finnland freier, selbständige Entscheidungen zu treffen, ohne die Meinungen der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen. (ebd.).

Ein Unterschied zwischen den deutschen und finnischen Organisationen und Regelungen liegt darin, dass in Deutschland über Probleme zusammen mit den Gewerkschaften und Vertretern der Arbeitgeber gesprochen wird, während in Finnland die Probleme oft direkt zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmern besprochen werden (Tiittula 1993, 54). Aus der finnischen Perspektive ist das Verhalten in der deutschen Organisation förmlich, und die enge Hierarchie schreibt streng den Spielraum und die Rechte der Menschen vor. Einer der Interviewten hat gesagt, dass die deutschen ManagerInnen eher durch Positionsmacht leiten, während die finnischen ManagerInnen eher durch Personalmacht leiten. (Tiittula 1993, 55). Die Interviewten sahen die Deutschen als planmäßig und pünktlich an, was sich in dem strengen Befolgen von Fristen zeigt (Tiittula 1993, 59-60).

In den Interviews wurde geäußert, dass die Finnen die Entscheidungen allein treffen und die Lösungen selbst finden wollen (Tiittula 1993, 68). Es gibt auch Unterschiede zwischen den Deutschen und Finnen in der Freizeit: In Finnland ist die Freizeit „heilig“, dagegen würden die Deutschen bis Mitternacht arbeiten, um ein Projekt fertig zu machen. Es wurde gemeint, dass die Finnen pünktlich um 16 Uhr mit der Arbeit aufhören, obwohl die Arbeit noch nicht fertig wäre. (Tiittula 1993, 81).

Es ist aber klar, dass auch die Größe der Organisation, die Position der Menschen, die Verantwortung und die Arbeitsaufgaben ebenfalls Einfluss darauf haben, wie Freizeit und Arbeitszeit voneinander unterschieden werden. Zum Beispiel findet ein Kleinunternehmer seine Arbeitszeit anders als ein Angestellter eines großen Unternehmens. (Tiittula 1993, 82).

Die Finnen würden häufiger ihre ausländischen Geschäftsfreunde zu sich nach Hause einladen als die Deutschen, auch dies nach einer sehr kurzen Bekanntschaft. Ein deutscher Interviewter hat die deutsche Art und Weise so beschrieben, dass man den anderen sehr gut kennen und sehr mögen muss, damit man es auch nach einem schweren Arbeitstag noch schafft, den Abend mit ihm/ihr zu verbringen. Die Finnen werden gerade als sehr gastfreundlich empfunden. (Tiittula 1993, 83).

In Deutschland arbeiten die Frauen nicht so oft wie in Finnland, und deswegen werden die Unternehmen nicht so oft von Frauen wie in Finnland geleitet (Tiittula 1993, 88).

Es gibt auch Unterschiede im Aufnehmen der Verbindlichkeit der mündlichen Aussagen. In Deutschland sollte alles schriftlich vereinbart werden, sonst ist es nicht verbindlich. In Finnland dagegen werden auch noch mündliche Vereinbarungen gemacht (Tiittula 1993, 101).

Ein wichtiger Teil der deutschen Besprechungen ist das Protokoll, die schriftliche Festlegung der vereinbarten Sachen (Tiittula 1993, 120). Die Deutschen sind systematischer als die Finnen, und sie schreiben Schlussfolgerungen "effizienter" auf (Tiittula 1993, 120-121).

Bei den Besprechungen wurde auch der Unterschied zwischen den Interviewten bemerkt, dass die Deutschen schon im Voraus eine Alternative gewählt haben, wofür sie argumentieren, und auch die Argumente sind schon fertig geplant. Die Finnen dagegen wollen verschiedene Alternativen noch bei der Besprechung erwägen. Wenn die Deutschen bei der Besprechung eine Alternative haben und dafür argumentieren, können die Finnen das als aggressiv empfinden. (Tiittula 1993, 123).

Viele Deutschen dachten, dass die Finnen nicht schnell entscheiden können; sie wollen es noch überschlafen und die Lage mit den MitarbeiterInnen besprechen (Tiittula 1993, 125).

Eine Erscheinungsform der Formalität ist die Anrede. In Finnland ist die Form der Anrede das Duzen, in Deutschland dagegen Siezen. Dieser Unterschied bei der Anrede hat beeinflusst, dass die finnischen Organisationen als demokratisch betrachtet werden, während die deutschen Organisationen als weniger demokratisch betrachtet werden. (Tiittula 1993, 102). Die Wahl der Anredeform beeinflusst die Beziehungen zwischen den Gesprächspartnern, ihr Alter und soziale Faktoren (Tiittula 1993, 103). Deswegen ist die Form Du üblicher bei den Jugendlichen, während Sie notwendig ist, wenn es zwischen den Teilnehmern eine große hierarchische Grenze oder einen Altersunterschied gibt, zum Beispiel in der Beziehung zwischen den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen (Tiittula 1993, 103-104).

Die Interviewten betonten, dass es in den finnischen Organisationen für die MitarbeiterInnen leichter ist, die ManagerInnen zu kritisieren, während in Deutschland dies nicht in Betracht kommt. Ein Interviewter hat erwähnt, dass wenn in Deutschland die/der ManagerIn eine/einem MitarbeiterIn den Auftrag gibt, etwas zu tun, nimmt die/der MitarbeiterIn diesen Befehl an, und wenn er unmöglich zu verwirklichen ist, muss die/der MitarbeiterIn gegen den Befehl argumentieren. In Finnland dagegen würden die MitarbeiterInnen direkt sagen, dass es unmöglich ist, den Auftrag zu verwirklichen. Andererseits wurde die Meinung vertreten, dass in Finnland die MitarbeiterInnen diplomatischer als in Deutschland handeln müssen. Viele Finnen haben die Anredeweise der deutschen ManagerInnen als direkt, befehlerisch und sogar unfreundlich empfunden. (Tiittula 1993, 112).

Im Vergleich zu den deutschen Besprechungen zielen die finnischen Besprechungen auf den Konsens (Tiittula 1993, 128). Viele der deutschen Interviewten finden die Finnen schweigsamer und zurückhaltender (Tiittula 1993, 130). In Deutschland sollten laut den Interviewten Fakten dargestellt werden, besonders numerische Fakten (Tiittula 1993, 132).

Tiittula (1993, 143) betont, dass von den Kulturunterschieden keine vereinfachte, allgemeingültige Liste hervorgebracht werden sollte, weil die Unterschiede immer verhältnismäßig sind, und es viele Betrachtungsperspektiven gibt, und nach jeder Perspektive variieren auch die Interpretationen. Verschiedene Menschen empfinden denselben Umstand unterschiedlich, und die Unterschiede zwischen den Menschen werden von vielen anderen Faktoren als von der Nationalität beeinflusst, beispielsweise vom Alter. Viele Interviewten haben die Unterschiede zwischen der jüngeren und älteren Generation betont, die auch in den Kommunikationsweisen sichtbar sind. Die deutschen Jugendlichen werden weniger formal als die ältere Generation angesehen, und die finnischen Jugendlichen werden laut den Interviewten für internationaler als die älteren Generationen gehalten. (ebd.).

3.2 Organisationskultur

Der Begriff Organisationskultur wurde erstmalig in der englischsprachigen Literatur verwendet, und die erste Definition des Begriffs Organisationskultur war ein Synonym für „Klima“ (Hofstede 2001b, 252). Es gibt keine einheitliche Definition von Organisationskultur, aber laut Hofstede (ebd.) ist Organisationskultur ganzheitlich, und sie spiegelt die Geschichte der Organisation wider. Die Organisationskultur hat laut Hofstede (2001b, 252-253) auch eine soziale Struktur, die durch die Gruppe von Menschen, die zusammen die Organisation bilden, geschaffen und erhalten wird. Die bestimmte Organisationskultur ist nur schwer zu verändern. Laut Hofstede (2001a, 373) unterscheiden sich die nationalen Kulturen hauptsächlich in den Werten, während sich die Organisationskulturen dagegen in den Praktiken unterscheiden. Die Organisationen sind symbolische Ganzheiten, und sie fungieren nach angeborenen Modellen

im Sinn der MitarbeiterInnen, und diese Modelle werden von der Kultur definiert (Hofstede 2001a, 375).

Der Begriff Organisationskultur wird auch wie der Begriff Kultur definiert, als die kollektive Programmierung des menschlichen Sinns. Der Begriff Organisationskultur unterscheidet aber nicht die Mitglieder einer Gruppe von einer anderen Gruppe, sondern die Mitglieder einer Organisation von den Mitgliedern einer anderen Organisation. (Hofstede 2001b, 253). Laut Hofstede (2001a, 391) sind die Organisationskulturen völlig von den nationalen Kulturen getrennt; die zwei Konzepte ergänzen einander.

Die Kultur wird laut Avery (2005, 89) als Grundvermutungen definiert, die die Menschen in einer Organisation haben und die sie über eine solche bestimmte Organisation teilen. Diese Vermutungen existieren in ihren geteilten Gefühlen, Glauben und Werten, und treten in Symbolen, Prozessen und in einigen Aspekten des Verhaltens von der Gruppe auf (Lewis 1992, 48; zitiert nach Avery 2005, 89). In den Organisationen kommen die Folgen der Kultur in den Einstellungen und im Verhalten der MitarbeiterInnen vor, wie auch Kommunikation, Management, Arbeitsleistung, Motivation und Zufriedenheit (Chiang 2005, 1546).

Trompenaars (zitiert nach Kakabadse et al. 1995, 183) hat Organisationskulturen untersucht, und auch wie die nationale Kultur die Entwicklung der Werte und Normen innerhalb der Organisation beeinflusst. In seiner Arbeit werden vier verschiedene Typen von Organisationskultur identifiziert: *the family*, *the Eiffel-tower*, *the quide missile* und *the incubator*. In der Praxis liegen alle diese Typen nebeneinander, aber mit einem, der dominant ist. Trompenaars vertritt die Aussicht, dass Unterschiede in der nationalen Kultur beim Bestimmen des Typs der Organisationskultur helfen. (ebd.).

Die Organisationskultur „family“ ist an der Macht orientiert, wo die ManagerInnen als „caring father“ bestimmt sind. Die ManagerInnen wissen besser als die MitarbeiterInnen, was gemacht

werden müsste und was förderlich für sie ist. Die Organisationskultur „family“ ist in Lateinamerika dominant. (Kakabadse et al. 1995, 183).

Trompenaars (zitiert nach Kakabadse et al. 1995, 183) legt dar, dass die deutschen und österreichischen Organisationskulturen als „Eiffel Tower“ identifiziert sind. Diese Organisationskulturen sind formale, unpersönliche Organisationen, in denen ein rational-gesetzliches System existiert, und alle MitarbeiterInnen den lokalen Regeln untergeordnet sind. Die Regeln sind vorherrschend, und vieles vom Verhalten basiert auf diesen Regeln. Die Regeln bauen die Organisationskultur auf und bewahren sie. (ebd.).

Die „quide missile“ Organisationskultur ist an den Aufgaben orientiert, die meistens zusammen mit Teams oder Projektgruppe gelöst werden (Kakabadse et al. 1995, 183). Der Wert der Leistung eines Individuums ist der Umfang, in welchem Maße das Individuum sich mit den anderen MitarbeiterInnen engagiert, um das Ziel zu erreichen. Die „guided missile“ Organisationskulturen sind laut Trompenaars (zitiert nach Kakabadse et al. 1995, 183) die USA und Großbritannien.

Die „incubator“ Organisationskultur basiert auf der Vermutung, dass die Bedürfnisse der Individuen wichtiger als die Erfüllung derjenigen der Organisation ist. Trompenaars (zitiert nach Kakabadse et al. 1995, 183) beschreibt eine solche Kultur als „sounding board“ für innovative Ideen. Schweden ist eine der Organisationskulturen (ebd.).

Hofstede (2001a, 377, 375) stellt noch eine Typologie von Pugh (1976, 70) vor. Diese Typologie basiert auf den zwei Dimensionen der nationalen Kultur von Hofstede; Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung. Machtdistanz ist mit der Organisationsstruktur verbunden; mit Konzentration auf Autorität, während Unsicherheitsvermeidung mit Strukturieren der Aktivitäten verbunden ist (Hofstede 2001a, 381). Diese Typologie überlappt sich teilweise mit der Typologie von Trompenaars.

Tabelle 1. Die Typologie von Pugh

<p>Niedrige Machtdistanz Schwache Unsicherheitsvermeidung Länder: Skandinavien, Niederlande Organisationstyp: indirekt strukturiert Modell der Organisation: Markt</p>	<p>Hohe Machtdistanz Schwache Unsicherheitsvermeidung Länder: China, Indien Organisationstyp: Personalbürokratie Modell der Organisation: Familie</p>
<p>Niedrige Machtdistanz Starke Unsicherheitsvermeidung Länder: Deutschsprachige Länder, Finnland, Israel Organisationstyp: Arbeitsgangbürokratie Modell der Organisation: effiziente Maschine</p>	<p>Hohe Machtdistanz Starke Unsicherheitsvermeidung Länder: Latein-Amerika, Mittelmeer, Islamisch, Japan, andere asiatische Länder Organisationstyp: volle Bürokratie Modell der Organisation: Pyramide</p>

Die Organisationskulturen können laut Hofstede (2001a, 397) nicht nur zwischen den Nationen voneinander unterschieden werden, sondern auch innerhalb derselben Nation.

4. Kultur und Management

Laut Fairholm/Fairholm (2009, 104) sind Management und Kultur verflochten, und laut Schein (1992; zitiert nach Fairholm/Fairholm 2009, 104) müssen Kultur und Management zusammen verstanden werden. Die Kultur definiert im Großen und Ganzen, was die ManagerInnen machen und wie sie das machen. Sie definiert auch die Tätigkeit des Betriebs und verstärkt diese. Zusammenfassend ist das Management Folge der Betriebskultur und die Betriebskultur das Ergebnis des Managements. (Wildavsky 1984, zitiert nach Fairholm/Fairholm 2009, 104). Wie Hofstede (2001b, 2-3) in seinem Werk *Lokales Denken, Globales Handeln* aufführt, „trägt jeder Mensch in seinem Innern Muster des Denkens, Fühlens und potentiellen Handelns, die er ein Leben lang erlernt hat“. Weil diese Philosophie beeinflusst, wie wir uns als ManagerInnen verhalten, muss ein Blick auf die Kultur geworfen werden, weil die Kultur unser Verhalten und Denken beeinflusst und den Grundstein zu unserem Verhalten und Handeln legt (ebd.).

Northouse (2015, 83) bringt eine Philosophie des Managements zum Ausdruck, deren Grundlage auf einer einzigartigen Kombination der Glaubensvorstellungen und Einstellungen zu der Natur der Menschen und zu der Natur der Arbeit basiert. (Vgl. Kapitel 1).

Die Globalisierung vieler Organisationen und das wachsende Abhängigkeitsverhältnis der Nationen macht das Verstehen der Kulturen und deren Einfluss auf das Management immer wichtiger. Wie Northouse, betont auch Munley (2011, 16), dass die kulturellen Meinungen, Systeme der Glaubensvorstellungen und Werte des Verhaltens sowohl der ManagerInnen als auch der MitarbeiterInnen definieren. Infolgedessen verändert sich das Management in der jeweiligen Kultur. Weiter betont Munley (2011, 16-17), dass es einige Eigenschaften gibt, die die ManagerInnen bestimmen, die von der Region oder Gesellschaft abhängen.

4.1 Paradigmen des Managements

Jeder Mensch bewertet Management auf eigene Weise, und die Leitungsstile ändern sich je nach den Menschen und der Situation. Avery (2004, 5) hat verschiedene Leitungsstile in vier Paradigmen geteilt, die die ManagerInnen und ihre Leitungsstile voneinander trennen. Die Paradigmen werden nach den vier historischen Phasen des Managements geteilt (ebd.). Das klassische Management, das älteste Paradigma mit seinem Ursprung in der Antike, war als erstes das Vorherrschende bis 1970. 1970 wurde mehr Konzentration auf Nachfolger und ihre Umgebung gerichtet, und das transaktionale Paradigma entstand. Von der Mitte der 1980er Jahre und bis ungefähr 2000 entwickelte sich ein neues Paradigma, das visionäre Paradigma, das sich mehr auf Engagement der MitarbeiterInnen in Bezug auf die Vision von der Zukunft konzentriert. Die aufgeteilten, sich schnell verändernden und globalen Umgebungen forderten ein völlig neues Paradigma: das organische Paradigma. (ebd.).

Die Paradigmen enthalten unterschiedliche Ideen über das Management, und laut Avery (2004, 18) werden sie lieber als ein Kontinuum als separate Kategorien verstanden. Das Kontinuum beginnt mit dem klassischen Management, das sich auf die individuellen ManagerInnen konzentriert, während am anderen Ende des Kontinuums das organische Management steht, das sich mehr auf die MitarbeiterInnen konzentriert (Avery 2004, 19-20). Dazwischen stehen das transaktionale und das visionäre Management, die immer mehr in die Richtung von MitarbeiterInnen streben. Die ManagerInnen, die die verschiedenen Paradigmen repräsentieren, unterscheiden sich voneinander durch Verhalten, Macht und Prozesse. Die Paradigmen sind nicht unbedingt stabil, sondern sie können gemischt und in unterschiedlichen Situationen angewendet werden. (Avery 2004, 20).

4.1.1 Klassisches Management

Das klassische Management konzentriert sich auf die Position der ManagerInnen und ihre Macht gegenüber den MitarbeiterInnen, bei denen die ManagerInnen im Zentrum stehen (Avery 2004, 33). Die ManagerInnen geben den MitarbeiterInnen Befehle, die die MitarbeiterInnen befolgen, ohne sie in Frage zu stellen (Avery 2004, 20). Zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen herrscht ein sogenannter Vertrauensvertrag, wonach beide darauf vertrauen, dass die ManagerInnen wissen, was das Beste ist, um das Ziel zu erreichen, und dass die MitarbeiterInnen die Fähigkeit haben, die Befehle der ManagerInnen zu erfüllen (Avery 2004, 21). Die klassischen ManagerInnen nehmen auf die Ideen, Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nicht oder sehr wenig Rücksicht, und machen die Entscheidungen selbst, ohne oder sehr wenig die Meinungen der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen (Avery 2004, 38,46).

Die ManagerInnen werden durch Respekt oder Macht Befehle geben, und die MitarbeiterInnen respektieren entweder die ManagerInnen oder haben sogar Angst vor ihnen. Die MitarbeiterInnen erwarten von den ManagerInnen entweder Belohnung oder versuchen Bestrafungen zu vermeiden. Die Vision der ManagerInnen spielt aber keine Rolle für die Befolgung der Befehle der ManagerInnen. (Avery 2004, 19).

Tabelle 2. Die Eigenschaften der klassischen ManagerInnen

Rolle der ManagerInnen	Im Mittelpunkt
Beziehung zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen	Vertrauensvertrag
Entscheidungstreffen	ManagerInnen
Vision der ManagerInnen	Spielt keine Rolle

4.1.2 Transaktionales Management

Im Gegensatz zu dem oben vorgestellten klassischen Paradigma spielen die MitarbeiterInnen schon eine größere Rolle bei dem transaktionalen Management. Die transaktionalen ManagerInnen konzentrieren sich mehr auf die MitarbeiterInnen, und auf deren Fähigkeiten, Bedürfnisse und Motive wird Rücksicht genommen. (Avery 2004, 22). Aber laut Northouse (2004, 178) individualisieren die transaktionalen ManagerInnen die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nicht und konzentrieren sich nicht auf die persönliche Entwicklung der MitarbeiterInnen. Die transaktionalen ManagerInnen und ihre MitarbeiterInnen sind interaktiv und sie diskutieren und konsultieren einander über Verträge und Aufgaben. Trotzdem sind die ManagerInnen diejenigen, die letztendlich die Entscheidung treffen. (Avery 2004, 33, 46). Die ManagerInnen haben die Macht, die MitarbeiterInnen anzuleiten und Anreize zu geben (Avery 2004, 22-23). Obwohl bei dem transaktionalen Paradigma die MitarbeiterInnen als Individuen betrachtet werden, sind die ManagerInnen trotzdem die Hauptfiguren der Organisation, und die MitarbeiterInnen erwarten, dass jemand sie führt und motiviert (Avery 2004, 38).

Die transaktionalen ManagerInnen werden von den MitarbeiterInnen respektiert, und laut Avery (2004, 20-22) werden sie als kompetent angesehen, um die Gruppe zu einer bestimmten Zeit zu führen. Im Gegensatz dazu werden die klassischen ManagerInnen einfach als die kompetentesten von der ganzen Gruppe betrachtet (ebd.). Wie bei dem klassischen Paradigma ist auch bei dem transaktionalen Paradigma die Vision der ManagerInnen nicht so notwendig, und die ManagerInnen konzentrieren sich mehr darauf, die passende Umgebung für das Management zu schaffen (Avery 2004, 19).

Tabelle 3. Die Eigenschaften der transaktionalen ManagerInnen

Rolle der ManagerInnen	Hauptfigur der Organisation
Beziehung zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen	Interaktiv
Entscheidung treffen	ManagerInnen
Vision	Nicht so notwendig

4.1.3 Visionäres Management

Bei dem visionären Management stehen Emotionen und Vision im Vordergrund, und die visionären ManagerInnen schaffen eine klare Vision über die Zukunft, die die MitarbeiterInnen anleitet und motiviert. Um die Vision zu erreichen, wird sowohl von den MitarbeiterInnen als auch von den ManagerInnen erwartet, dass sie sich emotional für die Vision verpflichtet. (Avery 2004, 24,38). Die Vision wird aber nicht immer von den ManagerInnen selbst definiert, sondern auch die MitarbeiterInnen haben Einfluss darauf, nach welcher Vision sie streben. Es ist sehr wichtig, dass sowohl die ManagerInnen als auch die MitarbeiterInnen die Vision akzeptieren und nach derselben Vision streben. (Avery 2004, 25).

Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Anregung, Ermutigung, Positivismus und Motivierung charakterisieren die visionären ManagerInnen, die die Probleme lösen, sodass alle gewinnen (Avery 2004, 25). Die visionären ManagerInnen inspirieren die MitarbeiterInnen durch ihre Vision, die zu den Bedürfnissen, Wünschen und zu der Motivation der MitarbeiterInnen passt (Avery 2004, 34). Die Konzentration der ManagerInnen auf die MitarbeiterInnen ist laut Avery (2004, 46) wichtiger bei den visionären ManagerInnen als bei den klassischen oder transkulturellen ManagerInnen. Die visionären ManagerInnen

konsultieren mehr die MitarbeiterInnen und versuchen eine gemeinsame Lösung der Probleme zu finden. Schließlich machen die ManagerInnen aber die Entscheidung selbst. In einem solchen Prozess kann die Qualität der Entscheidung verbessert werden und sogar das Interesse und die Engagiertheit der MitarbeiterInnen zu einer bestimmten Entscheidung verstärkt werden. (ebd.).

Im Vergleich zu den klassischen und transaktionalen ManagerInnen leiten die visionären ManagerInnen emotionaler, um die MitarbeiterInnen zu motivieren, und sowohl die Bedürfnisse als auch die Emotionen der MitarbeiterInnen spielen eine größere Rolle als bei dem klassischen und transaktionalen Management (Avery 2004, 38). Die MitarbeiterInnen der visionären ManagerInnen sind nicht passiv, sondern sie müssen an der Gruppe teilnehmen und hart arbeiten, um die Vision zu erreichen. Die visionären ManagerInnen diskutieren mehr mit den MitarbeiterInnen als die transaktionalen ManagerInnen. (Avery 2004, 25).

Tabelle 4. Die Eigenschaften der visionären ManagerInnen

Rolle der ManagerInnen	Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Anregung, Ermutigung, Positivismus und Motivation
Beziehung zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen	Die ManagerInnen konsultieren die MitarbeiterInnen, die Bedürfnisse und Emotionen spielen größere Rolle
Entscheidungen treffen	ManagerInnen (aber konsultieren die MitarbeiterInnen)
Vision	Wichtig; mit Emotionen im Vordergrund

Das visionäre Management ist ein zentraler Faktor beim Überlebens des Geschäfts, Erfolgs und Wachstums in der heutigen turbulenten Umgebung. Die erfolgreichen ManagerInnen der 2000er Jahre haben Kapazität, Vision zu schaffen und sie in die Wirklichkeit zu übertragen. Das visionäre Management ist schöpferisch und basiert auf der Macht der Inspiration. Das visionäre Management ist als Verpflichtung zu Kernwerten mit einer klaren Vision und Respekt

für Beziehungen mit innovativem Verhalten charakterisiert. (Dwivedi 2006, 11). Bennis (1990, zitiert nach Dwivedi 2006, 13) beispielsweise behauptet, dass alle erfolgreichen ManagerInnen der 2000er Jahre die Kapazität haben sollten, eine Vision zu schaffen, sowie die Fähigkeit, diese Vision in die Wirklichkeit zu übertragen.

Laut Green (2006, zitiert nach Dwivedi 2006, 13) sind die visionären ManagerInnen inspirierend, charismatisch und kreativ, und sich den Möglichkeiten bewusst, wie die Sachen verbessert werden können. Sie bauen auf, erfinden und entwickeln in einer neuen Weise das was sie kontaktieren. Sie erfinden neue Weisen zu handeln. (Dwivedi 2006, 13). Laut Speier/Fontaine/Malloy (2006, zitiert nach Dwivedi 2006, 13) konzentrieren sich die visionären ManagerInnen auf Klarheit und Kommunikation. Es wird laut Dwivedi (2006, 13) argumentiert, dass die visionären ManagerInnen von ausgezeichneten Visionen der Zukunft träumen, und die Visionen mit Inspiration zum Ausdruck bringen, die Visionen in die Wirklichkeiten übertragen, indem sie die Visionen in einer Weise transformieren. Die visionären ManagerInnen schaffen spezifische erreichbare Ziele, nehmen die Aktion in Angriff und arrangieren die Teilnahme der anderen. Das visionäre Management ist durch Verpflichtung zu Grundwerten, durch klare inspirierende Vision, durch Respekt und Beziehungen berechtigt, durch Mut und innovative Aktion charakterisiert. (ebd.) Laut Dwivedi (ebd.) konzentrieren sich die visionären ManagerInnen auf Möglichkeiten statt Probleme.

4.1.4 Organisches Management

Das organische Management unterscheidet sich von dem klassischen, transaktionalen und visionären Management, weil das organische Management diejenigen Organisationen charakterisiert, in denen keine einzelnen Personen die ganze Zeit als ManagerInnen tätig sind,

sondern zu ManagerInnen werden solche Personen gewählt, die zu einer bestimmten Zeit die kompetentesten sind (Avery 2004, 27). Laut Avery (2004, 29) ist das organische Management dadurch charakterisiert, dass es in solchen Organisationen keine formalen ManagerInnen gibt und alle MitarbeiterInnen ManagerInnen zu einer bestimmten Zeit werden können. Die einzelnen MitarbeiterInnen können zu ManagerInnen bestimmt werden, weil sie in einer bestimmten Situation am besten vorzugehen wissen oder einfach als ManagerInnen tätig sein wollen. (ebd.). Bei dem organischen Management stehen die ManagerInnen nicht mehr im Zentrum der Organisation, sondern die ganze Gruppe der MitarbeiterInnen wird wichtiger. Die ganze Gruppe wird dann entscheiden, welche Individuen als ManagerInnen betrachtet werden und wie lange. (Avery 2004, 34).

Bei dem organischen Management stehen Vision und Werte im Vordergrund, durch die die ManagerInnen führen, und die das Verhalten der ganzen Organisation bestimmen (Avery 2004, 28). Im Gegensatz zu dem klassischen, transaktionalen und visionären Management, bei denen es nur einige formale ManagerInnen gibt, gibt es bei dem organischen Management sogar mehrere ManagerInnen gleichzeitig (Avery 2004, 29). Das organische Management basiert auf der Kommunikation zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen, und zwar entstehen die organischen ManagerInnen durch die Interaktion mit den MitarbeiterInnen, in der die MitarbeiterInnen zusammen gemeinsame Werte, Vision und Prozesse schaffen und definieren (Avery 2004, 34). Während sich die klassischen, transaktionalen und visionären ManagerInnen mehr auf sich selbst oder die einzelnen MitarbeiterInnen konzentrieren, konzentriert sich das organische Management mehr auf die Gruppe von MitarbeiterInnen, die eine ManagerIn, mehrere ManagerInnen oder keine formalen ManagerInnen haben (Avery 2004, 38-41).

Die organischen ManagerInnen werden nicht als richtige ManagerInnen betrachtet, sondern die Aufgabe der organischen ManagerInnen ist Enthusiasmus und Engagiertheit unter den MitarbeiterInnen zu schaffen. Zwar verhalten sich die organischen ManagerInnen wie

LehrerInnen oder TrainerInnen, die aber lieber als ErmöglicherInnen als ManagerInnen angesehen werden. (Avery 2004, 28). In den organischen Organisationen arbeiten alle MitarbeiterInnen zusammen, ungeachtet dessen, welche autoritäre Rolle oder wie viel Macht sie haben. Bei diesem Paradigma diskutieren die MitarbeiterInnen zusammen darüber, welche die richtige Richtung ist und was sie tun sollen. (ebd.). Auch die Entscheidungen werden gemeinsam getroffen (Avery 2004, 46).

Mehrere ManagerInnen sind deswegen wichtig, weil die heutige Umgebung dynamisch ist und die Probleme oft zu schwierig und kompliziert für nur eine Person zu lösen sind. Deswegen kann der/die einzelne ManagerIn sie nicht allein verstehen und behandeln. (Avery 2004, 29). Obwohl das organische Management in den heutigen dynamischen Organisationen die gewünschte Form des Managements ist, betont Avery (2004, 30), dass die verschiedenen Kulturen und Umgebungen es bestimmen, welches Paradigma zu welcher Zeit und Situation am besten passt.

Tabelle 5. Die Eigenschaften der organischen ManagerInnen

Rolle der ManagerInnen	Keine formale ManagerInnen; LehrerInnen oder TrainerInnen; die ganze Gruppe der MitarbeiterInnen wird wichtiger
Beziehung zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen	Kommunikativ
Entscheidungstreffen	Gemeinsam mit den MitarbeiterInnen
Vision	Vision und Werte im Vordergrund; die MitarbeiterInnen definieren die Vision gemeinsam

Die ManagerInnen in der ganzen Welt repräsentieren nicht nur ein Paradigma, sondern meistens enthalten die Führungsstile Elemente von mehreren Paradigmen. Es gibt keine richtige oder falsche Antwort, welches Paradigma das Beste ist, weil die Wahl des Paradigmas von der

Situation abhängt oder die Vorlieben der ManagerInnen reflektiert. (Avery 2004, 31). Neben bestimmten Situationen und Vorlieben der ManagerInnen können unterschiedliche Paradigmen laut Avery (ebd.) auch innerhalb der Organisation gemischt werden, wenn einige Abteilungen unterschiedliche Leitungsstile und ManagerInnen erfordern. Zum Beispiel in solchen Abteilungen, die innovativ sind und in denen Unternehmertum herrscht, müssen die ManagerInnen geschickt mit unerwarteten und unklaren Situationen und Märkten verfahren. Im Gegensatz dazu erfordern andere Abteilungen, die routinemäßigere Aufgaben haben, stabilere und strikter organisierte ManagerInnen. Beispielsweise passen die transaktionalen ManagerInnen eher zu den Abteilungen der Produktion als zu den Abteilungen der Forschung und Entwicklung. (ebd.). In der folgenden Tabelle 6 werden noch die Unterschiede zwischen den verschiedenen Paradigmen veranschaulicht.

Tabelle 6. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Paradigmen

	Klassisches Management	Transaktionales Management	Visionäres Management	Organisches Management
Die Rolle der ManagerInnen	Im Zentrum	Hauptfigur der Organisation	Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Anregung, Ermutigung, Positivismus und Motivation als Charakterzüge	Keine formalen ManagerInnen, eher LehrerInnen oder TrainerInnen
Beziehung zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen	Vertrauensvertrag	Interaktiv	Die visionären ManagerInnen konsultieren die MitarbeiterInnen; die Bedürfnisse und Emotionen spielen größere Rolle	Kommunikativ
Entscheidungen	Die ManagerInnen	Die ManagerInnen	Die visionären ManagerInnen (aber konsultieren die MitarbeiterInnen)	Gemeinsam mit den MitarbeiterInnen
Vision	Spielt keine Rolle	Nicht so notwendig	Wichtig; mit Emotionen im Vordergrund	Im Vordergrund; die Vision wird gemeinsam definiert

4.2 Dimensionen der Kulturen

Jeder Mensch hat eine eigene Weise zu denken, zu fühlen und sich zu verhalten, die lebenslang erlernt wird. Diese verschiedenen Vorgehensweisen beeinflussen auch die Leitungsstile. (Munley 2011, 17). Laut Kakabadse et al. (1950, 181) gibt es in jeder nationalen Kultur ein eigenes Wertesystem, das die eigene Weise zu denken produziert. Die ManagerInnen und MitarbeiterInnen unterschiedlicher Kulturen unterscheiden sich voneinander durch fünf

Dimensionen, die auf einem der am meisten zitierten Werke von Hofstede *Lokales Denken, globales Handeln* (2001) basieren. Die fünf Dimensionen der nationalen kulturellen Variabilität sind Machtdistanz, Kollektivismus gegenüber Individualismus, Femininität gegenüber Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung, sowie kurzfristige gegenüber langfristige Orientierung. Die Ergebnisse basieren auf einer einzigartigen und umfangreichen empirischen Untersuchung in IBM (The International Business Machines Corporation) Tochtergesellschaften in 53 Ländern (Fang 2003, 347). Laut Chiang (2005, 1546-1547) bilden Hofstedes Dimensionen eine Prognose über das Verhalten, wie und warum sich die Menschen in einer Kultur so verhalten, wie sie es tun.

Die Dimensionen der Kulturen helfen zu verstehen, wie und warum sich die deutschen und finnischen ManagerInnen möglicherweise voneinander unterscheiden. Diese Dimensionen haben Einfluss darauf, wie sich die Mitglieder einer bestimmten Kultur verhalten oder wie sie denken (Adler 2008, 50). Weil die deutschen und finnischen ManagerInnen unterschiedliche Kulturen repräsentieren, unterscheiden sich auch ihre Leitungsstile in gewissem Maße voneinander. Die Dimensionen der Kulturen trennen also die Kulturen voneinander und können laut Adler (ebd.) in den Leitungsstilen sichtbar werden. Es gibt starke Unterschiede im Verhalten und in den Einstellungen der MitarbeiterInnen und ManagerInnen zwischen jeder Kultur, obwohl sie in derselben Organisation arbeiten würden. Diese Unterschiede werden sich im Laufe der Zeit nicht verändern, sondern gehören eng zu einer bestimmten Kultur. (Adler 2008, 50-51).

Hofstede hat gezeigt, dass die nationale Kultur mehr mit den Unterschieden in den Werten und Einstellungen zu der Arbeit zu tun hat als mit der Profession, Position, mit dem Alter oder Geschlecht (Adler 2008, 51). Die fünf Dimensionen von Hofstede werden im Folgenden im Kontext des Arbeitsplatzes behandelt.

4.2.1 Machtdistanz

Machtdistanz betrifft die Ungleichheit, wie eine Kultur damit umgeht, und wie die verschiedenen Kulturen es akzeptieren, dass Macht unterschiedlich geteilt ist (Hofstede 2001b, 25; Avery 2004, 53). Laut Hofstede (2001b, 25) stößt man in allen Kulturen auf Ungleichheit, wenn die einigen mehr Macht als die anderen haben. Hofstede (2001b, 29-30) stellt eine Tabelle von Machtdistanzindex vor, in der 50 Länder und drei Länderregionen je nach dem geordnet werden, ob sie hohe oder niedrige Machtdistanzwerte haben. Die Tabelle 7 zeigt, dass in Deutschland und Finnland ganz ähnliche niedrige Machtdistanzwerte herrschen. Deutschland hat die Position 42/44 gemeinsam mit Costa Rica und Großbritannien erreicht, während Finnland an der Position 46 steht. Zwischen Deutschland und Finnland steht nur die Schweiz (Hofstede 2001b, 29-31). In Deutschland herrschen also ein bisschen stärkere Machtdistanzwerte.

Tabelle 7. Der Machtdistanzindex

Position	Land oder Region	MDI-Punkte	Position	Land oder Region	MDI-Punkte	Position	Land oder Region	MDI-Punkte
1	Malaysia	104	20	Türkei	66	37	Jamaika	45
2/ 3	Guatemala	95	21/ 23	Belgien	65	38	USA	40
2/ 3	Panama	95	21/ 23	Ostafrika	64	39	Kanada	39
4	Philippinen	94	21/ 23	Peru	64	40	Niederlande	38
5/ 6	Mexico	81	21/ 23	Thailand	64	41	Australien	36
5/ 6	Venezuela	81	24/ 25	Chile	63	42/ 44	Costa Rica	35
7	Arabische Länder	80	24/ 25	Portugal	63	42/ 44	Bundesrepublik Deutschland	35
8/ 9	Ecuador	78	26	Uruguay	61	42/ 44	Großbritannien	35
8/ 9	Indonesien	78	27/ 28	Griechenland	60	45	Schweiz	34
10/ 11	Indien	77	27/ 28	Südkorea	60	46	Finnland	33
12	Westafrika	77	29/ 30	Iran	58	47/ 48	Norwegen	31
13	Jugoslawien	76	29/ 30	Taiwan	58	47/ 48	Schweden	31
14	Singapur	74	31	Spanien	57	49	Irland	28
15/ 16	Brasilien	69	32	Pakistan	55	50	Neuseeland	22
15/ 16	Frankreich	68	33	Japan	54	51	Dänemark	18
17	Hong Kong	68	34	Italien	50	52	Israel	13
18 /19	Kolumbien	67	35/ 36	Argentinien	49	53	Österreich	11
18/ 19	Salvador	66	35/ 36	Südafrika	49			

In den Kulturen, die mit großer Machtdistanz gewertet werden, herrscht ein hierarchisches System. Der Grund für das hierarchische System liegt laut Hofstede (2001b, 44-45) darin, dass die Vorgesetzten, also die ManagerInnen, und MitarbeiterInnen, selbstverständlich

unterschiedliche Rechte haben. In den Organisationen mit großer Machtdistanz werden die ManagerInnen den MitarbeiterInnen Befehle geben, also die Verhältnisse zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen sind stark hierarchisch geordnet. (Hofstede 2001b, 45). Die idealen ManagerInnen sind Autokraten, die sogar ungeschriebene Vorrechte gegenüber den MitarbeiterInnen haben (ebd.). In diesen Kulturen mit großer Machtdistanz werden die älteren ManagerInnen mehr als die jüngeren respektiert, während in den Kulturen mit geringer Machtdistanz jüngere ManagerInnen höher als die älteren ManagerInnen geschätzt werden (Hofstede 2001b, 46).

Im Gegensatz zu den Kulturen mit großer Machtdistanz werden in den Kulturen mit geringer Machtdistanz die ManagerInnen und MitarbeiterInnen gleichberechtigter behandelt. In solchen Kulturen gibt es nur kleine Hierarchiestufen an den Arbeitsplätzen, und allen sollten die gleichen Rechte gehören. Die Rollen der ManagerInnen und MitarbeiterInnen sind austauschbar, also laut Hofstede (2001b, 46) können die heutigen MitarbeiterInnen morgen ManagerInnen werden. Die idealen ManagerInnen sind Demokraten, die beim Entscheiden auch die Meinungen der MitarbeiterInnen berücksichtigen, aber letztendlich selbst die Entscheidung treffen. (ebd.).

Avery (2004, 53) betrachtet Machtdistanz aus der Perspektive der ManagerInnen und hat dargelegt, dass in den Kulturen mit geringer Machtdistanz die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen theoretisch enger und wenig formell sind. Dagegen sind die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen distanzierter und hierarchischer in den Kulturen mit großer Machtdistanz. Deswegen eignet sich klassisches Management besser für die Kulturen mit großer Machtdistanz. (ebd.).

Laut Adler (2008, 54) unterscheiden sich die Kulturen auch in den Einstellungen zu der Position der ManagerInnen und zur Arbeit voneinander. In den Kulturen mit großer Machtdistanz

denken die MitarbeiterInnen, dass die ManagerInnen wegen der führenden Position Recht haben, und die MitarbeiterInnen machen die Arbeit auf eine bestimmte Weise, weil die ManagerInnen es so wollen. In den Kulturen mit geringer Machtdistanz finden die MitarbeiterInnen, dass die ManagerInnen Recht haben nur, wenn sie die richtige Antwort oder Lösung haben. Dagegen machen die MitarbeiterInnen ihre Arbeit in einer bestimmten Weise, die sie für die beste halten. (ebd.).

Tabelle 8. Die Länder mit geringer und großer Machtdistanz

Länder mit geringer Machtdistanz	Länder mit großer Machtdistanz
Nur kleine Hierarchiestufen	Hierarchische Struktur
ManagerInnen und MitarbeiterInnen werden gleichberechtigter behandelt; gleiche Rechte	ManagerInnen und MitarbeiterInnen haben unterschiedliche Rechte
Ideale ManagerInnen sind Demokraten	Ideale ManagerInnen sind Autokraten
Jüngere ManagerInnen werden respektiert	Ältere ManagerInnen werden respektiert
Beziehungen zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen enger und wenig formell	Beziehungen zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen distanzierter und hierarchisch
ManagerInnen haben Rechte wegen der richtigen Antwort oder Lösung	ManagerInnen haben Rechte wegen der Position

4.2.2 Kollektivismus gegenüber Individualismus

Individualismus beschreibt die Kulturen, in denen die Mitglieder sich selbst als einzelne Individuen beschreiben, die für sich selbst und ihre Familienmitglieder sorgen. Dagegen ist das Gruppengefühl stark in den kollektivistischen Kulturen, und die Menschen definieren sich selbst als Mitglieder einer Gruppe, die statt der persönlichen Ziele gemeinsame Ziele haben. In den kollektivistischen Kulturen bilden die Menschen enge soziale Netzwerke und erwarten, dass die Mitglieder der Gruppe sich um die anderen Mitglieder kümmern und sie vor den

Gefahren schützen. Es wird aber Loyalität von den Mitgliedern der Gruppe gefordert. (Adler 2008, 51; Hofstede 2001b, 66-67). Die Führungsstile der ManagerInnen unterscheiden sich in den individualistischen und kollektivistischen Kulturen voneinander, weil in den individualistischen Kulturen Individuen geführt werden, während in den kollektivistischen Kulturen Individuen als Gruppen betrachtet und geführt werden (Hofstede 2001b, 89).

Hofstede (2001b, 70-71) hat einen Individualismusindex vorgestellt, in dem er die gleichen 50 Länder und drei Länderregionen verglichen hat. Der Index zeigt, dass Deutschland und Finnland wieder ganz nahe beieinander stehen: Deutschland an Position 15, während Finnland an Position 17 steht. Zwischen ihnen steht nur Südafrika (ebd.). Das zeigt, dass sowohl Deutschland als auch Finnland ganz individualistische Kulturen sind, Deutschland aber ein bisschen individualistischer.

Tabelle 9. Der Individualismusindex

Position	Land oder Region	IDV-Punkte	Position	Land oder Region	IDV-Punkte	Position	Land oder Region	IDV-Punkte
1	USA	91	19	Israel	54	37	Hong Kong	25
2	Australien	90	20	Spanien	51	38	Chile	23
3	Großbritannien	89	21	Indien	48	39/ 41	Westafrika	20
4/ 5	Kanada	80	22/ 23	Japan	46	39/ 41	Singapur	20
4/ 5	Niederlande	80	22/ 23	Argentinien	46	39/ 41	Thailand	20
6	Neuseeland	79	24	Iran	41	42	El Salvador	19
7	Italien	76	25	Jamaika	39	43	Südkorea	18
8	Belgien	75	26/ 27	Brasilien	38	44	Taiwan	17
9	Dänemark	74	26/ 27	Arabische Länder	38	45	Peru	16
10/ 11	Schweden	71	28	Türkei	37	46	Costa Rica	15
10/ 11	Frankreich	71	29	Uruguay	36	47/ 48	Pakistan	14
12	Irland	70	30	Griechenland	35	47/ 48	Indonesien	14
13	Norwegen	69	31	Philippinen	32	49	Kolumbien	13
14	Schweiz	68	32	Mexiko	30	50	Venezuela	12
15	Bundesrepublik Deutschland	67	33/ 35	Ostafrika	27	51	Panama	11
16	Südafrika	65	33/ 35	Jugoslawien	27	52	Ecuador	8
17	Finnland	63	33/ 35	Portugal	27	53	Guatemala	6
18	Österreich	55	36	Malaysia	26			

Nach Hofstede (2001b, 72-74) korrelieren Machtdistanz und Individualismus/Kollektivismus miteinander. Die Kulturen, die mit großer Machtdistanz gewertet sind, sind meistens auch kollektivistisch, weil die Mitglieder der Gruppen eine Machtfigur brauchen, um sie anzuleiten. Dagegen sind die Kulturen mit geringer Machtdistanz meistens auch individualistisch.

Nach Hofstede (2001b, 86) verhalten sich die MitarbeiterInnen in den individualistischen Kulturen nach ihren eigenen Interessen, und bei der Arbeit würden sowohl die Eigeninteressen der MitarbeiterInnen als auch die Interessen der ManagerInnen realisiert. Im Gegensatz dazu würden sich die MitarbeiterInnen in den kollektivistischen Kulturen nach den Interessen der Gruppe verhalten, obwohl die Interessen der Gruppe mit den Interessen der MitarbeiterInnen nicht übereinstimmen würden (ebd.).

Auch die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen in den kollektivistischen und individualistischen Kulturen unterscheiden sich voneinander. Laut Hofstede (2001b, 92) sind die Beziehungen in den kollektivistischen Kulturen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen enger, und erinnern an familiäre Beziehungen. Die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen in den individualistischen Kulturen sind dagegen wie ein Vertrag, von dem sowohl die MitarbeiterInnen als auch die ManagerInnen profitieren sollen (ebd.).

Aus der Perspektive der ManagerInnen betrachtet konzentriert sich Individualismus auf persönliche Ziele der Individuen, während die kollektivistischen Kulturen Wohlstand der ganzen Gruppe betonen. Die ManagerInnen in den individualistischen Kulturen werden die MitarbeiterInnen mehr motivieren, um eine Gruppe zu bilden, als die ManagerInnen in den kollektivistischen Kulturen, in denen die MitarbeiterInnen schon motiviert sind, eine Gruppe zu bilden. (Avery 2004, 53).

Die Mitglieder in den kollektivistischen Kulturen denken, dass der Wille der ganzen Gruppe das Verhalten jedes Mitgliedes der Gruppe definiert, und sie akzeptieren, dass verschiedene Gruppen unterschiedliche Werte haben. In den individualistischen Kulturen werden die Menschen sich selbst definieren, und sie denken, dass jeder sein eigenes Verhalten definieren

muss. Sie erwarten, dass jeder Mensch überall in der Welt universale Werte haben soll. (Adler 2008, 51).

Die Mitglieder von den individualistischen und kollektivistischen Kulturen werden laut Adler (2008, 52) durch unterschiedliches Denken voneinander unterschieden, zum Beispiel darin, ob sie denken, was das Beste für sie selbst oder für die Gruppe ist, oder ob sie sich um sich selbst kümmern, oder ob sich die Gruppe um sie kümmert. Die Menschen in den individualistischen Kulturen erwarten, dass die ManagerInnen sie einstellen werden, weil sie die richtige Ausbildung und Arbeitserfahrung haben und nicht deswegen, weil sie aus der richtigen Familie oder sozialen Klasse kommen, wie in den kollektivistischen Kulturen (ebd.).

Tabelle 10. Die Unterschiede zwischen den individualistischen und kollektivistischen Ländern

Individualistische Länder	Kollektivistische Länder
MitgliederInnen beschreiben sich selbst als Individuen	MitgliederInnen beschreiben sich selbst als MitgliederInnen einer Gruppe
Persönliche Ziele	Gemeinsame Ziele
Beziehungen zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen wie ein Vertrag	Beziehungen zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen enger; erinnern an familiären Beziehungen

4.2.3 Femininität gegenüber Maskulinität

Maskulinität und Femininität beschreiben die Kulturen, die sich entweder auf Erfolg in der Arbeit oder Lebensqualität konzentrieren. Die maskulinen Kulturen, die sich auf Erfolg in der Arbeit konzentrieren, schätzen auch Geld und Materielles, während die femininen Kulturen, die sich auf Lebensqualität konzentrieren, Beziehungen zwischen den Menschen schätzen (Adler 2008, 57). Der größte Unterschied zwischen den femininen und maskulinen Kulturen liegt in den Rollen der Männer und Frauen. In den maskulinen Kulturen sind die Rollen der

Männer und Frauen stärker als in den femininen Kulturen definiert (Hofstede 2001b, 115; Adler 2008, 57). Das bedeutet laut Hofstede (2001b, 115), dass in den maskulinen Kulturen Männer gern hart arbeiten und materiell orientiert sind, während Frauen eher ihre Lebensqualität schätzen und sensibler als Männer sind. In den femininen Kulturen sind die Rollen der Männer und Frauen nicht voneinander abgegrenzt, sondern sie beide schätzen ihre Lebensqualität mehr als Arbeit und Materielles (ebd.). In solchen Kulturen können die Frauen zum Beispiel auch einen Lastkraftwagen fahren, und Männer leichter auch Krankenpfleger als in den maskulinen Kulturen werden (Adler 2008, 57).

Hofstede (2001b, 117-118) stellt einen Maskulinitätsindex vor, in dem er die gleichen 50 Länder und drei Länderregionen eingeordnet hat, wie in dem Machtdistanzindex und Individualismusindex. Um die Maskulinitätswerte wahrheitsgetreu für jede Kultur zu beschreiben, werden die Werte von Männern und Frauen auch getrennt berücksichtigt. Der Index zeigt, dass in den Kulturen mit starken femininen Werten die Werte bei Männern und Frauen gleichartig sind. Im Gegensatz dazu werden in den stark maskulinen Kulturen die Werte von Männern und Frauen stark voneinander abgegrenzt (ebd.). Im Vergleich zu Deutschland und Finnland zeigt der Index einen großen Unterschied. Deutschland hat den Platz 9/10 mit Großbritannien erreicht, während Finnland an Position 47 steht. Das zeigt, dass in Deutschland viel mehr maskuline Werte als in Finnland geschätzt werden (ebd.).

Tabelle 11. Der Maskulinitätsindex

Position	Land oder Region	MAS-Punkte	Position	Land oder Region	MAS-Punkte	Position	Land oder Region	MAS-Punkte
1	Japan	95	18/ 19	Hongkong	57	37/ 38	Spanien	42
2	Österreich	79	20/ 21	Argentinien	56	37/ 38	Peru	42
3	Venezuela	73	20/ 21	Indien	56	39	Ost-Afrika	41
4/ 5	Italien	70	22	Belgien	54	40	El Salvador	40
4/ 5	Schweiz	70	23	Arabische Länder	53	41	Südkorea	39
6	Mexiko	69	24	Kanada	52	42	Uruguay	38
7/ 8	Irland	68	25/ 26	Malaysia	50	43	Guatemala	37
7/ 8	Jamaica	68	25/ 26	Pakistan	50	44	Thailand	34
9/ 10	Großbritannien	66	27	Brasilien	49	45	Portugal	31
9/ 10	Westdeutschland	66	28	Singapur	48	46	Chile	28
11/ 12	Philippinen	64	29	Israel	47	47	Finnland	26
12/ 12	Kolumbien	64	30/ 31	Indonesien	46	48/ 49	Jugoslawien	21
13/ 14	Südafrika	63	30/ 31	Westafrika	46	48/ 49	Costa Rica	21
13/ 14	Ecuador	63	32/ 33	Türkei	45	50	Dänemark	16
15	USA	62	32/ 33	Taiwan	45	51	Niederlande	14
16	Australien	61	34	Panama	44	52	Norwegen	8
17	Neuseeland	58	35/ 36	Iran	43	53	Schweden	5
18/ 19	Griechenland	57	35/ 36	Frankreich	43			

Im Arbeitsleben schätzen die Männer die Möglichkeit, viel verdienen zu können und beruflich vorwärtszukommen. Die Frauen dagegen wollen gute Arbeitsverhältnisse haben, um mit Kollegen zusammenarbeiten zu können. (Hofstede 2001b, 114). In den maskulinen Kulturen erwarten die MitarbeiterInnen von der Arbeit mehrere Herausforderungen und Möglichkeiten

für Beförderungen, während in den femininen Kulturen die MitarbeiterInnen gegenseitige Hilfe und soziale Kontakte mit den anderen MitarbeiterInnen erwarten (Hofstede 2001b, 132-133). Maskulinität und Femininität beeinflussen auch die Motivation der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz. Laut Adler (2008, 59) motiviert extra Geld in den femininen Kulturen weniger als in den maskulinen Kulturen, in denen neben Geld auch andere sichtbare Zeichen die MitarbeiterInnen motivieren und belohnen.

In den maskulinen Kulturen wird der Konflikt durch einen fairen Kampf aufzuklären versucht, das sog. „der Beste soll gewinnen“-Prinzip, und deswegen werden die Geschäftsbeziehungen im Arbeitsleben laut Hofstede (2001b, 130) als ein Machtkampf beschrieben. In den femininen Kulturen löst man Konflikte dadurch, dass die ManagerInnen zuerst die MitarbeiterInnen konsultieren und einen Kompromiss zu finden versuchen (ebd.). Eine andere sichtbare Tatsache zwischen maskulinen und femininen Kulturen ist nach Hofstede (2001b, 131) die Bedeutung der Arbeit im Leben der MitarbeiterInnen. Auch die Arbeitsmoral variiert zwischen den maskulinen und femininen Kulturen. Während in den maskulinen Kulturen die Arbeitsmoral eher „leben, um zu arbeiten“ lautet, arbeiten die Menschen in den femininen Kulturen „um zu leben“. (ebd.). Auch die Belohnung unterscheidet sich zwischen den maskulinen und femininen Kulturen, und zwar betont Hofstede (2001b, 132), dass in den maskulinen Kulturen die MitarbeiterInnen nach ihren Leistungen belohnt werden, während in den femininen Kulturen MitarbeiterInnen gleichwertiger angesehen werden, und entsprechend nach ihren Bedürfnissen belohnt werden.

Laut Chiang (2005, 1549) wird in den maskulinen Kulturen auch materieller Erfolg betont, während in den femininen Kulturen Beziehungen und Qualität des Lebens betont werden. Deswegen sollten in den maskulinen Kulturen finanzielle Arrangements, Verdienen des Gelds und Materielles geschätzt werden. Im Vergleich zu den maskulinen Kulturen sollten in den femininen Kulturen dagegen sowohl soziale Bedürfnisse und persönliche Beziehungen als auch

nicht-finanzielle Belohnungen und Balance des Arbeitslebens geschätzt werden. Das Belohnungssystem basierend auf individuelle Leistung sollte weniger erfolgreich in den femininen Kulturen sein. (Chiang 2005, 1549).

Auch die Rollen und das Verhalten der ManagerInnen unterscheiden sich voneinander in den maskulinen und femininen Kulturen. Die ManagerInnen in den maskulinen Kulturen sind sogar „aggressiv“ und sie treffen Entscheidungen basierend auf Fakten, ohne Gruppendiskussion zu führen, während die ManagerInnen in den femininen Kulturen Konsens als wichtig betrachten (Hofstede 2001b, 133-134). Aus der Perspektive der ManagerInnen werden in den maskulinen Kulturen Selbstsicherheit, Herausforderungen und Ambition geschätzt, während in den femininen Kulturen Kooperation und gute Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen geschätzt werden (Avery 2004, 53). Es wird aber betont, dass sowohl die maskulinen als auch die femininen Werte wichtig sind, und es soll nicht vergessen werden, dass sie beide von den ManagerInnen gebraucht werden. Das bedeutet, dass einige Situationen andere Werte als andere erfordern (ebd.).

Tabelle 12. Die Unterschiede zwischen den femininen und maskulinen Ländern

Feminine Länder	Maskuline Länder
Konzentration auf die Lebensqualität	Konzentration auf den Erfolg in der Arbeit
Beziehungen zwischen den Menschen werden geschätzt	Geld und Material werden geschätzt
Rollen der Männer und Frauen stark definiert	Rollen der Männer und Frauen nicht so stark definiert
Gegenseitige Hilfe und soziale Kontakte werden erwartet	Herausforderungen und Möglichkeiten für Beförderungen werden erwartet
Man löst Konflikte durch Kompromiss	Man löst Konflikte durch den Machtkampf
Arbeiten um zu leben	Leben um zu arbeiten
Nach den Bedürfnissen belohnt werden	Nach den Leistungen belohnt werden
Entscheidungen durch Konsens	Entscheidungen basieren auf Fakten

4.2.4 Unsicherheitsvermeidung

Nach Machtdistanz, Individualismus gegenüber Kollektivismus und Maskulinität gegenüber Femininität kommt Unsicherheitsvermeidung als vierte Dimension vor. In der Unsicherheitsvermeidung geht es darum, ob sich die Menschen in einer bestimmten Kultur in den unklaren Situationen als bedroht und gestresst fühlen (Hofstede 2001b, 157). Um die unklaren Situationen zu vermeiden, werden in diesen Kulturen Sicherheit und Vorhersagbarkeit gebildet und geschätzt (Adler 2008, 55).

Mit dem Unsicherheitsvermeidungsindex ordnet Hofstede (2001b, 159) die gleichen 50 Länder und drei Länderregionen ein. Deutschland liegt auf Platz 29 und Finnland auf Platz 31/32 gemeinsam mit dem Iran. Zwischen Deutschland und Finnland gibt es nur Thailand. Dies zeigt, dass in Deutschland und Finnland dieselben Werte von Unsicherheitsvermeidung herrschen. Laut Hofstede (2001b, 172) herrschen sowohl in der deutschen als auch in der finnischen Kultur relativ starke Unsicherheitsvermeidungswerte.

Tabelle 13. Der Unsicherheitsvermeidungsindex

Position	Land oder Region	UAI-Punkte	Position	Land oder Region	UAI-Punkte	Position	Land oder Region	UAI-Punkte
1	Griechenland	112	19	Israel	81	37	Australien	51
2	Portugal	104	20	Kolumbien	80	38	Norwegen	50
3	Guatemala	101	21/ 22	Venezuela	76	39/ 40	Südafrika	49
4	Uruguay	100	21/ 22	Brasilien	76	39/ 40	Neuseeland	49
5/ 6	Belgien	94	23	Italien	75	41/ 42	Indonesien	48
5/ 6	El Salvador	94	24 /25	Pakistan	70	41/ 42	Kanada	48
7	Japan	92	24/ 25	Österreich	70	43	USA	46
8	Jugoslawien	88	26	Taiwan	69	44	Philippinen	44
9	Peru	87	27	Arabische Länder	68	45	Indien	40
10/ 15	Frankreich	86	28	Ecuador	67	46	Malaysia	36
10/ 15	Chile	86	29	Bundesrepublik Deutschland	65	47/ 48	Großbritannien	35
10/ 15	Spanien	86	30	Thailand	64	47/ 48	Irland	35
10/ 15	Costa Rica	86	31/ 32	Iran	59	49/ 50	Hongkong	29
10/ 15	Panama	86	31/ 32	Finnland	59	49/ 50	Schweden	29
10/ 15	Argentinien	86	33	Schweiz	58	51	Dänemark	23
16/ 17	Türkei	85	34	Westafrika	54	52	Jamaika	13
16/ 17	Südkorea	85	35	Niederlande	53	53	Singapur	8
18	Mexiko	82	36	Ostafrika	52			

Laut Hofstede (2001b, 173) ist es für die Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung kennzeichnend, dass die Menschen hart arbeiten oder gern beschäftigt sind. Sie glauben, dass je schneller man eine Aufgabe machen kann, desto besser ist es, während in den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung die Zeit nicht so maßgebend ist. Die Menschen werden

nur dann hart arbeiten, wenn es erforderlich ist. Sie haben keinen inneren Drang nach ständiger Aktivität, sondern sie schätzen auch Freizeit. (ebd.). In den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung werden innovatives Denken und Verhalten geschätzt, während es in den Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung sogar Widerstand gegen innovatives Denken gibt (Hofstede 2001b, 180).

Um die Unsicherheit zu beschränken, machen die Organisationen formelle Regeln und verhindern abweichende Ideen und Verhalten (Adler 2008, 55). In den Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung sind Rechte und Pflichten der ManagerInnen und MitarbeiterInnen durch zahlreiche formelle Gesetze und informelle Regeln festgelegt. Weil in solchen Kulturen auch emotionales Bedürfnis nach Regeln und Gesetzen herrscht, führt dies zur Entwicklung von Regeln, die festlegen, wie man sich in dieser Kultur verhalten soll. (Hofstede 2001b, 171-172). Im Gegensatz dazu sind in den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung formelle Regeln nicht gewollt und sie werden nur dann verwendet, wenn es sich um eine absolute Notwendigkeit handelt (Hofstede 2001b, 172). Laut Hofstede (2001b, 179) ist die Existenz der Regeln und Gesetze nicht der einzige Unterschied zwischen den Kulturen mit starker und schwacher Unsicherheitsvermeidung, sondern auch die Inhalte der Regeln und Gesetze dieser Kulturen unterscheiden sich voneinander. In den Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung sind die Gesetze detaillierter als in den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung, und auch die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen sind detaillierter geregelt. Das gilt unter anderem für Deutschland. (ebd.).

Auch die Motivation unterscheidet sich in den Kulturen mit starker und schwacher Unsicherheitsvermeidung, und laut Hofstede (2001b, 175) ist dies eng mit Maskulinität und Femininität verbunden. In den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität motivieren Leistung und Wertschätzung am wirksamsten, während Leistung und soziale Bedürfnisse am besten in den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung und

Femininität die MitarbeiterInnen motivieren. In den Kulturen, die mit starker Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität beschrieben werden, motivieren Bedürfnisse nach Sicherheit und Wertschätzung, während in den Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung und Femininität soziale Bedürfnisse und Bedürfnisse nach Sicherheit geschätzt werden. (Hofstede 2001b, 175-178).

Laut Chiang (2005, 1550) akzeptieren die Menschen in den Ländern mit starken Unsicherheitsvermeidungswerten nicht das Incentive-orientierende Leistungsbelohnungssystem, sondern solche Belohnungen werden geschätzt, die nicht auf der Leistung basieren, beispielweise solche, die voraussagbarer und sicher sind.

Nach Adler (2008, 56-57) korrelieren auch Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz miteinander. In den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung und geringer Machtdistanz herrscht nur wenig Hierarchie in den Organisationen, in denen alle ManagerInnen und MitarbeiterInnen miteinander sprechen (ebd.). Die MitarbeiterInnen in den Kulturen mit großer Machtdistanz und schwacher Unsicherheitsvermeidung betrachten ihre Organisationen als Familien, in denen die Hauptfiguren, also die ManagerInnen, sich um die MitarbeiterInnen kümmern (Adler 2008, 57).

In den Kulturen mit großer Machtdistanz und starker Unsicherheitsvermeidung betrachten die MitarbeiterInnen laut Adler (2008, 57) ihre Organisationen dagegen lieber als Pyramide von Menschen als traditionelle Familien. Alle MitarbeiterInnen in der Organisation wissen, wem Bericht abstellen soll, und die formale Kommunikation führt von oben nach unten. In diesen Organisationen verhindern die ManagerInnen Unsicherheit mit Definition dessen, wer Macht über wen hat. Die ManagerInnen haben die Macht, Rolle und Aufgabe, alle MitarbeiterInnen zu definieren. Die Organisationen in den Kulturen mit starker

Unsicherheitsvermeidung und geringer Machtdistanz erinnern an „well-oiled“ Maschinen, in denen alles gut ohne starke Hierarchie läuft. (ebd.).

Tabelle 14. Die Unterschiede zwischen den Ländern mit starken und schwachen Unsicherheitsvermeidungswerten

Länder mit starken Unsicherheitsvermeidung	Länder mit schwachen Unsicherheitsvermeidung
Menschen arbeiten hart und sind gern beschäftigt	Menschen arbeiten nur dann hart, wenn es erforderlich ist
Widerstand gegen innovatives Denken	Innovatives Denken wird geschätzt
Rechte und Pflichten der ManagerInnen und MitarbeiterInnen sind durch zahlreiche formelle und informelle Gesetze festgelegt	Formelle Regeln nicht gewollt und sie werden nur dann verwendet, wenn es sich um eine absolute Notwendigkeit handelt
In den Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität motivieren Bedürfnisse nach Sicherheit und Wertschätzung	In den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität motivieren Leistung und Wertschätzung
In den Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung und Femininität werden soziale Bedürfnisse und Bedürfnisse nach Sicherheit geschätzt	Leistung und soziale Bedürfnisse motivieren am besten in den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung und Femininität die MitarbeiterInnen
Die Organisationen in den Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung und schwacher Machtdistanz erinnern an „well-oiled“ Maschinen, in denen alles gut ohne starke Hierarchie läuft	In den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung und schwacher Machtdistanz herrscht nur wenig Hierarchie in den Organisationen
In den Kulturen mit starker Machtdistanz und starker Unsicherheitsvermeidung betrachten die MitarbeiterInnen laut Adler (2008, 57) ihre Organisationen lieber als Pyramide von Menschen	Die MitarbeiterInnen in den Kulturen mit starker Machtdistanz und schwacher Unsicherheitsvermeidung betrachten ihre Organisationen als Familien, in denen die Hauptfiguren, also die ManagerInnen, sich um die MitarbeiterInnen kümmern

4.2.5 Langfristige Orientierung gegenüber kurzfristiger Orientierung

Hofstede hat noch eine fünfte Dimension der Kulturen definiert, langfristige Orientierung gegenüber kurzfristiger Orientierung. Die Absicht dieser Dimension war, die speziellen Eigenschaften der asiatischen Kulturen zu beschreiben, die in den vier früheren Dimensionen nicht berücksichtigt wurden (Hofstede 1993 zitiert nach Ardichvili/Kuchinke 2002, 100).

Laut Hofstede (1991, zitiert nach Hofstede 2001a, 29) handelt diese Dimension von der Zeitorientierung und basiert auf zwei gegensätzlichen Punkten; langfristige Orientierung gegenüber kurzfristiger Orientierung. Die Dimensionen beschreiben die Konzentration der Menschen entweder auf die Zukunft oder Gegenwart (Hofstede 2001a, 29). Die langfristig orientierten Kulturen konzentrieren sich auf die Zukunft, während sich die kurzfristig orientierten Kulturen auf Gegenwart und Vergangenes konzentrieren (Hofstede 2001a, 363).

Laut Hofstede (1991, zitiert nach Fang 2003, 348) basiert langfristige Orientierung auf positiven und dynamischen Kulturen, die mit vier positiven konfuzianischen Werten assoziiert werden: Beharrlichkeit, Beziehungen nach Status ordnen und diese Ordnung beachten, Sparsamkeit, und Sinn für Schamgefühl zu haben. Die kurzfristige Orientierung basiert dagegen auf den vier negativen, statischen und traditionellen konfuzianischen Werten: persönliches Gleichheit und Stabilität, eigenes Gesicht bewahren, Respekt vor Tradition, und soziale Kosten (ebd.).

Die chinesischen Gemeinschaften, Japan, Korea und Thailand konzentrieren sich mehr auf die Zukunft und sind langfristig orientierte Kulturen, während Pakistan, Nigeria, die Philippinen, Kanada, Zimbabwe, Großbritannien, die USA, Neuseeland, Australien und Deutschland sich mehr auf die Vergangenheit konzentrieren und kurzfristig orientierte Kulturen sind (ebd.).

Tabelle 15. Der Index der langfristigen Orientierung

Position	Land	LTO-Punkte
1	China	118
2	Hong Kong	96
3	Taiwan	87
4	Japan	80
5	Süd Korea	75
6	Brasilien	65
7	Indien	61
8	Thailand	56
9	Singapur	48
10	Niederlande	44
11	Bangladesch	40
12	Schweden	33
13	Polen	32
14	Deutschland	31
15	Australien	31
16	Neu Seeland	30
17	USA	29
18	Großbritannien	25
19	Zimbabwe	25
20	Kanada	23
21	Philippinen	19
22	Nigeria	16
23	Pakistan	00

Diese Dimension ist viel kritisiert worden. Es wurde argumentiert, dass bei dieser fünften Dimension ein philosophischer Fehler vorliegt. Die Nützlichkeit dieser Dimension ist wegen des philosophischen Fehlers und anderer methodischer Schwächen bezweifelt worden. (Fang 2003, 347). Wegen diesen Vermutungen werde ich diese fünfte Dimension in meiner Analyse außer Acht lassen. Bei dieser Dimension fehlt Finnland auch in der Untersuchung, und deswegen bekommt man kein vergleichbares Material zwischen Deutschland und Finnland.

Laut Fang (2003, 362) liegt der philosophische Fehler in dem Zusammenhang der Werte, und warum die Werte in zwei gegensätzliche Pole geteilt sind. Es ist nicht so, dass gewisse Werte unbedingt entweder kurzfristig orientiert und negativ sind, oder langfristig orientiert und positiv

sind (ebd.). Wie Kale (1996, 22; zitiert nach Fang 2003, 350) auch betont, ist die empirische Stütze für diese Dimension knapp.

Es gibt Unsicherheit bei den Forschern, wie viele Dimensionen zu Hofstedes Theorie gehören. Hofstede verweist auch selbst (2002, 1356; zitiert nach Fang 2003, 351) auf “vier oder fünf Dimensionen”. Um die fünfte Dimension zu verstehen, muss man auch die chinesische Perspektive berücksichtigen, weil das Konzept der fünften Dimension auf chinesischen Werten basiert (Fang 2003, 351). Eine der Ursachen, warum die fünfte Dimension so geringe Unterstützung gewonnen hat, sind die konfuzianischen Werte, die die Grundlage der Dimension bilden. Die Dimension sieht so chinesisch aus und ist deswegen den westlichen Forschern und Lesern zu ungewöhnlich. (Hofstede, 1991, 1993; Franke et al., 1991; zitiert nach Fang 2003, 354).

Noch eine verwirrende Sache liegt bei den 40 chinesischen Werten, von denen die meisten sich entweder überlappen oder auf denselben Inhalt beziehen (Fang 2003, 359-360). Laut Fang (2003, 361) beinhalten die Werte nicht alle chinesischen Grundwerte, weil sie zu viel auf dem Konfuzianismus basieren. Eigentlich sind die chinesischen Werte eine Kombination aus drei Schulen des philosophischen Denkens: Konfuzianismus, Taoismus und Buddhismus, die Werte, Normen und Verhalten beeinflussen, und deswegen auch zu den Grundwerten gehören sollten (Fang 2003, 361). Weil in der Untersuchung der fünften Dimension mangelhafte Methoden verwendet wurden, ist diese Dimension laut Fang (2003, 362) kein Ergebnis einer stabilen Untersuchung.

Es gibt auch Kritik an der Generalisierung der Ergebnisse. Die vier früheren Dimensionen basieren auf empirischer Untersuchung unter MitarbeiterInnen in 53 Ländern, während die Untersuchung der fünften Dimension auf der Untersuchung unter den StudentInnen in 23 Ländern basiert, die nicht die zuverlässigsten VertreterInnen der durchschnittlichen kulturellen

Werte in diesen Ländern repräsentieren. (ebd.). Die fünfte Dimension basiert also nicht auf demselben empirischen Grund. Die Stärke der früheren Untersuchung von Hofstede liegt auch darin, dass die vergleichbaren Ergebnisse aus einer Menge von Ländern stammen, und dieselben Instrumente für das Sammeln der Daten verwendet wurden. Zusätzlich bietet die Untersuchung von Hofstede Möglichkeiten für andere Untersuchungen auch in der Zukunft. (ebd.).

Tabelle 16. Die Unterschiede zwischen den langfristig und kurzfristig orientierten Ländern

Langfristig orientierte Kulturen	Kurzfristig orientierte Kulturen
Konzentration auf die Zukunft	Konzentration auf die Gegenwart und Vergangenes
Basiert auf positiven und dynamischen Kulturen mit vier positiven konfuzianischen Werten: Beharrlichkeit, Beziehungen nach Status ordnen und diese Ordnung beachten, Sparsamkeit, und Sinn für Schamgefühl zu haben	Basiert auf negativen, statischen und traditionellen konfuzianischen Werten: persönliche Gleichheit und Stabilität, eigenes Gesicht bewahren, Respekt vor Tradition, und soziale Kosten

4.3 Die Beziehungen zwischen den Paradigmen des Managements und den Dimensionen der Kulturen

Es ist sehr wichtig zu verstehen, wie die Paradigmen des Managements mit den vier Dimensionen der Kulturen korrelieren. Laut Avery (2004, 52-53) werden viele Organisationen überall in der Welt heutzutage immer mehr Menschen beschäftigen, und auch die MitarbeiterInnen sowie die Kunden werden immer mehr unterschiedliche Kulturen repräsentieren. Die Dimensionen der Kulturen helfen dadurch, dass mit ihrer Hilfe vorgestellt werden kann, wie sich sowohl die ManagerInnen als auch die MitarbeiterInnen der verschiedenen Kulturen voneinander unterscheiden und was für Leitungsstile die

ManagerInnen repräsentieren und warum. Laut Avery (2004, 54) werden sich zum Beispiel die klassischen ManagerInnen vielleicht am besten an die Kulturen mit großer Machtdistanz, starker Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität und schwachem Individualismus anpassen.

Die transaktionalen ManagerInnen werden sich dagegen an die vielfältigen Kulturen anpassen, in denen entweder große oder geringe Machtdistanz und Maskulinität herrschen, oder an die Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung und Individualismus (Avery 2004, 54). Die visionären ManagerInnen werden sich am besten an die Kulturen mit großer oder geringer Machtdistanz, starker Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität anpassen (ebd.). In den Kulturen mit geringer Machtdistanz, schwacher Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Maskulinität treiben die ManagerInnen wahrscheinlich organisches Management. Die Kulturen mit geringer Machtdistanz und Kollektivismus konzentrieren sich wahrscheinlich auf die Toleranz gegenüber Unklarheit, Kooperation und gute Arbeitsbeziehungen. (ebd.).

Avery (2004, 54) aber behauptet, dass es nicht einfach ist, die vier Dimensionen der Kulturen mit bestimmten Situationen des Managements zu verbinden. Die Werte spielen eine große Rolle dabei, wie sich die Paradigmen des Managements zu den bestimmten Kulturen eignen. Wegen der Werte eignen sich zum Beispiel die engagierten ManagerInnen vielleicht weniger für die individualistischen Kulturen mit großer Machtdistanz. (Avery 2004, 54-55).

4.4 Leitungsstile

Der Leitungsstil ist laut Northouse (2015, 89) das Verhalten der ManagerInnen, der sich darauf konzentriert, was die ManagerInnen machen und wie sie sich verhalten. Laut Christopher (2012, 62) ist jeder Mensch in gewissem Grade fähig, einen elementaren Teil der Fähigkeiten des Managements anzuwenden. Christopher (ebd.) betont aber, dass sich die meisten

komfortabler mit einem Stil als mit dem anderen fühlen, und ManagerInnen in einigen Situationen effektiver als in anderen sind (ebd.).

Es hängt von der Situation ab, welcher Leitungsstil der effektivste ist, aber trotzdem müssen die ManagerInnen fähig sein, bei Bedarf von einem Stil auf einen anderen Stil zu wechseln (ebd.). Zum Beispiel, wenn zu den Stilen der ManagerInnen Befehle zu geben gehört, kann es sein, dass es auch Situationen gibt, in denen es notwendig ist, die Aufgaben mit dem Team zu delegieren (ebd.). Die Leitungsstile sind nicht voneinander unabhängig, sondern sie überlagern sich. Die ManagerInnen können also mehrere Stile in einer bestimmten Situation verwenden. Beispielsweise können die ManagerInnen autoritär über einige Sachen entscheiden und demokratisch über andere, oder die ManagerInnen können autoritär an einem Punkt während des Projekts sein, während sie demokratisch an einem anderen Punkt sind. (ebd.). Es gibt eine Unterteilung der Leitungsstile einerseits in autoritäre, demokratische und laissez-faire Stile, und andererseits in transaktionale und transformationelle Stile.

4.4.1 Autoritärer Stil

Die autoritären ManagerInnen sind laut Gosling et al. (2012, 14) aggressiv, verwenden legitime Macht, und lernen meistens die MitarbeiterInnen nicht kennen und vertrauen ihnen nicht. Sie haben eine starke Machtposition, die sie in stark strukturierten Organisationen verwenden. Sie wollen keine Angriffe gegen ihre Autorität, und stellen meistens sicher, dass sie gewinnen. (ebd.). Die autoritären ManagerInnen sind extrem individualistisch, stark motiviert in Bezug auf personale Macht, und sie machen Entscheidungen ohne Konsultation mit den MitarbeiterInnen. Diese Art von Handeln verursacht meistens Unzufriedenheit, aber funktioniert gut wenn es keinen Bedarf an Einsatz von den MitarbeiterInnen gibt, und die

MitarbeiterInnen damit zufrieden sind, nicht an den Entscheidungen teilzunehmen. (Christopher 2012, 60).

Die autoritären ManagerInnen denken, dass die Menschen Leitung und Kontrolle brauchen, die Arbeit nicht mögen und Schutz statt Verantwortung wollen (Northouse 2015, 85). Die autoritären ManagerInnen wollen die MitarbeiterInnen und ihre Tätigkeiten kontrollieren, und die Aufgaben und die Prozesse vorschreiben, aber sie sind von der Teilnahme an Gruppendiskussionen entfernt. Sie ermutigen nicht die Kommunikation der MitgliederInnen der Gruppe, und kritisieren sie frei. (Northouse 2015, 90). In vielen Kontexten ist der autoritäre Stil laut Northouse (ebd.) gleichzusetzen mit Inhalten wie Richtung geben, Ziele legen, und Arbeit strukturieren.

4.4.2 Demokratischer Stil

Die demokratischen ManagerInnen konsultieren dagegen die MitarbeiterInnen, obwohl die endgültige Entscheidung bei ihnen liegt. Der Prozess wird meistens von den MitarbeiterInnen geschätzt, aber es kann problematisch sein, wenn es viele verschiedene Meinungen und keine klare Lösung für alle gibt. (Christopher 2012, 60).

Die demokratischen ManagerInnen denken laut Northouse (2015, 87), dass die Menschen ihre Arbeit mögen, motiviert sind und Verantwortung suchen. Nach den Meinungen der demokratischen ManagerInnen sind die MitarbeiterInnen völlig dazu fähig, ihre Arbeit selbstständig zu fertigen, und statt die MitarbeiterInnen zu kontrollieren, arbeiten die demokratischen ManagerInnen zusammen mit den MitarbeiterInnen und versuchen jeden gleichberechtigt und ehrlich zu behandeln, statt sich selbst über die MitarbeiterInnen einzurangieren (Northouse, 2015, 91). Die demokratischen ManagerInnen sehen sich selbst

mehr als LeiterInnen statt ManagerInnen, die Befehle geben. Um persönliche Ziele zu erreichen, ist das Helfen der MitarbeiterInnen wichtig für die demokratischen ManagerInnen. Sie verwenden keine von oben nach unten geführte Kommunikation, sondern sie sprechen auf derselben Ebene mit den MitarbeiterInnen, und versichern, dass auf jede Meinung Rücksicht genommen wird. (ebd.). Laut Northouse (ebd.) fördern sie Kommunikation auch zwischen den MitgliederInnen der Gruppe, und sind durch Information, Betreuung und Vorschläge charakterisiert, die keine Befehle und Druck enthalten.

4.4.3 Laissez-faire Stil

Der laissez-faire Stil minimiert laut Christopher (2012, 60) den Einfluss der ManagerInnen. Er lässt die MitarbeiterInnen ihre eigenen Entscheidungen machen, obwohl die formalen ManagerInnen noch verantwortlich für die Ergebnisse wären. Der laissez-faire Leitungsstil funktioniert am besten, wenn die MitarbeiterInnen fähig und motiviert sind, eigene Entscheidungen zu machen und wenn es keine Anforderungen für eine zentrale Koordination gibt. (ebd.). Die laissez-faire ManagerInnen geben ihre Verantwortung auf und meiden es, Entscheidungen zu treffen (ebd.).

Die laissez-faire ManagerInnen kontrollieren laut Northouse (2015, 92) nicht die MitarbeiterInnen wie die autoritären ManagerInnen und begleiten sie nicht wie die demokratischen ManagerInnen, sondern sie lassen die MitarbeiterInnen und ihre Arbeitsmotivation außer Acht. Einige sind sogar der Meinung, dass der laissez-faire Stil kein Management repräsentiert (ebd.). Die laissez-faire ManagerInnen sind nominelle ManagerInnen, die nur minimal beeinflussen. Die ManagerInnen identifizieren die MitarbeiterInnen, aber machen keine Anstrengung, die Tätigkeiten der MitarbeiterInnen zu beeinflussen. Die laissez-faire ManagerInnen machen keine Anstrengung, um das

Vorwärtsgang der MitarbeiterInnen zu regulieren, sondern die MitarbeiterInnen haben die Freiheit zu machen, was sie wollen und wenn sie das machen wollen. (ebd.). Was die MitarbeiterInnen schaffen, hängt von ihnen selbst ab (Northouse 2015, 95).

4.4.4 Transformationeller Stil

James MacGregor Burns (1978) war laut Gosling (2012, xxviii) der erste, der das Konzept des transformationellen Managements vorgestellt hat, wobei es um die Beziehung der gegenseitigen Hilfe und Stütze geht. Nach Burns (zitiert nach Gosling et al. 2012, xxix) entsteht der transformationelle Führungsstil, wenn die Menschen zusammenarbeiten und sowohl die ManagerInnen als auch die MitarbeiterInnen helfen, die Motivation untereinander zu steigern. Laut Bass (zitiert nach Gosling et al. 2012, xxix) basiert das transformationelle Management auf den Bedürfnissen der persönlichen Entwicklung von den MitarbeiterInnen. Das transformationelle Management konzentriert sich auf die Ziele und Werte, Moral und Ethik, und ist an langfristigen Zielen orientiert. Im Zentrum des transformationellen Managements stehen die Missionen, die Strategien und das Potential der Menschen. Die transformationellen ManagerInnen designen auch Arbeiten, um sie bedeutender und anspruchsvoller zu machen. (ebd.).

Das transformationelle Management betont auch das Erzielen des höheren kollektiven Zwecks als auch der gemeinsamen Mission und Vision, und bietet den Mitarbeiterinnen Herausforderungen an (Ardichvili/Kuchinke 2002, 101). Der transformationelle Führungsstil ist laut Breevaart et al. (2013, 140) mit idealisiertem Einfluss, inspirierende Motivation, individueller Berücksichtigung und intellektueller Stimulation charakterisiert. Die idealisierten Einflüsse bedeuten, dass sich die MitarbeiterInnen mit ihren ManagerInnen identifizieren und sich schätzen und ihnen vertrauen. Die inspirierende Motivation basiert dagegen auf der Vision,

die Zukunft zu bilden und zu kommunizieren, und auf dem Optimismus der ManagerInnen über diese Zukunft. Die individuelle Berücksichtigung bedeutet, dass die ManagerInnen Mentoren sind und zugeben, dass alle MitarbeiterInnen ihre eigenen Bedürfnisse und Fähigkeiten haben. Als letztes weist die intellektuelle Stimulation auf das Ermutigen der MitarbeiterInnen hin, damit diese eigenen Ideen entwickeln und eine andere Perspektive auf die Probleme bilden. (ebd.).

Jung et al. (1995; zitiert nach Ardichvili/Kuchinke 2002, 103) stellen fest, dass das transformationelle Management in kollektiven Kulturen effektiver als in individualistischen Kulturen ist. Zusätzlich vermuten Jung et al. (ebd.), dass die Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung mehr transaktionales Management fordern, während die Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung mehr innovatives, transformationelles Verhalten fordern.

Die transformationellen ManagerInnen fördern die Motivation der MitarbeiterInnen dadurch, dass für die Arbeit der MitarbeiterInnen bedeutsame Begründungen aufgebaut werden (Avolio/Yammarino 2002; zitiert nach Breevaart 2013, 141). Die transformationellen ManagerInnen drücken die Vision der Zukunft aus und zeigen Vertrauen auf die Fähigkeit der MitarbeiterInnen, die Vision zu realisieren (Seibert/Wang/Courtright 2011; zitiert nach Breevaart et al. 2013, 142). Die transformationellen ManagerInnen ermutigen die MitarbeiterInnen, die Interessen der Gruppe vor ihrem Selbstinteresse zu bevorzugen (Avolio/Yammarino 2002; zitiert nach Breevaart et al. 2013, 142). Der primäre Mittelpunkt des transformationellen Managements ist das Verwirklichen der Veränderungen (Christopher 2012, 61).

4.4.5 Transaktionaler Stil

Laut Bass (1985; zitiert nach Ardichvili/Kuchinke 2002, 101) basiert das transaktionale Management auf den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen, die Arbeit fertig zu machen. Das transaktionale Management konzentriert sich auf die Macht und die Position, die Politik und den Nebenverdienst, und ist kurzfristig und hard-data orientiert. Das transaktionale Management konzentriert sich zusätzlich auf die taktischen Sachen, und fördert Strukturen und Systeme, die die Effizienz maximieren und kurzfristige Vorteile garantieren. Die transaktionalen ManagerInnen betonen spezifische Vorteile, die die MitarbeiterInnen nach dem Abschließen der Arbeitsaufgaben erhalten würden. Der transaktionale Leitungsstil fordert Besprechungen zwischen den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen. (Ardichvili/Kuchinke 2002, 101).

Sowohl der transformationelle als auch der transaktionale Leitungsstil existieren laut Gosling et al. (2012, xxix) in den heutigen Organisationen, und die täglichen Angelegenheiten fordern den transformationellen Stil nicht die ganze Zeit. Das transaktionale Management ist ein Modell für viele Menschen und Organisationen, aber auch die heutigen, sich schnell verändernden und komplizierten Organisationen fordern transformationelles Management (ebd.).

Die transaktionalen ManagerInnen arbeiten nach den gleichen Regeln wie die großen bürokratischen Organisationen (Christopher 2012, 61). Die Untersuchungen zeigen, dass der transformationelle und transaktionale Leitungsstil unterschiedliches Verhalten fordern. Der transformationelle Leitungsstil wird durch individualisierte Berücksichtigung, intellektuelle Stimulation, Charisma und inspirierende Motivation beschrieben. Der transaktionale Leitungsstil basiert dagegen auf zufälligem Belohnungsverhalten und ausnahmslosem Management (Ardichvili/Kuchinke 2002, 101).

Die transaktionalen ManagerInnen sichern, dass die Erwartungen bei den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen dieselben sind (Breevaart et al. 2013, 138). Laut Breevaart et al. (2013, 139) haben die früheren Untersuchungen gezeigt, dass die transformationellen ManagerInnen das Arbeitsengagement der MitarbeiterInnen fördern.

Laut Bass (1985, 1999; zitiert nach Breevaart et al. 2013, 139) motivieren die transaktionalen ManagerInnen ihre MitarbeiterInnen dazu, die Erwartungen ihrer ManagerInnen zu erfüllen, während die transformationellen ManagerInnen ihre MitarbeiterInnen dazu motivieren, sich wie erwartet zu benehmen. Laut Bass (zitiert nach Breevaart et al. 2013, 139) verwenden die ManagerInnen sowohl den transaktionalen als auch den transformationellen Führungsstil in einigen Maßen, aber die effizientesten ManagerInnen verwenden eher den transformationellen als den transaktionalen Führungsstil, der eine Menge von Eigenschaften beinhaltet, die sich von der Effizienz der Eigenschaften des transformationellen Führungsstils unterscheiden. In der folgenden Tabelle 17 werden noch die Eigenschaften der verschiedenen Führungsstile veranschaulicht.

Tabelle 17. Die Eigenschaften der verschiedenen Leitungsstile

Autoritärer Stil	Demokratischer Stil	Laissez-faire Stil	Transformationeller Stil	Transaktionaler Stil
Die autoritären ManagerInnen treffen Entscheidungen ohne Konsultation	Die demokratischen ManagerInnen konsultieren die MitarbeiterInnen, obwohl sie die Entscheidungen letztendlich treffen	Die laissez-faire ManagerInnen lassen die MitarbeiterInnen ihre eigenen Entscheidungen treffen	Die transformationellen ManagerInnen vertrauen auf die Fähigkeit der MitarbeiterInnen	Basiert auf den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen
Die autoritären ManagerInnen denken, dass die Menschen Kontrolle und Leitung brauchen	Die demokratischen ManagerInnen sind mehr LeiterInnen als ManagerInnen	Die laissez-faire ManagerInnen machen keine Anstrengung, die Tätigkeiten der MitarbeiterInnen zu beeinflussen	Die transformationellen ManagerInnen bieten Herausforderungen und geben zu, dass alle MitarbeiterInnen ihre eigenen Bedürfnisse und Fähigkeiten haben	Basiert auf zufälligem Belohnungsverhalten und ausnahmslosem Management
Die autoritären ManagerInnen denken, dass die MitarbeiterInnen Schutz statt Verantwortung wollen	Die demokratischen ManagerInnen denken, dass die MitarbeiterInnen Verantwortung suchen	Die laissez-faire ManagerInnen geben auf und meiden, Entscheidungen zu machen	Die transformationellen ManagerInnen konzentrieren sich auf die Ziele und Werte, Moral und Ethik, und sind an langfristigen Zielen orientiert	Ist kurzfristig, hard-data orientiert und konzentriert sich auf die taktischen Sachen
Die autoritären ManagerInnen ermutigen nicht die Kommunikation	Die demokratischen ManagerInnen fördern Kommunikation auch zwischen den Arbeitnehmern	Die laissez faire ManagerInnen kontrollieren und begleiten nicht die MitarbeiterInnen	Die Motivation basiert auf Kommunikation	Die transaktionalen ManagerInnen fordern Besprechungen zwischen den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen

5. Kritik an Hofstede und die Dimensionen der Kultur

Hofstede ist einer der größten Forscher und der einflussreichste Autor des Konzepts der nationalen Kultur (Chiang 2005, 1545, 1546-1547). Das Werk von Hofstede wird weitläufig im internationalen Management angewendet, und in der Literatur wird viel Aufmerksamkeit auf Hofstedes Werk gerichtet (ebd.). Hofstedes Theorie über die nationale Kultur, die die Kultur als zwei gegensätzliche Dimensionen beschreibt, dominiert auf dem interkulturellen Forschungsgebiet (Fang 2003, 363). Die Kulturen sind nach Hofstedes Werk entweder individualistisch oder kollektivistisch, langfristig oder kurzfristig orientiert usw. Die Stärke dieses Paradigmas liegt in der Klarheit, die eine Kultur von einer anderen Kultur unterscheidet und deswegen einem kulturellen Vergleich ermöglicht. (ebd.). Allerdings gibt es viele Argumente dafür, dass die Paradigmen die Vielfältigkeit und Vielfalt, den Reichtum und die Dynamik der Kulturen überschatten (ebd.). Laut Fang (2003, 362) richten Yeh und Lawrence (1995) die Aufmerksamkeit auf die Einflüsse der anderen nicht-kulturellen Faktoren wie beispielsweise der politischen Umgebung.

Laut Fang (2003, 363) ist die Vorstellung vorherrschend, dass wir in Bezug auf die kulturellen Dimensionen „sowohl/als auch“ anstatt „entweder/oder“ wären. Wir können sowohl feminin als auch maskulin sein, sowie auch sowohl individualistisch als auch kollektivistisch, was von der Situation, vom Kontext und von der Zeit abhängt. Laut Fang (2003, 363) ist das Konzept der Kultur nicht nutzlos, sondern es muss neue Modelle entwickelt werden, die zum Beispiel erklären, warum, wie viel und in welcher Situation sich eine Gruppe von Menschen sowohl individualistisch als auch kollektivistisch verhält, und warum sich Subkulturen und regionale Kulturen innerhalb der nationalen Kulturen von den nationalen Kulturen abzweigen können (Fang 2003, 363-364).

Die oben genannten Erkenntnisse zeigen, dass die kulturellen Dimensionen von Hofstede nur einen Teil der Variation des Leitungsstils erklären. Deswegen sollten die Dimensionen von Hofstede mit Vorsicht angewandt werden, und auch andere mögliche Faktoren wie ökonomische Lage und die politische Situation des Lands berücksichtigt werden. (Ardichvili/Kuchinke 2002, 115).

Eine der am meisten akzeptierten kulturellen Typologien ist gerade die von Hofstede, in der die nationale Kultur durch eine Menge von messbaren Begriffen definiert ist. Im Rahmen von Hofstedes Dimensionen basieren die Werte auf der nationalen Kultur, anstatt den möglichen Einfluss der Variation der anderen kontextuellen Faktoren zu berücksichtigen (Chiang 2005, 1545).

Trotz der Beliebtheit gibt es laut Chiang (2005, 1547) viel methodologische und theoretische Kritik an Hofstedes Werk. In der methodologischen Sichtweise richtet sich die Kritik gegen die Generalisierung der Erfindungen, Subjektivität, kulturelle Verbindlichkeit der ForscherInnen, und die Methode des Datensammelns. Die Argumente gegen die Generalisierung basieren auf der Tatsache, dass Probanden der Untersuchung in einer großen multinationalen Organisation (IBM) arbeiten, und deswegen die Generalisierung der Ergebnisse begrenzt ist. Es wird auch argumentiert, dass das Verwenden einer Methode des Datensammelns für das Messen zu begrenzt ist, und es wird das Verwenden einer Multimethode vorgeschlagen (ebd.).

In der theoretischen Sichtweise ist Hofstedes Modell wegen des Aufbaus und der Einteilung der Dimensionen, der Begrifflichkeit der Kultur und deren Anwendung kritisiert worden (ebd.). Triandis (1982; zitiert nach Chiang 2005, 1547) argumentiert, dass die Dimensionen zu schmal sind und sich nur auf die arbeitsbedingten Werte konzentrieren, die nicht dieselben wie die nationalen Werte sind. Nach Chiang (2005, 1547) argumentieren Child (1981) und Robinson (1983) zusätzlich, dass die Fähigkeit der Dimensionen, die Kultur zu messen, begrenzt ist. Zum

Beispiel wird Machtdistanz als schwacher Indikator der Ungleichheit angesehen (Westwood/ Everett 1987; zitiert nach Chiang 2005, 1547). In einer anderen Überlegung über Hofstedes Modell geht es um die Frage, ob das Modell den heutigen Tag reflektiert (Roberts/Boyacigiller, 1984; Sondergaard 1994; zitiert nach Chiang 2005, 1547). Hofstede (1980, 1991; zitiert nach Chiang 2005, 1547) selbst ist der Meinung, dass kulturelle Werte stabil sind. Allerdings unterstützen die letzten Untersuchungen von Smith (1996; zitiert nach Chiang 2005, 1547) Hofstedes Ergebnisse.

Die Debatte über Hofstedes Werk ist ausführlich (Chiang 2005, 1547-1548). Obwohl es einige methodologische und theoretische Gegenargumente gibt, bringen starke empirische Beweise eine Menge der vorgestellten Schwächen zum Umstürzen (Laurent 1983, Smith 1996; zitiert nach Chiang 2005, 1547-1548). Es wird allgemein akzeptiert, dass Hofstedes Werk eine kohärente Theorie bildet, die die nationale Variation in der Kultur erklärt (Redding 1994, Sondergaard 1994; zitiert nach Chiang 2005, 1547-1548).

Tiittula (1993, 50) betont, dass auch der Hinweis von Hofstede berücksichtigt werden sollte, dass alle Züge nicht auf dieselbe Weise in der Analyse aller Kulturen angewendet werden sollten. Es gibt auch Unterschiede zwischen den Menschen, wie sie diesen Eigenschaften gegenüber stehen (Tiittula 1993, 50). Andererseits muss auch festgestellt werden, dass viele der Eigenschaften der Dimensionen nicht in den Unterschieden zwischen Finnland und Deutschland vorkommen, weil der Unterschied – wenn es ihn gibt – ziemlich klein ist (Tiittula 1993, 58). Die kulturellen Eigenschaften einer Nation können nach Hintergrundfaktoren viel variieren, zum Beispiel je nach der Größe und dem Standort der Organisation (Tiittula 1993, 63). Zusammengefasst beeinflussen sowohl die Größe der Organisation als auch das Alter und das Geschlecht der ManagerInnen die Leitungsstile.

6. Ausgangspunkt der empirischen Analyse

Diese Untersuchung basiert auf der kulturellen Typologie von Hofstede, die eine der meist zitierten im Bereich des Managements ist (Chiang 2005, 1545, 1546-1547). Es gibt viele empirische Untersuchungen über das Management, obwohl nur in einigen Untersuchungsprojekten der Einfluss der Kultur auf das Management untersucht wurde (Munley 2011, 16). Es gibt zwei frühere bedeutende Werke über die Kultur des Managements. Das sind Hofstedes kulturelle Dimensionen und *Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness* (GLOBE) Untersuchungsprojekt (Munley 2011, 17). Das GLOBE Projekt basiert auf Hofstedes Dimensionen der Kultur, das die Dimensionen neu formuliert und erweitert hat (Munley 2011, 17). Das GLOBE Projekt beinhaltet 62 Länder (Munley 2011, 19). Die Dimensionen, die das GLOBE neu formuliert hat, sind die Orientierung auf die Zukunft, Geschlecht, Egalität, Selbstsicherheit, Orientierung auf die Menschen, Kollektivismus innerhalb der Gruppe, institutioneller Kollektivismus, Orientierung auf die Leistung, und Konzentration auf die Macht (Munley 2011, 18).

Nach der GLOBE Untersuchung ist das Management von der Kultur abhängig, die Wichtigkeit und der Wert des Managements zwischen den Kulturen kann variieren, und der Status und der Einfluss der ManagerInnen variiert bedeutend wegen der kulturellen Faktoren in den Ländern oder in den Regionen, in den die ManagerInnen sich beschäftigen (Munley 2011, 22). Die Absicht des GLOBE Projekts war die Befragung von Hofstede (1980) sowohl zu wiederholen und zu erweitern als auch die verschiedenen Hypothesen zu prüfen, die in den bestimmten Management beschreibenden Themen entwickelt wurden (Munley 2011, 23).

Laut Hofstede (2001b, 30-31) herrschen in Finnland und in Deutschland ganz ähnliche geringe Machtdistanzwerte, aber in Deutschland herrschen ein bisschen größere Machtdistanzwerte. Der Index des Individualismus (Hofstede 2001b, 70-71) zeigt, dass sowohl Deutschland als

auch Finnland ganz individualistische Kulturen sind, Deutschland aber ein bisschen individualistischer. Im Vergleich mit Deutschland und Finnland zeigt der Maskulinitätsindex (Hofstede 2001b, 117-118) den größten Unterschied, nämlich, dass in Deutschland die maskulinen Werte mehr als in Finnland geschätzt werden. Sowohl in Deutschland als auch in Finnland herrschen dieselben relativ starken Unsicherheitsvermeidungswerte (Hofstede 2001b, 159-160). In Deutschland herrschen also sowohl geringe Machtdistanzwerte und starke Unsicherheitsvermeidungswerte als auch individualistische und maskuline Werte. In Finnland herrschen dieselben geringen Machtdistanzwerte, starke Unsicherheitsvermeidungswerte und individualistische Werte wie in Deutschland, aber im Vergleich zu Deutschland feminine Werte. Werden diese Unterschiede in den Leitungsstilen sichtbar?

Welche Leitungsstile werden die deutschen und finnischen ManagerInnen verwenden? Laut Avery (2004, 54) wird das transaktionale Paradigma des Managements vielfältige Kulturen beschreiben, in denen entweder große oder geringe Machtdistanz und Maskulinität herrschen, oder in denen starke Unsicherheitsvermeidung und Individualismus herrschen. Laut dieser Auffassung würden sowohl die deutschen als auch die finnischen ManagerInnen mit dem transaktionalen Paradigma zu beschreiben sein. Es wird auch vermutet, dass die deutschen Unternehmen im Vergleich zu den finnischen Unternehmen hierarchisch strukturiert sind, und dass die hierarchische Struktur auch in den Leitungsstilen der deutschen ManagerInnen vorkommen wird.

Es wird aber auch laut Avery (2004, 54) behauptet, dass die visionären ManagerInnen sich am besten an die Kulturen mit großer oder geringer Machtdistanz, starker Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität anpassen können. Das visionäre Paradigma würde laut Avery gut die deutsche Kultur wiedergeben.

6.1. Material und Methode

Das Ziel der Untersuchung ist herauszufinden, wie sich die Leitungsstile der finnischen und der deutschen ManagerInnen voneinander unterscheiden. Die Interviewfragen, die im Anhang beigefügt sind, wurden an 17 finnische und 17 deutsche ManagerInnen versendet, aber leider haben nur zwei von den deutschen ManagerInnen die Fragen beantwortet, von den FinnInnen drei. Die Unternehmen sind Mitgliedsunternehmen in der Deutsch-Finnischen Handelskammer, und die Unternehmen wurden zufällig gewählt. Die finnischen Unternehmen und ihre ManagerInnen haben ihren Sitz in Finnland und die deutschen Unternehmen und ihre ManagerInnen ihren Sitz in Deutschland. Deswegen wurden die Interviewfragen per E-Mail geschickt, so dass auch die deutschen ManagerInnen erreicht werden konnten.

Hier die Fragen an die Unternehmen:

1. Hat Ihr Unternehmen Änderungen in den letzten Jahren erfahren? Falls ja, was für Änderungen, und wie sind sie verlaufen?
2. Wie würden Sie die Atmosphäre am Arbeitsplatz beschreiben?
3. Wie würden Sie Ihre Beziehung zu den Mitarbeitern beschreiben?
4. Wie würden Sie sich selbst als Vorgesetzter beschreiben?
 - 4.1 Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?
 - 4.2 Wie motivieren Sie die Mitarbeiter?
 - 4.3 Wie belohnen Sie die Mitarbeiter, aus welchem Grund und in welchem Zusammenhang geschieht dies?
5. Wie werden die Arbeitsaufgaben in Ihrem Betrieb verteilt?
6. Hat es Problemsituationen in Ihrem Unternehmen gegeben? Auf welche Weise wurden sie gelöst? Wer alles hat an der Lösung der Probleme teilgenommen?

Diese Untersuchung ist eine qualitative Untersuchung, in der die Antworten sowohl von den deutschen als auch von den finnischen ManagerInnen miteinander verglichen werden. Sowohl die finnischen ManagerInnen als auch die deutschen ManagerInnen werden zuerst vereinzelt

analysiert, und danach miteinander verglichen. In dieser Untersuchung wird das Alter oder das Geschlecht der ManagerInnen nicht berücksichtigt, sondern sowohl die deutschen als auch die finnischen ManagerInnen werden ohne persönliche Merkmale zu berücksichtigen betrachtet.

Die ManagerInnen und ihre Leitungsstile werden anhand von den acht oben genannten Fragen untersucht und analysiert. Im Folgenden werden alle acht Fragen in Unterkapiteln analysiert und die deutschen und die finnischen ManagerInnen miteinander verglichen. Das Verhalten der deutschen und der finnischen ManagerInnen wird mit Hilfe der Dimensionen der Kultur analysiert und interpretiert. Danach wird das Verhalten der deutschen und der finnischen ManagerInnen in die genaueren Stile und die verschiedenen Paradigmen klassifiziert. Die Klassifikation der Stile und des Verhaltens der ManagerInnen basieren einerseits auf den autoritären, demokratischen, laissez-faire, transformationellen und transaktionalen Stilen und andererseits auf den klassischen, transaktionalen, visionären und organischen Paradigmen des Managements.

6.2 Betriebsumfeld der an der Befragung teilgenommenen Manager

Die finnischen Unternehmen repräsentieren im Vergleich zu den deutschen Unternehmen verschiedene Branchen. Die finnischen Unternehmen beschäftigen sich mit der Technik, während sich die beiden deutschen Unternehmen im Bereich der Energie beschäftigen. Das Unternehmen F1 ist als Lieferant der technischen Dienstleistungen im Bereich der für die Gesellschaft kritischen Infrastrukturnetzwerke tätig (<http://www.eltelgroup.com/en/about-eltel/>). Dagegen ist das finnische Unternehmen F2 eine in der Technologie spezialisierte Organisation, die verschiedene Industrieprodukte und Dienstleistungen anbietet (<http://www.etra.fi/en/main-page/en-etra/>), während das andere finnische Unternehmen F3 die

Lagerlösungen für Automobilindustrie und für verschiedenen Bereiche der Industrie bietet (<http://www.schaeffler.fi/content.schaeffler.fi/fi/branches/index.jsp>). Das deutsche Unternehmen D1 ist eine Verkaufsgesellschaft der Strom- und Gasversorgung (<http://www.energysolutions24.de/>), während das deutsche Unternehmen D2 sich in der Erzeugung, der Überführung und der Distribution des elektrischen Stroms beschäftigt (<http://www.omexom.com/category/about-us/>).

Weil die Unternehmen zufällig gewählt sind, variiert auch die Anzahl der MitarbeiterInnen. Das F2 Unternehmen hat 12 MitarbeiterInnen, und das F3 Unternehmen hat seine Muttergesellschaft in Deutschland. In Finnland hat es 22 MitarbeiterInnen und in Deutschland 85 000. Die Größe aller Unternehmen wird in dieser Untersuchung nach finnischen Maßstäben definiert. Die Unternehmen F2 und F3 zählen nach finnischem Maßstab zu kleinen Organisationen (Tilastokeskus, Pienet ja keskisuuret yritykset http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html). Das dritte finnische F1 Unternehmen ist mit 1 500 Beschäftigten das größte von den drei finnischen Unternehmen, und gehört zu den großen Organisationen. Die zwei deutschen Unternehmen unterscheiden sich voneinander auch wegen der Anzahl der MitarbeiterInnen. Das Unternehmen D2 hat 70 MitarbeiterInnen und gehört zu mittelgroßen Organisationen, während das D1 Unternehmen zusätzlich zu 15 festen MitarbeiterInnen noch 4000 freie HandelsvertreterInnen hat, und es gehört nach finnischem Maßstab mit der Anzahl der festen MitarbeiterInnen zu den kleinen Organisationen. (Tilastokeskus, Pienet ja keskisuuret yritykset http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html).

Es ist auch wichtig zu beachten, dass die ManagerInnen sowohl von den deutschen als auch von den finnischen Unternehmen Männer sind. Um ein kohärentes Bild von den Beziehungen zwischen den Leitungsstilen und der Kultur zu bekommen, sollten aber auch Frauen in der Untersuchung repräsentiert sein. Die Untersuchungsfragen wurden aber leider nur von Männern

beantwortet. Wie Tiittula (1993, 88) auch gesagt hat, arbeiten die Frauen in Deutschland nicht so oft wie die Frauen in Finnland, und deswegen werden die deutschen Unternehmen meistens von Männern geleitet. Diese Aussage kann vermutlich auch die Abwesenheit der Frauen in der Untersuchung beeinflussen. Weil in dieser Untersuchung nur die Antworten von drei finnischen Managern und zwei deutschen Managern analysiert werden können, schafft diese Untersuchung nur einen Einblick in die Unterschiede zwischen den finnischen und deutschen Managern, aber sie hilft zu verstehen, warum die finnischen und deutschen Manager sich so verhalten wie sie es tun, und welchen Leitungsstil sie in einer bestimmten Situation verwenden.

Tabelle 18. Die Größe und die Geschäftsbranche der Unternehmen

Das Unternehmen	F1	F2	F3	D1	D2
Die Größe	1 500	12	22	15	70
Die Branche	Lieferant der technischen Dienstleistungen im Bereich der Infrastruktur-netzwerke	In der Technologie spezialisierte Organisation	Bietet Lagerlösungen für Automobil-industrie/ verschiedene Bereiche der Industrie	Verkaufsgesellschaft der Strom- und Gasversorgung	Beschäftigt in der Erzeugung, Überführung und Distribution des elektrischen Stroms

7. Analyse der Befragung

7.1 Veränderungen und Hintergrundinformation in der Organisation

Die erste Frage der Befragung: „Hat Ihr Unternehmen Änderungen in den letzten Jahren erfahren? Falls ja, was für Änderungen, und wie sind sie verlaufen?“ bietet Hintergrundinformation für weitere Analysen und erleichtert das Verstehen der ManagerInnen und ihres Verhaltens. Im Folgenden werden die drei finnischen Unternehmen als F1, F2 und F3, die deutschen als D1 und D2 bezeichnet.

Von den drei finnischen Unternehmen haben F1 und F3 Unternehmen einige Veränderungen erfahren, während das F2 Unternehmen innerhalb von fünf Jahren keine bedeutenden Veränderungen durchgemacht hat. Das F3 Unternehmen hat das Personal im Laufe des Jahres 2016 von 27 auf 22 verringert, auch wurden die Arbeitsverhältnisse zweier AuslieferarbeiterInnen beendet. Der Manager hat berichtet, dass dieser Prozess wie geplant verlaufen ist, und die Lernphase im Gange ist. Das F1 Unternehmen hat während der letzten fünf Jahre keine großen Veränderungen gehabt, aber das Unternehmen überprüft und reguliert seine Prozesse laufend. Die Veränderungen seien im Allgemeinen gut verlaufen und man habe sich an die Veränderungen gewöhnt.

Das D2 Unternehmen hat Änderungen wegen der Energiewende und des Ausstiegs aus der nuklearen Stromversorgung erfahren. Der Manager des D2 Unternehmens sagt, dass sie deswegen in den deutschen Kernkraftwerken auch elektrotechnische Arbeiten im Rückbau ausführen. Des Weiteren führen sie Arbeiten im Neubau OL3 in Finnland aus. Das D1 Unternehmen hat keine Veränderungen in der Organisation erwähnt.

7.2 Atmosphäre am Arbeitsplatz

Die zweite Frage betraf die Atmosphäre am Arbeitsplatz. Ein Faktor, der die Atmosphäre auch beeinflusst, ist die Größe des Unternehmens. Tiittula (1993, 13) betont, dass zum Beispiel bei den kleineren Organisationen die Kommunikation persönlicher als bei den größeren Organisationen ist. Von den drei finnischen Unternehmen sind die F2 und F3 klein, während die dritte F1 ein großes Unternehmen ist (Tilastokeskus, Pienet ja keskisuuret yritykset, http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html). Das deutsche Unternehmen D1 ist klein, während D2 ein mittelgroßes Unternehmen ist (ebd.).

Alle drei finnischen Manager meinen, dass die Atmosphäre am Arbeitsplatz gut und familiär ist, und dass es keine bedeutenden Probleme gibt. Der Manager des F1 Unternehmens hat aber angedeutet, dass es immer Teams gibt, deren Atmosphäre noch besser sein könnte. Der Grund dafür ist nach ihm schlechtes Management. In diesem Unternehmen werden auch ständig Umfragen betreffend der Zufriedenheit am Arbeitsplatz unter den MitarbeiterInnen gemacht.

In den deutschen Unternehmen gibt es auch keine bedeutenden Probleme, die die Atmosphäre beeinflussen würden. Besonders der Manager des D1 Unternehmens beschreibt die Atmosphäre am Arbeitsplatz als kollegial und familiär. Der Manager des D2 Unternehmens beschreibt die Atmosphäre auch gut. Es kann von der Größe des Unternehmens abhängen, dass in den kleinen Unternehmen die Atmosphäre kollegial und familiär ist, während die anderen Manager die Atmosphäre nur als gut beschrieben haben. Es ist aber nicht selbstverständlich, dass in den kleineren Unternehmen die Atmosphäre besser als in den größeren ist, weil auch der finnische Manager des großen Unternehmens F1 die Atmosphäre als sehr gut beschrieben hat.

7.3 Beziehung zu den MitarbeiterInnen

In den Antworten auf die dritte Frage beschreibt der deutsche Manager des kleinen Unternehmens D1 seine Beziehungen zu den MitarbeiterInnen offen und freundschaftlich, während der Manager des D2 Unternehmens die Beziehungen als gut beschreibt. Im Vergleich zu den deutschen Managern betonen die finnischen Manager der F2 und F3 Unternehmen, dass sie direkte und vertrauliche Beziehungen zu den MitarbeiterInnen haben.

Der finnische Manager des F1 Unternehmens beschreibt, dass er die Kollegen sehr gut kennt und auch die Kontaktschwelle flach zu halten versucht, deswegen würden laut ihm auch die Installateure des Unternehmens manchmal mit ihm telefonieren. Er hat auch eine sehr nahe Beziehung zu den nächsten MitarbeiterInnen und sie verbringen manchmal auch Freizeit zusammen. Dies entspricht auch Tiittulas Untersuchung, die diesbezüglich Unterschiede zwischen den Deutschen und Finnen hervorbringt (Tiittula 1993, 81). (Vgl. Kapitel 3.1).

Eine Erklärung zu den Beziehungen der MitarbeiterInnen bieten auch die Dimensionen der Kultur, von denen die wichtigsten Machtdistanz und Individualismus sind. Laut der Dimension der Kultur sollten zwischen der deutschen und finnischen Kultur keine bedeutenden Unterschiede in den Beziehungen zwischen den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen vorkommen. Die Antworten sowohl der deutschen als auch der finnischen Manager entsprechen der Perspektive der geringen Machtdistanz, d.h. es gibt nur kleine Hierarchiestufen an den Arbeitsplätzen, jeder sollte die gleichen Rechte haben und sowohl die ManagerInnen als auch die MitarbeiterInnen sollen gleichberechtigt behandelt werden (Hofstede 2001b, 46). Besonders die direkten, nahen und offenen Beziehungen zu den MitarbeiterInnen der Manager der F1, F2, F3 und D1 Unternehmen entsprechen den kleinen Hierarchiestufen. Der Manager des D2 Unternehmens hat seine Beziehungen zu den MitarbeiterInnen nur als gut beschrieben, was nicht weiter analysierbar ist.

Laut Avery (2004, 53) sollten die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen in den Ländern mit geringer Machtdistanz enger und wenig formell sein. Dies stimmt mit den Antworten der Manager der F1, F2, F3 und D1 Unternehmen überein, die die Offenheit und Direktheit als eine Eigenschaft der Beziehungen zu den MitarbeiterInnen betonen.

Auch der Individualismus kommt in der Antwort des Managers des F1 Unternehmens hervor, weil er nahe Beziehungen zu den MitarbeiterInnen hat, und manchmal verbringen sie auch Freizeit zusammen. Laut Hofstede (2001b, 86) sollten die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen in den individualistischen Kulturen wie ein Vertrag sein, von dem sowohl die MitarbeiterInnen als auch die ManagerInnen profitieren sollten. Dem entspricht die Antwort des Managers des F3 Unternehmens, der vertrauliche Beziehungen zu den MitarbeiterInnen hat.

Im Vergleich zu den individualistischen Kulturen sollten die Beziehungen laut Hofstede (2001b, 92) in den kollektivistischen Kulturen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen enger sein und an die familiären Beziehungen erinnern. Die Perspektiven der Machtdistanz und des Kollektivismus überlappen sich hier. Laut den Dimensionen und den Antworten von allen deutschen und finnischen Managern sollten sowohl die deutschen als die finnischen Organisationen kollektivistische Kulturen sein, obwohl die Unternehmen F1 und F3 auch Züge vom Individualismus repräsentieren. Die Dimensionen sind nicht die absoluten Maßstäbe der Kultur, weil die Kultur auch innerhalb der herrschenden Kultur variieren kann.

In solchen Kulturen, in denen geringe Machtdistanzwerte herrschen, sind die idealen ManagerInnen laut Hofstede (2001b, 46) Demokraten, die beim Entscheiden auch die Meinungen der MitarbeiterInnen berücksichtigen, aber letztendlich selbst die Entscheidung machen. Laut dieser Perspektive werden die Manager der F1, F2, F3 und D1 Unternehmen

einen demokratischen Führungsstil in den Beziehungen zu den MitarbeiterInnen anwenden, weil sie offene, direkte und vertrauliche Beziehungen zu den MitarbeiterInnen haben. Laut Northouse (2015, 91) arbeiten die demokratischen ManagerInnen zusammen mit den MitarbeiterInnen und versuchen jeden gleichberechtigt und ehrlich zu behandeln, statt sich selbst über die MitarbeiterInnen zu stellen. Dem entsprechen wieder die Antworten der Manager der F1, F2, F3 und D1 Unternehmen, die die Beziehungen als nah, offen, direkt und freundschaftlich beschreiben. Den Antworten entspricht auch das, dass die demokratischen ManagerInnen keine von oben nach unten geführte Kommunikation verwenden, sondern sie sprechen auf derselben Ebene mit den MitarbeiterInnen, und versichern, dass jede Meinung berücksichtigt wird (Northouse 2015, 91). Ob die Führungsstile der Manager der F1, F2, F3 und D1 Unternehmen dieser Perspektive weiter entsprechen, werden die späteren Antworten bestimmen.

Besonders bei den Beziehungen zu den MitarbeiterInnen des Managers des F3 Unternehmens gibt es auch Züge von dem transformationellen Führungsstil. Die MitarbeiterInnen des transformationellen Führungsstils identifizieren sich laut Breevaart et al. (2013, 140) mit ihren ManagerInnen, schätzen sie und vertrauen ihnen. Speziell die vertraulichen Beziehungen zwischen dem finnischen Manager und den MitarbeiterInnen des F3 Unternehmens entsprechen diesem transformationellen Stil.

Basierend auf den Antworten der Manager der F1, F2, F3 und D1 Unternehmen kann hier nicht gesagt werden, ob die Manager in das klassische, transaktionale oder visionäre Paradigma einzuordnen wären, sondern das kann erst im weiteren Verlauf der Analyse entschieden werden. Der Führungsstil hängt von den anderen Antworten ab, und ist nur auf den Beziehungen basierend nicht analysierbar. Basierend auf den Antworten über die Beziehungen könnten die Manager sowohl klassisches, transaktionales als auch visionäres Paradigma repräsentieren.

Besonders der Manager des F3 Unternehmens, der vertrauliche Beziehungen zu den MitarbeiterInnen hat, könnte in das klassische Paradigma hineinpassen, weil die vertraulichen Beziehungen an Vertrauensvertrag erinnern.

Es kann aber nicht gesagt werden, ob der Manager des F3 Unternehmens nur in das klassische Paradigma hineinpassen könnte, weil er auch mit den Eigenschaften der Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit und Ehrlichkeit in das visionäre Paradigma hineinpassen könnte. Der Dialog mit den MitarbeiterInnen und wie es den Leitungsstil beeinflusst, wird später analysiert. Auch der Manager des F1 Unternehmens könnte das visionäre Paradigma repräsentieren, was in dem Respekt vor Beziehungen hervorkommt, und darin, dass er manchmal auch Freizeit mit den Kollegen verbringt.

Die nahen, offenen, direkten und freundschaftlichen Beziehungen der Manager der F1, F2 und D1 Unternehmen weisen dagegen auf das transaktionale Paradigma hin, in dem im Gegensatz zu dem oben vorgestellten klassischen Paradigma die MitarbeiterInnen schon eine größere Rolle spielen. Wie bei dem klassischen Paradigma ist auch bei dem transaktionalen Paradigma die Vision der ManagerInnen nicht so notwendig (Avery 2004, 19). Wie wichtig die Vision für die Manager ist, sehen wir in den späteren Antworten, und erst dann kann das Paradigma bestimmt werden. Auch der konsultierende Leitungsstil zeigt sich in späteren Antworten, wonach erst entschieden werden kann, ob die Manager der F1, F2 und D1 Unternehmen in das transaktionale Paradigma hineinpassen würden. Der Manager des F3 Unternehmens würde sowohl in das klassische oder in das visionäre Paradigma hineinpassen, aber die späteren Antworten werden bestimmen, in welches Paradigma er besser hineinpassen würde. In welches Paradigma der Manager des D2 Unternehmens einzuordnen wäre, hängt auch von den späteren Antworten ab.

7.4 Beschreibung des Managements

In der vierten Frage wurden die Manager gebeten, ihre Leitungsstile zu beschreiben. Zu den Leitungsstilen gehören auch Motivation und Belohnung der MitarbeiterInnen, die in diesem Zusammenhang behandelt werden. Von den Antworten kam heraus, dass weder die deutschen noch die finnischen Manager unbedingt nur einen Leitungsstil verwenden, sondern die Wahl des Stils hängt von der Situation ab. Zum Beispiel verwendet ein Manager einem autoritären Stil in einer Situation, und einem demokratischen Stil in einer anderen Situation. Es kam auch in den Antworten sowohl der deutschen als auch der finnischen Manager vor, dass sich die Stile auch teilweise überlappen und sie auch Züge von anderen Stilen in derselben Zeit haben. Es wird also nicht nur ein Stil in einer Situation angewendet.

7.4.1 Leitungsstil

In den Beschreibungen der Leitungsstile sind einige Unterschiede zu bemerken. Der Manager des D2 Unternehmens beschreibt seinen Stil als kommunikativ und offen. Er betont auch, dass sein Leitungsstil mit flacher Hierarchieebene, kurzen Entscheidungswegen und Coaching beschrieben ist. Der Manager des D1 Unternehmens beschreibt seinen Stil als partnerschaftlich.

Der Manager des F2 Unternehmens bezeichnet seinen Stil als kollegial. Der Manager des F3 Unternehmens ist der gleichen Meinung über seinen Stil. Er betont, dass er kommunikativ ist. Er konsultiert die MitarbeiterInnen, hört auf sie und unterhält sich mit den MitarbeiterInnen, bevor er die Entscheidungen trifft, aber bei Bedarf entscheidet er auch schnell. Das entspricht Tiittulas Untersuchung, laut der die ManagerInnen in Finnland freier sind, selbständig

Entscheidungen zu machen, ohne die Meinungen der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen (Tiittula 1993, 53). Die deutschen Manager haben diese Ansicht von Tiittula aber nicht verstärkt.

Der Manager des F1 Unternehmens betont, dass er dem Business nahe sein will, und dass er mehr Leiter als Manager ist. Was ist dann der Unterschied zwischen den Begriffen Manager und Leiter? Die beiden Begriffe erfordern Einfluss, aber das englische Wort „Leadership“ bedeutet „konstruktive Änderung zu finden“, dagegen bedeutet das „Management“ „Befehle zu geben“. Es wird häufig gesagt, dass „die ManagerInnen Menschen sind, die die Sachen richtigmachen, und die LeiterInnen sind Menschen, die die richtigen Sache machen.“ (Northouse 2015, 7). Auch der Leitungsstil des Managers des D2 Unternehmens weist auf den Leiter hin, weil er seinen Stil als Coaching beschreibt.

Der größte Unterschied zwischen den Antworten der deutschen und finnischen Manager liegt im Delegieren und in dem Stil „mit Zahlen zu leiten“. Der Manager des F1 Unternehmens betont zusätzlich, dass er auch viel mit Zahlen leitet. Das bedeutet laut ihm, dass die MitarbeiterInnen die Zahlen verstehen und interpretieren müssen. Laut Tiittulas Untersuchung sollten in Deutschland laut ihren Interviewten Fakten dargestellt werden, besonders numerische Fakten (Tiittula 1993, 132). Dieser Feststellung entsprechen nicht die Antworten der deutschen Manager hier. Keiner der deutschen Manager hat behauptet, dass er mit Zahlen leiten würde.

Eines der Stereotypen, das auch in Tiittulas Untersuchung hervorgekommen ist, ist die Formalität und Familiarität. Laut Tiittulas Untersuchung sind die Finnen informeller und familiärer als die Deutschen. Als Eigenschaften der Deutschen werden gerade Formalität und Regelmäßigkeit beschrieben. (Tiittula 1993, 43). Diesem entsprechen nicht ganz die Antworten der Manager der D1 und D2 Unternehmen, die ihre Stile als partnerschaftlich, kommunikativ, offen, mit flacher Hierarchieebene, kurzen Entscheidungswegen und als Coaching beschreiben.

Sie hatten auch in früheren Antworten betont, dass die Atmosphäre am Arbeitsplatz kollegial und familiär ist, und dass sie sich selbst als offen, kommunikativ und freundschaftlich beschreiben. Daraus folgt auch, dass sie die Untersuchung Tiittulas nicht bestätigen.

Eines der üblichsten Stereotypen über die Deutschen betrifft die hierarchische Struktur. Auch laut Tiittula (1993, 51) meinen sowohl die Deutschen als auch die Finnen, dass die deutschen Organisationen hierarchischer strukturiert sind, und die Tätigkeit normierter ist. Kommt dieses Stereotyp in den Antworten der hier Interviewten vor? Die hierarchische Struktur beeinflusst die Leitungsstile und ist mit der Organisationskultur verbunden. Die Organisationskultur beeinflusst wiederum das, wie sich die ManagerInnen verhalten und welchen Leitungsstil sie verwenden. An den Antworten der deutschen Manager ist die hierarchische Struktur nicht zu sehen. Die kommunikativen, offenen und partnerschaftlichen Leitungsstile verweisen nicht auf die hierarchische Struktur. Der Manager des D2 Unternehmens weist aber auf die flache Hierarchieebene hin, die auch von der Größe des Unternehmens abhängen kann. Kein anderer Manager verweist auf die hierarchische Struktur, so dass auch deswegen vermutet werden kann, dass dieses D2 Unternehmen ein bisschen hierarchischer als die anderen ist.

Die kurzen Entscheidungswege des Managers des D2 Unternehmens entsprechen auch nicht völlig der Perspektive der Untersuchung Tiittulas, wonach die Kommunikation in Deutschland stärker entlang der hierarchischen Treppen gehen würde, während die Kommunikation in Finnland zwischen den Ebenen der hierarchischen Struktur freier ist (Tiittula 1993, 53). Die kurzen Entscheidungswege entsprechen gerade nicht der Stärke der hierarchischen Treppen, sondern beschreiben die hierarchische Struktur als sehr flach.

Die deutsche Organisationskultur wird laut Trompenaars (zitiert nach Kakabadse 1995, 183) als „Eiffel Tower“ beschrieben, wobei es um formale und unpersönliche Organisationen geht, wo ein rational-gesetzliches System existiert, und wo alle MitarbeiterInnen den lokalen Regeln

untergeordnet sind. Die Regeln sind vorherrschend, und vieles vom Verhalten basiert auf diesen Regeln (ebd.). Dieser Perspektive entsprechen die Stereotypen über die Deutschen, aber damit stimmen die Antworten der hier befragten deutschen Manager nicht überein. Die Perspektive über die Organisationskultur weist auf hierarchische Organisationen hin, während die Antworten der deutschen Manager kommunikative, offene und partnerschaftliche Leitungsstile betonen.

Es wurde auch ein anderer Typ der Organisationskultur vorgestellt, die eine andere Perspektive auf die deutschen und finnischen Organisationen bietet. Dieser Organisationstyp weist auf geringe Machtdistanz und starke Unsicherheitsvermeidung hin, und sollte deswegen sowohl gut in die deutschen als auch in die finnischen Organisationen hineinpassen. Laut dieser Perspektive wären die deutschen und finnischen Organisationen Arbeitsgangbürokratien als Organisationstyp, die wie effiziente Maschinen sind (Pugh 1976, 70; zitiert nach Hofstede 2001a, 377, 375). Nach dem Begriff der Bürokratie werden die Menschen in den Bürokratien gleichberechtigt behandelt und Entscheidungen anhand der vorher vorgeschriebene Regeln gefällt (Laki24.fi Mitä on byrokratia? <http://www.laki24.fi/mita-on-byrokratia/>). Diese Perspektive stimmt mit den Antworten sowohl der finnischen als auch der deutschen Manager überein.

Erklärungen zu den Leitungsstilen bieten gerade die kulturellen Dimensionen. Im Rahmen der Dimensionen ist es nicht möglich, dass die Stereotypen von den deutschen hierarchisch strukturierten Organisationen und von den finnischen nicht-hierarchisch strukturierten Organisationen stimmen würden. Dagegen enthalten die Dimensionen die Aussage, dass sich die deutschen und finnischen Organisationen wegen der Kultur nur in der Maskulinität und Femininität voneinander unterscheiden würden. Maskulinität und Femininität dagegen beeinflussen die Frage, ob die ManagerInnen materielle oder abstrakte Werte schätzen.

Laut Hofstede (2001b, 179) sind die Existenz der Regeln und Gesetze nicht der einzige Unterschied zwischen den Kulturen mit starker und schwacher Unsicherheitsvermeidung, sondern auch die Inhalte der Regeln und Gesetze dieser Kulturen unterscheiden sich voneinander. In den Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung sind die Gesetze detaillierter und auch die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und den MitarbeiterInnen sind detaillierter geregelt. Das sollte unter anderem für Deutschland gelten. (ebd.). Die detaillierten Gesetze und Beziehungen kommen aber weder in den Antworten der deutschen noch der finnischen Manager vor, die ihre Leitungsstile als Leiter, Coaching, partnerschaftlich und vertraulich beschrieben. Deswegen würden die Manager der F1, F2, F3 D1 und D2 Unternehmen besser in die Kategorie der Kultur mit schwacher Unsicherheitsvermeidung hineinpassen.

Auch die Rollen und das Verhalten der ManagerInnen unterscheiden sich voneinander zwischen den maskulinen und femininen Kulturen. Der Manager des F1 Unternehmens würde auch gut in die maskuline Kultur hineinpassen, weil er viel mit den Zahlen leitet und recht viel delegiert. Die frühere Antwort des Managers des F1 Unternehmens weist aber auf feminine Kultur hin, weil er gerade die guten Beziehungen zu den MitarbeiterInnen betont. Besonders die konsultierenden, familiären und kollegialen Beziehungen sowohl der hier befragten deutschen als auch der finnischen Manager zu den MitarbeiterInnen entsprechen einer femininen Kultur, weil in ihnen Kooperation und gute Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen geschätzt werden (Avery 2004, 53).

Besonders der Manager des D2 Unternehmens repräsentiert eine Kultur, in der geringe Machtdistanz existiert, weil er mit der flachen Hierarchieebene und den kurzen Entscheidungswegen darauf hinweist, dass die ManagerInnen und MitarbeiterInnen gleichberechtigt behandelt werden. In solchen Kulturen gibt es nur kleine Hierarchiestufen an den Arbeitsplätzen, und alle sollten die gleichen Rechte haben (Hofstede 2001b, 46). Auch die

Manager der F1, F2, F2 und D1 Unternehmen repräsentieren die Kultur mit geringer Machtdistanz mit partnerschaftlichen, coachinghaften, kollegialen und vertraulichen Leitungsstilen.

Nach Hofstede (2001, 72-74) korrelieren Machtdistanz und Individualismus/Kollektivismus miteinander. Die Kulturen, die mit großer Machtdistanz gewertet sind, sind meistens auch kollektivistisch, während die Kulturen mit geringer Machtdistanz meistens individualistisch sind. Dem letztgenannten entsprechen sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager, die die MitarbeiterInnen als Individuen ansehen. (Vgl. Kapitel 4.2.2).

Es wurde erwähnt, dass die Organisationen in den Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung und geringer Machtdistanz an „well-oiled“ Maschinen erinnern würden, in denen alles gut ohne starke Hierarchie läuft (ebd.). Dies beschreibt besonders gut den deutschen Manager des D2 Unternehmens, der betont, dass sein Leitungsstil eine flache Hierarchieebene beinhaltet.

Keiner der Interviewten weist auf den autoritären Leitungsstil hin. Die autoritären ManagerInnen sind extrem individualistisch, stark motiviert wegen der Macht über das Personal, und sie machen Entscheidungen ohne Konsultation mit den MitarbeiterInnen (Christopher 2012, 60). Der Manager des F1 Unternehmens hat aber gesagt, dass er recht delegierend ist, und dass er dem Business nahe sein will. Er repräsentiert deswegen auch Züge von dem autoritären Leitungsstil. Eine Eigenschaft der autoritären ManagerInnen ist laut Northouse (2015, 90) das Kontrollieren und Strukturieren, und dass sie nicht kommunikationsfreudig sind. Der Manager des F1 Unternehmens verwendet aber nicht nur den autoritären Stil, sondern auch die früheren Antworten weisen darauf hin, dass er eher demokratisch ist.

Die Manager der F2, F3, D1 und D2 Unternehmen repräsentieren den demokratischen Führungsstil, weil sich die Konsultation der MitarbeiterInnen in den Antworten deutlich hervorhebt. Besonders der Manager des F3 Unternehmens hat auch gesagt, dass er zuerst die MitarbeiterInnen konsultiert, bevor er eine Entscheidung trifft. Der Manager des D2 Unternehmens hat betont, dass er kommunikativ und offen ist, und in seinem Unternehmen flache Hierarchieebene und kurze Entscheidungswege herrschen. Laut seiner Antwort verwendet er auch deutlich den demokratischen Führungsstil. (Vgl. Kapitel 4.4.2).

Die demokratischen ManagerInnen sehen sich selbst eher als LeiterInnen als als ManagerInnen, die Befehle geben (Northouse 2015, 91). Dieser Definition entspricht der Manager des D2 Unternehmens und er verstärkt die Perspektive, dass er den demokratischen Führungsstil verwendet. Aber auch der Manager des F1 Unternehmens verwendet den demokratischen Führungsstil. Der Manager des F1 Unternehmens hat gesagt, dass er lieber Leiter als Manager ist, und der Manager des D2 Unternehmens meint eher Coach als Manager zu sein. Dies bekräftigt, dass sowohl der finnische als auch der deutsche Manager eher demokratische als autoritäre Manager sind. Auch die kollegialen und partnerschaftlichen Führungsstile der Manager der F2 und D1 Unternehmen repräsentieren den demokratischen Führungsstil.

Der Manager des F1 Unternehmens sagt, dass er auch viel mit den Zahlen leitet. Darin zeigt sich, dass dieser Manager neben dem demokratischen Führungsstil teilweise auch den transaktionalen Führungsstil verwendet, weil laut Ardichvili/Kuchinke (2002, 101) das transaktionale Management kurzfristig und hard-data orientiert ist.

Die kulturellen Dimensionen beschreiben, dass das transformationelle Management effektiver in kollektiven Kulturen als in individualistischen Kulturen ist, und dass die Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung transaktionales Management fordern, während die Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung innovatives und transformationelles Verhalten fordern.

(Jung et al. 1995; zitiert nach Ardichvili/Kuchinke 2002, 103). Laut dieser Definition würde sowohl in Finnland als auch in Deutschland ein transaktionaler Leitungsstil herrschen. Besonders der Leitungsstil des Managers des F1 Unternehmens entspricht dieser Perspektive, aber auch die anderen Manager repräsentieren Züge von dem transaktionalen Leitungsstil.

Nach Ardichvili/Kuchinke (2001, 101) konzentrieren sich die transaktionalen ManagerInnen zusätzlich auf die taktischen Sachen, und fördern Strukturen und Systeme, die die Effizienz maximieren und kurzfristige Vorteile garantieren. Diese Beschreibung entspricht dem Leitungsstil des Managers des F1 Unternehmens. Der transaktionale Leitungsstil fordert Besprechungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen (Ardichvili/Kuchinke 2001, 101), und gerade mit dieser Beschreibung stimmen alle Antworten sowohl von den deutschen als auch von den finnischen Managern überein, die offen, kommunikativ, partnerschaftlich, freundschaftlich und kollegial als Manager sind.

Der autoritäre Leitungsstil passt in das klassische Paradigma hinein. Der Manager des F1 Unternehmens mit dem delegierenden Stil kann teilweise auch in Rahmen dieses Paradigmas beschrieben werden. Dagegen repräsentieren sowohl der Manager des F2 Unternehmens als auch die beiden deutschen Manager transaktionales Paradigma mit dem kollegialen, kommunikativen und partnerschaftlichen Verhalten. (Vgl. Kapitel 4.1.2).

Der Manager des F3 Unternehmens repräsentiert im Vergleich zu den übrigen Interviewten eher das visionäre Paradigma, weil er die MitarbeiterInnen konsultiert und auf sie hört, bevor er die Entscheidungen trifft. Die Manager der F2, D1 und D2 Unternehmen haben das Zuhören nicht betont, sondern nur das Diskutieren. Wie viel die Manager sich auf die Vision und die MitarbeiterInnen konzentrieren, hängt von den späteren Antworten ab. Erst dann entscheidet es sich, ob die Manager in das visionäre oder transaktionale Paradigma hineinpassen würden, weil sich die visionären ManagerInnen mehr auf die MitarbeiterInnen als die transaktionalen

ManagerInnen konzentrieren und sie durch ihre Vision inspirieren, die zu den Bedürfnissen, Wünschen und zu der Motivation der MitarbeiterInnen passt (Avery 2004, 46, 34).

Die Manager der D2 und F1 Unternehmen repräsentieren auch Züge von dem organischen Paradigma. Die Aufgabe der organischen ManagerInnen ist Enthusiasmus und Engagiertheit bei den MitarbeiterInnen zu schaffen. Zwar verhalten sich die organischen ManagerInnen wie LehrerInnen oder TrainerInnen, sie möchten aber lieber als ErmöglicherInnen als ManagerInnen angesehen werden (Avery 2004, 28). Dies weist auf die Manager der D2 und F1 Unternehmen hin, die ihre Leitungsstile als Coaching und Leiter beschrieben haben. Aber trotzdem repräsentieren die Manager der D2 und F1 Unternehmen nicht völlig das organische Paradigma, weil laut des Paradigmas die Unternehmen keinen formalen Manager hätten.

7.4.2 Motivieren der MitarbeiterInnen

Der Manager des D2 Unternehmens motiviert die MitarbeiterInnen durch Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, selbstständiges Arbeiten und Übernahme von Verantwortung. Diese Motivierungsweisen weisen darauf hin, dass der Manager des D2 Unternehmens auch den demokratischen Leitungsstil verwendet. Laut Northouse (2015, 87, 91) denken die demokratischen ManagerInnen, dass die MitarbeiterInnen Verantwortung suchen, motiviert und völlig fähig ihre Arbeit selbständig zu fertigen sind, und gerade dies ist auch die Motivierungsweise des deutschen Managers des D2 Unternehmens. Er repräsentiert auch teilweise transformationellen Leitungsstil: er drückt die Vision der Zukunft aus und zeigt Vertrauen auf die Fähigkeit der MitarbeiterInnen, die Vision zu realisieren. (Seibert/Wang/Courtright 2011, zitiert nach Breevaart et al. 2013, 142).

Der Manager des D1 Unternehmens motiviert die MitarbeiterInnen durch gutes Arbeitsklima, regelmäßige Veranstaltungen und in der Art und Weise, dass die MitarbeiterInnen auch in Entscheidungen eingebunden werden. Er verwendet teilweise den demokratischen Führungsstil, nach dem die demokratischen ManagerInnen die MitarbeiterInnen konsultieren (Christopher 2012, 60). Dazu gehört, dass die MitarbeiterInnen in Entscheidungen eingebunden werden. Er repräsentiert teilweise auch den transformationellen Führungsstil, weil er das Arbeitsengagement der MitarbeiterInnen durch gutes Arbeitsklima und regelmäßige Veranstaltungen fördert. Auch das Entscheidungstreffen mit den MitarbeiterInnen weist auf die Verstärkung des Arbeitsengagements hin, das dem transformationellen Führungsstil eigen ist. (Vgl. Kapitel 4.4.4).

Der Manager des F1 Unternehmens motiviert die MitarbeiterInnen dadurch, dass er auf ihren Energielevel positiv einwirkt. Es wird auch betont, dass gute Teamatmosphäre, Zusammenarbeit und „passion & fun“ Atmosphäre zu schaffen dabei helfen, die schwierigen Ziele zu erreichen. Der Manager des F2 Unternehmens motiviert die MitarbeiterInnen dagegen durch Feedback. Sein Feedback weist auf den transformationellen Führungsstil hin, weil das transformationelle Management auf den Bedürfnissen der persönlichen Entwicklung von den MitarbeiterInnen basiert (Gosling et al. 2012, xxix). Auch der Manager des F1 Unternehmens weist Züge des transformationellen Führungsstils auf. Er hat gesagt, dass er ganz wachstumsorientiert ist, was sichtbar die Vision repräsentiert. Für die oben erwähnten Perspektiven gibt Breevaart (2013, 140) Verstärkung, weil laut ihm der transformationelle Führungsstil durch idealisierten Einfluss, inspirierende Motivation, individuelle Berücksichtigung und intellektuelle Stimulation charakterisiert ist. Das widerlegt die Behauptung, dass der Manager des F1 Unternehmens kurzfristig orientiert wäre, wie in dem Kapitel 7.4.1 vermutet wurde.

Der Manager des F3 Unternehmens verwendet den transformationellen Führungsstil, da er die Wichtigkeit der Arbeitsaufgaben und das, was mit den Aufgaben erreicht wird, begründet. Das entspricht der Vorstellung des transformationellen Führungsstils, nach dem die transformationellen ManagerInnen die Motivation der MitarbeiterInnen durch das Aufbauen der bedeutsamen Begründung für die Arbeit fördern (Avolio/Yammarino 2002; zitiert nach Breevaart 2013, 141). Das transformationelle Management konzentriert sich unter anderem auf die Ziele und Werte, was darin sichtbar wird, dass der Manager des F3 Unternehmens beim Motivieren der MitarbeiterInnen bei Bedarf „Zuckerbrot und Peitsche“ verwendet. Darin stehen sowohl die Ziele und die Vision als auch die Missionen, die Strategien und das Potential der Menschen im Zentrum (Gosling et al. 2012, xxix).

Obwohl die MitarbeiterInnen schon eine größere Rolle bei dem transaktionalen Management spielen und die ManagerInnen sich mehr auf die MitarbeiterInnen konzentrieren (Avery 2004, 22), individualisieren die transaktionalen ManagerInnen aber laut Northouse (2004, 178) die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nicht und konzentrieren sich nicht auf die persönliche Entwicklung der MitarbeiterInnen. Die Individualisierung und die Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung weisen darauf hin, dass die Manager der F2, F3 und D1 Unternehmen mehr in das transaktionale Paradigma hineinpassen würden, während die Manager der F1 und D2 Unternehmen besser in das visionäre Paradigma hineinpassen würden.

Keiner von den Interviewten repräsentiert das organische Paradigma, aber Züge davon sind trotzdem zu sehen. Zum Beispiel der Manager des F1 Unternehmens gibt an, dass er jeder Zeit den Energielevel seines Teams fördert. Er weist auf die Gruppe hin, nicht auf einzelne MitarbeiterInnen wie die organischen ManagerInnen es machen.

Die Motivierungsweisen der Manager der F1 und D1 Unternehmen passen auch teilweise in solche Kultur hinein, in der starke Unsicherheitsvermeidung und Femininität herrschen, weil in

diesen Kulturen soziale Bedürfnisse und Bedürfnisse nach Sicherheit geschätzt werden (Hofstede 2001b, 175-178). Gerade die gemeinsamen Aktivitäten und Zusammenarbeit der Manager der F1 und D1 Unternehmen betonen die sozialen Bedürfnisse. Dagegen repräsentieren die Manager der F3 und D2 Unternehmen solche Kulturen, die mit starker Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität beschrieben werden, in denen die Bedürfnisse nach Sicherheit und Wertschätzung motivierend sind (Hofstede 2001b, 175-178). Gerade die Wertschätzung und Begründung der Aufgaben als Motivierungsweisen entsprechen dieser Perspektive.

Die Entwicklungsmöglichkeiten, selbstständige Arbeit und die Übernahme von Verantwortung als Motivierungsweisen des Managers des D2 Unternehmens entsprechen auch der individualistischen Kultur. Auch der Manager des F2 Unternehmens repräsentiert die individualistische Kultur, weil durch das Feedback die MitarbeiterInnen zu motivieren auf die individuelle Berücksichtigung der MitarbeiterInnen hinweist.

Die Schätzung der Beziehungen und der Lebensqualität der femininen Kultur kommen deutlich in der Antwort des Managers des F1 Unternehmens sowie des Managers des D1 Unternehmens vor, die gutes Arbeitsklima, regelmäßige gemeinsame Veranstaltungen, gemeinsame Aktivitäten und gute Teamatmosphäre betonen. Die Herausforderungen und Möglichkeiten für Beförderungen der maskulinen Kultur weisen auf die Entwicklungsmöglichkeiten und auf das Übernehmen der Verantwortung als Motivierungsweisen hin, und verstärken die Aussage, dass der Manager des D1 Unternehmens auch teilweise die maskuline Kultur repräsentiert.

Besonders die Motivierungsweise der Manager der F1 und D1 Unternehmen weisen auf enge und wenig formelle Beziehungen zu den MitarbeiterInnen hin, und zeigen dass die Manager solche Kultur repräsentieren, in der geringe Machtdistanz herrscht.

Wenn auch die Antworten auf die früheren Fragen berücksichtigt werden, liegt der größte Unterschied zwischen den finnischen und deutschen Managern im zielorientierten Motivation der MitarbeiterInnen. Die Ziele spielen eine große Rolle bei allen finnischen Managern, während die deutschen Manager sich mehr auf die Entwicklungsmöglichkeiten, selbstständige Arbeit und gutes Arbeitsklima sowie darauf konzentrieren, dass die MitarbeiterInnen in Entscheidungen eingebunden werden. Das signalisiert, dass die finnischen Manager mehr als die deutschen Manager in das visionäre Paradigma hineinpassen würden.

7.4.3 Belohnung der MitarbeiterInnen

Die deutschen und finnischen Manager sollten sich zum größten Teil wegen der abweichenden maskulinen und femininen Werte voneinander unterscheiden, weil Deutschland eine maskuline und Finnland eine feminine Kultur ist. Die Perspektive der Kultur zeigt sich sowohl in den Antworten der deutschen als auch der finnischen Manager. Nach der Perspektive der maskulinen Kultur werden die MitarbeiterInnen nach ihrer Leistung belohnt, und zwar hat ein deutscher Manager des D2 Unternehmens erwähnt, dass er seine MitarbeiterInnen durch Lob, Wertschätzung, Bonus, Zielvereinbarungen und teilweise Vertrauensarbeitszeit belohnt. Der Manager des D1 Unternehmens belohnt die MitarbeiterInnen dagegen durch Incentives, Bonuszahlungen und regelmäßige gemeinsame Aktivitäten.

Die Belohnungsweise des D2 Managers entspricht aber nicht völlig der maskulinen Kultur, weil Lob und Wertschätzung als Belohnungsweisen auf Femininität hinweisen. Die Belohnungsweisen des D1 Managers entsprechen auch teilweise der maskulinen und teilweise der femininen Kultur, weil er die MitarbeiterInnen zusätzlich zu Incentives und

Bonusbezahlungen auch durch regelmäßige gemeinsame Aktivitäten belohnt. (Vgl. Kapitel 4.2.3).

Der Manager des F3 Unternehmens belohnt die MitarbeiterInnen durch Lob, Bonusbezahlung, gute Personalvorteile und Erholungsveranstaltungen. Mit diesen Belohnungsweisen repräsentiert er sowohl die maskuline als auch feminine Kultur, weil die finanziellen Belohnungen auf die maskuline Kultur hinweisen, während die Erholungsveranstaltungen auf feminine Kultur hinweisen. Er belohnt die MitarbeiterInnen sowohl am Ende des Jahres, an Ehrentagen, zu Weihnachten, bei der Pressekonferenz des Jahresrückblicks als auch wenn sie die Ziele erreichen.

Der Manager des F2 Unternehmens belohnt die MitarbeiterInnen durch den Lohn und die Provision für ein gutes Ergebnis, und repräsentiert völlig die maskuline Kultur, die nicht seiner kulturellen Dimension entspricht, da Finnland als feminine Kultur eingestuft wird.

Der Manager des F1 Unternehmens vergleicht gerne, und er organisiert gerne Wettbewerbe. Das Unternehmen hat ein gut funktionierendes Bonussystem, und die Bonusse werden auf der Basis der individuellen Leistung und Ergebnisse gerechnet. Es werden auch jährlich sechs bis acht beste Vorgesetzte belohnt. Wegen seines eigenen Weinhobbys wird er auch eine Flasche Sekt schenken, wenn jemand in den täglichen Arbeitsaufgaben Erfolg hat. Die Belohnungsweise entspricht teilweise der femininen Kultur, aber teilweise auch der maskulinen Kultur, zu der die Belohnung nach dem Bonussystem und die Wettbewerbe gehören, die die Individuen voneinander unterscheiden. Die Belohnung mit der Sektflasche gehört zu der femininen Kultur.

Die Perspektive des Individualismus gehört aber eng zu jeder Antwort sowohl bei den deutschen als auch bei den finnischen Managern, die meistens auf dem Geld basierende Belohnungen verwenden. Die Wettbewerbe des Managers des F1 Unternehmens sind typisch

für die individualistische Kultur. (Vgl. Kapitel 4.2.2). Auch die Incentives als Belohnungsweise des Managers des D1 Unternehmens repräsentieren individualistische Kultur, weil das Verwenden der finanziellen Incentives in den individualistischen Kulturen geschätzt werden sollte (Chiang 2005, 1549). Auch das Verwenden der finanziellen Incentives des Managers des F2 Unternehmens entspricht völlig dem Individualismus. (Vgl. Kapitel 4.2.2). Sowohl die Belohnungen durch Lob und Wertschätzung und nach den Ehrentagen der Manager der D2 und F3 Unternehmen entsprechen den Individualismus. Auch die früheren Antworten zeigen, dass sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager individualistische Kultur repräsentieren.

Die Antworten der deutschen und finnischen Manager entsprechen nicht völlig der Perspektive der Länder mit starken Unsicherheitsvermeidungswerten, weil die MitarbeiterInnen meistens gerade durch Incentives und nach individuellen Leistungen wie in den Ländern mit schwachen Unsicherheitsvermeidungswerten belohnt werden. Nur die Belohnungsweisen des finnischen Managers des F3 Unternehmens sind voraussagbar und sicher, und weisen auf solche Länder hin, denen starke Unsicherheitsvermeidungswerte kennzeichnend sind. (Vgl. Kapitel 4.2.4).

Wenn neben den Belohnungsweisen auch Motivierungsweisen und Beschreibungen der Leitungsstile berücksichtigt werden, zeigen die Antworten aller finnischen und aller deutschen Manager, dass sie die Kulturen mit geringer Machtdistanz repräsentieren. In solchen Kulturen werden laut Hofstede (2001b, 46) die ManagerInnen und MitarbeiterInnen gleichberechtigter behandelt und es gibt nur kleine Hierarchiestufen an den Arbeitsplätzen. Gerade diese Perspektive kommt deutlich in den Antworten aller finnischen und deutschen Manager vor.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die deutschen Manager die MitarbeiterInnen eher durch Zielvereinbarungen, teilweise durch Vertrauensarbeitszeit und Incentives belohnen, während die finnischen Manager ihre MitarbeiterInnen durch Provision und Wettbewerbe belohnen. Eine Spezialität der finnischen Manager ist der tägliche Dank an die MitarbeiterInnen

und das Verteilen einer Flasche Sekt, wenn jemand Erfolg in den täglichen Arbeitsaufgaben hat. Es gibt aber auch starke Gemeinsamkeiten in der Belohnung. Sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager belohnen die MitarbeiterInnen meistens durch Lob, Lohn und Bonusbezahlung.

Die deutsche Belohnungsweise des Managers des D2 Unternehmens mit der Vertrauensarbeitszeit weist auf das klassische Paradigma des Managements hin, weil laut Avery (2004, 21) nach dem klassischen Paradigma die Beziehungen wie Verträge sind, und zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen ein sogenannter Vertrauensvertrag herrscht. Wenn die früheren Antworten auch berücksichtigt werden, hat er aber auch Züge von dem transaktionalen Paradigma gezeigt, weil er Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, selbstständiges Arbeiten und Übernehmen der Verantwortung als Motivierungsweise verwendet. In dem Kontinuum würde er das klassische Paradigma repräsentieren, aber auch in der Nähe des transaktionalen Paradigmas stehen. Deswegen passt der Manager des D2 Unternehmens nicht völlig in das klassische Paradigma hinein, weil er auch durch Lob und Vertrauensarbeitszeit die MitarbeiterInnen belohnt, die zu dem transaktionalen Paradigma gehören.

Besonders das Entscheidungsmachen zusammen mit den MitarbeiterInnen des Managers des D1 Unternehmens, was in einer früheren Antwort hervorgekommen ist, weist darauf hin, dass dieser Manager eher das transaktionale als das klassische Paradigma repräsentiert. Auch die gemeinsamen Aktivitäten des Managers des D1 Unternehmens verweisen auf das transaktionale Paradigma. (Vgl. Kapitel 4.1.2). In dem Leitungsstil des Managers des D1 Unternehmens gibt es auch Züge von dem visionären Paradigma, zu dem die gemeinsamen Aktivitäten gehören. Das Entscheidungsmachen zusammen mit den MitarbeiterInnen weist auch darauf hin, dass der Manager des D1 Unternehmens auch in das visionäre Paradigma hineinpassen könnte. Laut Avery (2004, 46) ist die Konzentration der ManagerInnen auf die

MitarbeiterInnen wichtiger bei den visionären ManagerInnen als bei den klassischen oder transaktionalen ManagerInnen, und sie konsultieren die MitarbeiterInnen mehr. Ob er in das transaktionale oder in das visionäre Paradigma hineinpasst, hängt von den späteren Antworten ab, weil Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit, Anregung, Ermutigung, Positivismus und Motivierung die visionären ManagerInnen charakterisieren, die die Probleme dadurch lösen, sodass alle gewinnen (Avery 2004, 25). Obwohl die früheren Antworten zeigen, dass er die Vision schätzt und in das visionäre Paradigma hineinpassen würde, werden die späteren Antworten bestimmen, ob er besser in das transaktionale oder visionäre Paradigma hineinpassen würde.

Neben den deutschen Leitungsstilen weisen die Belohnungsweisen besonders der finnischen Manager der F1 und F3 Unternehmen auf das visionäre Paradigma hin, weil sie sich durch gemeinsame Veranstaltungen und Wettbewerbe auf die MitarbeiterInnen konzentrieren. Weil sie die MitarbeiterInnen wegen des Erreichens der Etappen und Ziele belohnen, verweist das darauf, dass die Visionen und die Zukunft eine große Rolle spielen. Der Manager des F2 Unternehmens würde dagegen gut eher in das transaktionale Paradigma hineinpassen, weil er die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nicht individualisiert und sich nicht auf die persönliche Entwicklung der MitarbeiterInnen konzentriert. Auch die Vision spielt hier keine so große Rolle wie bei anderen finnischen Managern. Auch die früheren Antworten des Managers des F2 Unternehmens weisen auf das transaktionale Paradigma hin.

Es wurde festgestellt, dass sowohl die deutschen als auch die finnischen ManagerInnen im Allgemeinen den transaktionalen Leitungsstil in den Situationen der Belohnung der MitarbeiterInnen verwenden. Der transaktionale Leitungsstil basiert im Vergleich zum transformationellen Leitungsstil auf zufälligem Belohnungsverhalten und ausnahmslosem Management (Ardichvili/Kuchinke 2002, 101). Das zufällige Belohnungsverhalten kommt in den Antworten des Managers des F1 Unternehmens dadurch hervor, dass er eine Flasche Sekt

verteilt, wenn jemand Erfolg bei der täglichen Arbeit hat. Das ausnahmslose Management des Managers des F3 Unternehmens weist auf die Belohnung anhand der regelmäßigen Veranstaltungen hin. Nur der Manager des F2 Unternehmens hat aber gesagt, dass er die MitarbeiterInnen durch den Lohn belohnt, das auf das ausnahmslose Management hinweist, und den transaktionalen Leitungsstil repräsentiert.

Der Manager des D2 Unternehmens, der die MitarbeiterInnen durch Zielvereinbarungen und teilweise Vertrauensarbeitszeit belohnt, verwendet auch den demokratischen Leitungsstil. Die demokratischen ManagerInnen denken laut Northouse (2015, 87), dass die Menschen ihre Arbeit mögen, motiviert sind und Verantwortung suchen, was sich gerade in der Vertrauensarbeitszeit zeigt.

Die Manager der D2 und F1 Unternehmen repräsentieren auch teilweise den transformationellen Leitungsstil, der laut Bass (1985, zitiert nach Gosling et al. 2012, xxix) auf den Bedürfnissen der persönlichen Entwicklung von den MitarbeiterInnen basiert. Besonders die Wettbewerbe und die Belohnung wegen des täglichen Erfolgs des F1 Managers und teilweise die Vertrauensarbeitszeit des Managers des D2 Unternehmens entsprechen den Bedürfnissen der persönlichen Entwicklung. Das transformationelle Management konzentriert sich auf Ziele und Werte, Moral und Ethik, und ist auf die langfristigen Ziele orientiert (Gosling et al. 2012, xxix). Die Konzentration auf die Ziele kommt eindeutig in den Belohnungen des Managers der F1 und D2 Unternehmen vor, wenn sie die besten Vorgesetzten und die MitarbeiterInnen durch Zielvereinbarungen belohnen. Diese Belohnungsverhalten weisen gerade auf die Missionen, Strategien und Potential der Menschen, die im Zentrum des transformationellen Managements stehen, hin (Gosling et al. 2012, xxix).

7.5 Teilung der Arbeitsaufgaben

Laut des Managers des D1 Unternehmens werden die Arbeitsaufgaben in seiner Organisation nach Personen und Tätigkeiten verteilt, während die Aufgaben in dem D2 Unternehmen nach Zuständigkeit gemäß Organisation und Dialog verteilt werden. Der D2 Manager verwendet den demokratischen Leitungsstil, und konsultiert die MitarbeiterInnen mehr als die autoritären ManagerInnen. Dagegen verwendet der D1 Manager den transformationellen Leitungsstil, in dessen Zentrum unter anderem das Potential der Menschen steht (Gosling et al. 2012, xxix). Weil die transformationellen ManagerInnen durch individuelle Berücksichtigung charakterisiert sind, weist die Verteilung der Aufgaben nach den Personen und Fähigkeiten des Managers des D1 Unternehmens auf den transformationellen Leitungsstil hin.

In dem F1 Unternehmen werden die Aufgaben nach der Rolle und den Verantwortungen geteilt, und es wird auch versucht, die Arbeitslast auszubalancieren. Der Manager F1 verwendet neben dem Manager des D1 Unternehmens den transformationellen Leitungsstil, weil er die Potentiale der MitarbeiterInnen in der Verteilung der Arbeitsaufgaben berücksichtigt. Der Manager des F1 Unternehmens betont auch, dass die Organisation sehr flach ist und auf der Höchstgrenze funktioniert, und deswegen sollte auch auf die aller kleinsten Abweichungen schnell reagiert werden. In dem F3 Unternehmen werden die Aufgaben nach standardmäßigen Einteilungen verteilt, die in der Beschreibung der Positionen stehen. Dagegen werden die projektgearteten Aufgaben von dem Manager verteilt. Hier sind Züge des autoritären Leitungsstils zu sehen, obwohl der Manager des F3 Unternehmens sonst auch den transformationellen Leitungsstil verwendet. Es kann gesagt werden, dass der Manager des F3 Unternehmens in den täglichen Aufgaben den transformationellen Leitungsstil verwendet, aber in solchen Situationen den autoritären Stil, der durch projektgeartete Aufgaben charakterisiert sind.

Was aber überraschend ist und von den anderen Antworten abweicht, ist die Tatsache, dass in dem F2 Unternehmen die Arbeitsaufgaben nach den Entscheidungen des Managers verteilt werden. Das mag bedeuten, dass der Manager allein die Aufgaben bestimmt, während in den anderen finnischen und deutschen Unternehmen die Verteilung der Aufgaben mehr nach den Personen und ihren Tätigkeiten geschieht. Diesen Leitungsstil repräsentieren autoritäre ManagerInnen, die laut Christopher (2012, 60) ohne Konsultation der MitarbeiterInnen Entscheidungen treffen. Der Beschreibung des autoritären Leitungsstils mit der Kontrolle der MitarbeiterInnen entspricht aber nicht allen Antworten des Managers des F2 Unternehmens, der in sonstigen Situationen Gruppendiskussion betont. Es kann aber gesagt werden, dass der Manager des F2 Unternehmens in der Situation der Verteilung der Arbeitsaufgaben den autoritären Leitungsstil verwendet.

Das klassische Management konzentriert sich auf die Position der ManagerInnen und ihre Macht gegenüber den MitarbeiterInnen, bei denen die ManagerInnen im Zentrum stehen (Avery 2004, 33). Der Manager des F2 Unternehmens, der die Arbeitsaufgaben nach den Entscheidungen des Managers verteilt, repräsentiert gerade das klassische Paradigma. Der Manager des F3 Unternehmens, der die projektgearteten Aufgaben nach seinen Entscheidungen verteilt, repräsentiert auch Züge von dem klassischen Paradigma. (Vgl. Kapitel 4.1.1). Das Belohnungsverhalten der Manager der F1, D1, D2 und teilweise F3 Unternehmen weisen auf das transaktionale Paradigma, in dem die MitarbeiterInnen schon eine größere Rolle spielen, wobei die Fähigkeiten, Bedürfnisse und Motive der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden (Avery 2004, 22). Gerade durch die Verteilung der Aufgaben nach Personen und Tätigkeiten werden die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen berücksichtigt.

Der Dialog als Verteilungsweise der Aufgaben des Managers des D2 Unternehmens weist auch auf das visionäre Paradigma hin, weil er mehr die MitarbeiterInnen konsultiert und die Meinungen der MitarbeiterInnen berücksichtigt. Auch wenn die früheren Antworten

berücksichtigt werden, weist das darauf hin, dass der Manager des D2 Unternehmens eher das visionäre Paradigma als das transaktionale Paradigma repräsentiert. Die früheren Antworten der Manager der F1 und F3 Unternehmen zeigen ebenfalls, dass sie auch eher in das visionäre Paradigma hineinpassen würden.

In den Kulturen mit geringer Machtdistanz werden laut Hofstede (2001b, 46) die ManagerInnen und MitarbeiterInnen gleichberechtigter behandelt. Diese kulturelle Dimension entspricht den Managern der F1, F3, D1 und D2 Unternehmen, in denen die Arbeitsaufgaben entweder nach den Personen, Rollen und Tätigkeiten oder durch Dialog verteilt werden. Die Aussage, dass es in solchen Kulturen nur kleine Hierarchiestufen an den Arbeitsplätzen gibt, und allen sollten die gleichen Rechte gehören, entspricht besonders dem Leitungsstil des Managers des D2 Unternehmens, der die Aufgaben durch Dialog verteilt. Avery (2004, 53) hat dargelegt, dass in den Kulturen mit geringer Machtdistanz die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen theoretisch enger und wenig formell sind. Dieser Perspektive entspricht wieder der Dialog als Teilungsweise des Managers des D2 Unternehmens. Laut dieser Perspektive sind die idealen ManagerInnen Demokraten, die beim Entscheiden auch die Meinungen der MitarbeiterInnen berücksichtigen, aber letztendlich selbst die Entscheidung treffen (Hofstede 2001b, 46). Das entspricht auch völlig dem Leitungsstil des Managers des D2 Unternehmens.

Dagegen sind die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen in den Kulturen mit großer Machtdistanz distanzierter und hierarchischer, weswegen das klassische Management besser zu den Kulturen mit großer Machtdistanz passen würde (Avery 2004, 53). Das mag bedeuten, dass der Manager des F2 Unternehmens und teilweise auch der Manager des F3 Unternehmens, die die Arbeitsaufgaben nach ihren eigenen Entscheidungen verteilen, gerade die Kulturen mit großer Machtdistanz repräsentieren würden, obwohl neben der deutschen Kultur auch die finnische Kultur mit geringer Machtdistanz identifiziert wird. Die

Verteilungsweise der Aufgaben der Manager der F2 und teilweise F3 Unternehmen könnten auch auf die Züge hinweisen, die die Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung charakterisieren. (Vgl. Kapitel 4.2.4).

In den individualistischen Kulturen werden die MitarbeiterInnen als Individuen mit ihren eigenen Bedürfnissen betrachtet (Hofstede 2001b, 86), was die Stile der Manager der F1, F3, D1 und D2 Unternehmen beschreibt, weil sie die Aufgaben nach den Personen, Rollen und Tätigkeiten teilen.

Die Manager des F2 Unternehmens und teilweise des F3 Unternehmens, die die Aufgaben basierend auf ihren eigenen Entscheidungen treffen, würden auch zu der maskulinen Kultur passen, weil die ManagerInnen in den maskulinen Kulturen die Entscheidungen basierend auf Fakten treffen, ohne Gruppendiskussion zu führen (Avery 2004, 53). Die ManagerInnen in den femininen Kulturen dagegen betrachten Konsens als wichtig (Hofstede 2001b, 133-134), wonach der Dialog als Verteilungsweise des Managers des D2 Unternehmens die feminine Kultur repräsentiert.

7.6 Problemlösung

Der Manager des F2 Unternehmens bringt hervor, dass es keine bedeutenden Probleme in seiner Organisation gibt. Falls Probleme auftauchen, werden sie in den Monatsbesprechungen gelöst. Die persönlichen Probleme werden zwischen dem Manager und der/dem MitarbeiterIn besprochen und gelöst. Der Manager des F3 Unternehmens sagt, dass die Probleme meistens Missverständnisse oder schlechte Definition der Arbeitsaufgaben sind. Die Probleme werden auch seiner Meinung nach in den Besprechungen zwischen den beteiligten Personen besprochen und gelöst. Die beiden Manager repräsentieren das visionäre Paradigma, da laut

Speier/Fontaine/Malloy (2006; zitiert nach Dwivedi 2006, 13) sich die visionären ManagerInnen auf die Klarheit und die Kommunikation konzentrieren.

Der Manager des F1 Unternehmens dagegen sagt aus, dass es immer Probleme gibt. Die Probleme werden zusammen gelöst. Der größte Teil der Probleme sind Kommunikationsprobleme, die sich beim Besprechen lösen. Er meint auch, dass auch die ManagerInnen an dem täglichen Arbeitsleben teilnehmen sollten, und dass der Manager da sein sollte, wo er der Organisation am besten nützen würde. Er teilt die Sache mit seiner zehnköpfigen Führungsgruppe. Die Grundregel ist seiner Meinung nach, dass alle Probleme Leitungsprobleme sind. Der Leitungsstil des Managers des F1 Unternehmens repräsentiert auch Züge des organischen Managements, weil die Führungsgruppe aus zehn ManagerInnen besteht. Das kann aber von der Größe der Organisation abhängen. Der Leitungsstil dieses Managers steht aber dem visionären Paradigma näher als dem organischen Paradigma.

Von den deutschen Managern kam leider nur eine Antwort auf die Frage über Problemlösung. Laut des Managers des D2 Unternehmens gibt es doch einige Probleme in seinen Organisationen, und meistens werden sie durch Teamgespräche gelöst. Das zeigt, dass der Manager das visionäre Paradigma repräsentiert. (Vgl. Kapitel 4.1.3). Der Leitungsstil des deutschen Managers repräsentiert auch Züge des organischen Managements, das die Kommunikation zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen betont.

Die Gemeinsamkeit in der Problemlösung zwischen den deutschen und finnischen Managern liegt darin, dass die Probleme sowohl in den finnischen als auch in den deutschen Unternehmen meistens durch eine Gruppendiskussion gelöst werden. Diese Weise der Problemlösung ergibt, dass sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager eher zu dem visionären Paradigma gehören. Die visionären ManagerInnen sind dadurch charakterisiert, dass sie die Probleme auf die Art und Weise lösen, dass alle gewinnen (Avery 2004, 25). Die visionären ManagerInnen

konsultieren die MitarbeiterInnen und versuchen eine gemeinsame Lösung der Probleme zu finden. Sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager betonen die Besprechungen bei der Problemlösung, die nach dem Konsens streben.

Es ist deutlich, dass sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager in den Situationen der Problemlösung den demokratischen Leitungsstil verwenden. Die Problemlösung zwischen den beteiligten Personen in den Gruppendiskussionen weist stark auf den demokratischen Leitungsstil hin. Durch die Leitungsstile sagen die Manager, dass sie die MitarbeiterInnen gleichberechtigt und ehrlich behandeln und versichern, dass jede Meinung berücksichtigt wird. Die Förderung der Kommunikation weist stark auf den Manager des F1 Unternehmens hin, der sagt, dass die meisten Probleme Kommunikationsprobleme sind.

Einigermaßen repräsentieren sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager auch den transaktionalen Leitungsstil, der Besprechungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen fordert (Ardichvili/Kuchinke 2002, 101). Die Manager erinnern aber mehr an die demokratischen als an die transaktionalen Manager, so dass gesagt werden könnte, dass die Manager nur Züge des transaktionalen Leitungsstils repräsentieren.

Der größte Unterschied bei der Problemlösung zwischen den finnischen und deutschen Managern liegt darin, dass die Probleme in den deutschen Unternehmen in Teamgesprächen gelöst werden, während in Finnland die Probleme direkt zwischen den beteiligten Personen oder zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer gelöst werden.

Die Perspektive der geringen Machtdistanz, nach der die ManagerInnen und MitarbeiterInnen gleichberechtigter behandelt werden, entsprechen sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager, da die Probleme in Besprechungen gelöst werden. Auch die Aussage, dass es in solchen Kulturen nur kleine Hierarchiestufen an den Arbeitsplätzen gibt, und allen die gleichen Rechte gehören sollten, entspricht den Leitungsstilen sowohl aller finnischer als auch deutscher

Manager. Auch die Diskussionen in der Problemlösung entsprechen den Ländern mit geringer Machtdistanz, in denen die Beziehungen zwischen den ManagerInnen und MitarbeiterInnen theoretisch enger und wenig formell sind. Wenn auch die früheren Antworten berücksichtigt werden, wird die Perspektive verstärkt, dass sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager der Kultur mit geringer Machtdistanz entsprechen.

Laut Hofstede sollte die deutsche Kultur eine maskuline Kultur sein, die sich auf Erfolg in der Arbeit konzentriert und Geld und Materielles schätzen sollte, während die femininen Kulturen, die sich auf Lebensqualität konzentrieren, die Beziehungen zwischen den Menschen schätzen sollten (Adler 2008, 57). Der Manager des D2 Unternehmens repräsentiert keine maskuline Kultur insofern, als in den maskulinen Kulturen der Konflikt durch einen fairen Kampf aufzuklären versucht wird, durch das sog. „der Beste soll gewinnen“ –Prinzip. Deswegen werden die Geschäftsbeziehungen im Arbeitsleben laut Hofstede (2001b, 130) als ein Machtkampf beschrieben.

In den femininen Kulturen löst man dagegen Konflikte dadurch, dass die ManagerInnen zuerst die MitarbeiterInnen konsultieren, und einen Kompromiss zu finden versuchen. Dieser Art entspricht die Problemlösungsweise sowohl des deutschen Managers des D2 Unternehmens als auch die finnischen Manager der F1, F2 und F3 Unternehmen. Der Schätzung der Beziehungen, des Konsenses, der Kooperation und guter Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen kommt aber in allen Antworten sowohl der deutschen als auch der finnischen Manager vor, und ergibt, dass sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager die feminine Kultur repräsentieren. Auch das „der Beste soll gewinnen“ –Prinzip verstärkt die Ansicht, dass sowohl alle finnischen Unternehmen als auch das deutsche Unternehmen D2 feminine Kulturen sind. Auch der Individualismus kommt deutlich in den Antworten aller Manager vor. Die Problemlösung durch die Besprechungen repräsentiert deutlich die individualistische Kultur. (Vgl. Kapitel 4.2.2).

Wenn auch die früheren Antworten berücksichtigt werden, zeigt sich, dass weder die deutschen noch die finnischen Unternehmen stark hierarchisch strukturiert sind. Die schwache hierarchische Struktur kommt auch laut Adler (2008, 56-57) in der Beziehung der Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz hervor. Laut ihr (ebd.) herrscht in den Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung und geringer Machtdistanz nur wenig Hierarchie in den Organisationen, in denen alle ManagerInnen und MitarbeiterInnen miteinander sprechen (ebd.). Die Problemlösung durch die Besprechungen der deutschen und finnischen Manager entspricht gerade solchen Kulturen, in denen sowohl schwache Unsicherheitsvermeidung als auch geringe Machtdistanz herrschen.

8. Ergebnisse der Analyse

Es wurden nicht so viele Unterschiede in den Leitungsstilen zwischen den deutschen und finnischen ManagerInnen gefunden wie erwartet. Es wurde vermutet, dass die hierarchische Struktur als größter Unterschied in den Leitungsstilen vorkommen würde, diese Vermutung wurde aber nicht bestätigt.

Der größte Unterschied zwischen den deutschen und finnischen Managern zeigt sich in der Motivierung und der Belohnung, während die größte Gemeinsamkeit dagegen in den Beziehungen zu den MitarbeiterInnen und in der Problemlösung liegt. Die Gemeinsamkeiten können davon abhängen, dass sowohl die deutsche als auch die finnische Kultur individualistische Kulturen sind, während die unterschiedlichen Belohnungs- und Motivierungsweisen davon abhängen können, dass sich die deutsche Kultur von der finnischen Kultur wegen der Maskulinität unterscheidet. Die Anzahl der deutschen und finnischen Manager hat auch die Ergebnisse deswegen beeinflussen können, weil die Anzahl der deutschen Manager nicht mit derjenigen der finnischen Managern übereinstimmt, und deswegen bietet die Untersuchung kein so kohärentes Bild von den Leitungsstilen wie gewünscht.

Tabelle 19. Die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede zwischen den deutschen und finnischen Managern

	Finnische Manager	Deutsche Manager
Veränderungen in der Organisation	Verminderung des Personals, keine größeren Veränderungen	Keine bedeutenden Veränderungen
Atmosphäre	Gut	Kollegial, familiär
Beziehung zu den MitarbeiterInnen	Direkt, nah, vertraulich	Offen, freundschaftlich
Leitungsstil	Kollegial, delegierend, mit den Zahlen zu leiten, mit den MitarbeiterInnen diskutieren, Leiter	Kommunikativ, offen, partnerschaftlich, flache Hierarchieebene, kurze Entscheidungswege, Coach
Motivierung	Feedback, Zusammenarbeit, Begründen der Aufgaben und was damit erreicht wird	Gutes Arbeitsklima, Veranstaltungen, Entscheidungen mit den MitarbeiterInnen, Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, selbstständiges Arbeiten, Verantwortung übernehmen
Belohnung	Lohn, Provision, Wettbewerbe, Sekt, Bonus, Lob, Aktivitäten, Personalvorteil	Incentives, Bonus, Aktivitäten, Lob, Wertschätzung, Zielvereinbarungen, Vertrauensarbeitszeit
Verteilung der Aufgaben	Nach Rollen und Verantwortungen, Entscheidung des Managers	Nach Personen und Verantwortungen, Dialog
Problemlösung	Besprechungen, zwischen beteiligten Personen	Teamgespräche

In Bezug auf die Beziehungen zu den MitarbeiterInnen verwenden sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager den demokratischen Leitungsstil, während der Manager des F3 Unternehmen auch Züge des transformationellen Stils hat. Die Manager der F1, F2 und D1 Unternehmen weisen auch auf das transaktionale Paradigma hin, während der Manager der F1 Organisation auch in das visionäre Paradigma hineinpassen könnte. Der Manager des F3

Unternehmens würde sowohl in das klassische als auch in das visionäre Paradigma hineinpassen.

Sowohl die finnischen als auch die deutschen Manager verwenden den demokratischen Leitungsstil im Allgemeinen beim Leiten, aber auch Züge des transaktionalen Leitungsstils sind in den Leitungsstilen beider Gruppen zu sehen. Dagegen repräsentiert der finnische Manager des F1 Unternehmens auch Züge des autoritäreren Leitungsstils, wodurch er in das klassische Paradigma hineinpassen würde. Dagegen repräsentieren sowohl der Manager des F2 Unternehmens als auch die beiden deutschen Manager das transaktionale Paradigma. Der Manager des F3 Unternehmens repräsentiert im Vergleich zu den übrigen Interviewten eher das visionäre Paradigma. Die Manager der D2 und F1 Unternehmen repräsentieren auch Züge des organischen Paradigmas.

Beim Motivieren verwenden die deutschen Manager sowohl den demokratischen als auch den transformationellen Leitungsstil. Auch die Manager der F1, F2 und F3 Unternehmen verwenden den transformationellen Leitungsstil. Die Manager der F2, F3 und D1 Unternehmen würden eher in das transaktionale Paradigma hineinpassen, während die Manager der F1 und D2 Unternehmen besser in das visionäre Paradigma hineinpassen würden. Der Manager des F1 Unternehmens repräsentiert auch Züge des organischen Paradigmas.

Bei der Belohnung verwenden alle Manager den transaktionalen Leitungsstil, wobei der Manager des F1 Unternehmens auch teilweise den transformationellen Leitungsstil und der Manager des D2 Unternehmens auch den demokratischen und den transformationellen Stil verwendet. Der Manager des D2 Unternehmens verweist auf das klassische Paradigma des Managements hin, aber hat auch Züge des transaktionalen Paradigmas. Der Manager des D1 Unternehmens verweist auf das transaktionale Paradigma, aber hat auch Züge des visionären Paradigmas. Die Belohnungsweise der F1 und F3 Manager verweist auf das visionäre

Paradigma, während der Manager des F2 Unternehmens eher gut in das transaktionale Paradigma hineinpassen würde.

Betreffs der Teilung der Arbeitsaufgaben verwendet der Manager des D2 Unternehmens den demokratischen Leitungsstil, während die Manager der D1 und F1 Unternehmen den transformationellen Leitungsstil verwendet. Der Manager des F2 Unternehmens repräsentiert den autoritären Leitungsstil, während der Manager des F3 Unternehmens teilweise den autoritären und teilweise den transformationellen Leitungsstil verwendet. Der Manager des F2 Unternehmens repräsentiert das klassische Paradigma, während der Manager des F3 Unternehmens teilweise das klassische und teilweise das transaktionale Paradigma repräsentiert. Das Belohnungsverhalten der Manager der F1 und D1 Unternehmen verweisen auf das transaktionale Paradigma, während der Manager des D2 Unternehmens sowohl in das visionäre als auch in das transaktionale Paradigma hineinpassen könnte.

In der Problemlösung verwenden sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager den demokratischen Leitungsstil, wobei sie auch Züge des transaktionalen Leitungsstils repräsentieren. Die Manager der F2 und F3 Unternehmen repräsentieren das visionäre Paradigma. Die Leitungsstile der Manager der F1 und D2 Unternehmen repräsentieren auch das visionäre Paradigma, aber haben auch Züge des organischen Managements.

Wenn alle Leitungsstile einer einzelnen Person zusammengeführt werden, resultiert daraus der einheitliche Leitungsstil. Der Manager des F1 Unternehmens verwendet sowohl den demokratischen als auch den transformationellen Leitungsstil, der Manager des F2 Unternehmens eher den transaktionalen Leitungsstil und der Manager des F3 Unternehmens den demokratischen und den transformationellen Leitungsstil. Der Manager des D1 Unternehmens verwendet den demokratischen und den transaktionalen Leitungsstil, während

der Manager des D2 Unternehmens den demokratischen und den transformationellen Führungsstil verwendet, aber auch starke Züge des transaktionalen Führungsstils hat.

Zusammenfassend repräsentieren die finnischen Manager den demokratischen und den transformationellen Führungsstil, während die deutschen Manager den demokratischen und den transaktionalen Führungsstil verwenden. Die Gemeinsamkeit in den Führungsstilen liegt darin, dass sowohl die finnischen als auch die deutschen Manager den demokratischen Führungsstil verwenden. Dagegen liegt der Unterschied darin, dass die finnischen Manager eher den transformationellen und die deutschen eher den transaktionalen Führungsstil verwenden. Es wurde auch vermutet, dass sowohl die deutschen als auch die finnischen Manager in das transaktionale Paradigma hineinpassen würden. Die Antworten ergeben aber, dass die finnischen Manager zwischen den transaktionalen und visionären Paradigmen stehen, während die deutschen Manager besser in das transaktionale Paradigma hineinpassen würden. Keiner der hier befragten Manager verwendet den laissez-faire Führungsstil, sondern alle sind kommunikativer als die laissez-faire ManagerInnen. Keiner der Interviewten hat auch völlig das organische Paradigma repräsentiert, sondern nur Züge davon.

Dass die Befragung nicht von einem/einer dritten Deutschen beantwortet wurde, kann von der Schätzung der Arbeitszeit hängen. Laut Tiittulas Untersuchung (1993, 81) wird in Deutschland Arbeitszeit und Freizeit strikt voneinander unterschieden und die Deutschen können sogar bis Mitternacht arbeiten, um ein Projekt fertig zu machen. Es kann also sein, dass Arbeitszeit nicht dafür verwendet wird, solche E-Mails zu beantworten, die mit der Arbeit nichts zu tun haben. Das ist aber vermutlich nicht der einzige Grund dafür, dass nur zwei Antworten von deutschen ManagerInnen gekommen sind. Wie Tiittula (1993, 82) in ihrer Untersuchung betont hat, können auch die Größe der Organisation, die Position der Menschen, die Verantwortung und die Arbeitsaufgaben Einfluss darauf haben, wie Freizeit und Arbeitszeit voneinander unterschieden werden. Es war auch ein Zufall, dass nur Männer auf die Fragen geantwortet

haben, obwohl die Fragen auch an Frauen geschickt wurden. Allerdings stammt Tiittulas Untersuchung aus der 90er Jahren, und vieles ist wegen der Globalisierung verändert. Deswegen sollte die Untersuchung Tiittulas mit Vorsicht betrachtet werden.

Von den Antworten sowohl der deutschen als auch der finnischen Manager sind auch Züge der verschiedenen kulturellen Dimensionen zu sehen. Daran sieht man, dass jede Kultur nicht nur die eigenen Eigenschaften repräsentiert, sondern auch Züge der anderen kulturellen Dimensionen repräsentieren kann. Die kulturellen Dimensionen sind also nicht vollkommen absolut, sondern auch sie können vermischt und in verschiedenen Situationen vorkommen. Munley schlägt vor, gerade eine Tatsache zu berücksichtigen. Laut ihr (2011, 25) existieren die individuellen Unterschiede in der Übernahme der kulturellen Werte, was bedeutet, dass nicht unbedingt alle Individuen einer bestimmten Kultur die Attitüde der Kultur haben. Es ist also wichtig zu beachten, dass obwohl Generalisierung über eine Kultur innerhalb geographischer Grenzen gemacht werden können, es klar ist, dass es verschiedene Kulturen auch innerhalb der geographischen Grenzen gibt (Munley 2011, 27).

Munley (2011, 27) warnt, dass es ein Fehler wäre, eine Eigenschaft der Individuen als eine Eigenschaft der Gruppe anzusehen. Die gegensätzlichen Pole innerhalb der Gruppe variieren mehr als der Durchschnitt zwischen den verschiedenen Gruppen. Beispielsweise haben die größten und die kleinsten MitgliederInnen der Gruppe von Männern und Frauen größere Unterschiede als die Unterschiede zwischen den durchschnittlichen Männern und Frauen. Daraus folgt, dass man nicht vorher wissen kann, ob ein bestimmter lateinamerikanischer Manager weniger Macht verwenden wird als ein bestimmter kanadischer Manager, wie ihre Kulturen es zu verstehen geben. (ebd.). Deswegen kann man keine Behauptungen aufstellen, dass beispielsweise alle deutschen ManagerInnen nur deswegen einen bestimmten Leitungsstil verwenden würden, weil zwei deutsche ManagerInnen diesen Stil verwenden. Es können also keine Verallgemeinerungen über die ganze Gruppe nur basierend auf zwei Personen gemacht

werden. Die Kultur sollte am besten für ein Hintergrundfaktor gehalten werden, der die verschiedenen Situationen zu verstehen hilft. (ebd.).

9. Schlusswort

Diese Untersuchung bietet eine Basis für weitere Untersuchungen. Es sollte aber vermieden werden, eine verallgemeinernde Vorstellung basierend auf dieser Untersuchung zu machen, weil in dieser Untersuchung nur ein paar Repräsentanten sowohl von der deutschen als auch von der finnischen Kultur analysiert wurden. Es könnte auch nicht behauptet werden, dass auch die Größe der Unternehmen, Alter der ManagerInnen, das Geschlecht der ManagerInnen und ihr Verhalten die Leitungsstile nicht beeinflussen würden.

Deswegen wäre es interessant zu untersuchen, wie sich die Frauen und Männer voneinander als ManagerInnen unterscheiden, und welchen Einfluss das Alter der ManagerInnen hat. Es wäre auch interessant zu untersuchen, wie sich die Kommunikation zwischen den finnischen und deutschen ManagerInnen voneinander unterscheidet und wie die Wahl der Sprache die Leitungsstile beeinflusst. Unterscheiden sich die Leitungsstile voneinander, wenn die ManagerInnen Deutsch, Finnisch oder Englisch sprechen? Besonders wenn die Sprache nicht die Muttersprache ist, beeinflusst das dann die Leitungsstile? Es wäre auch interessant zu untersuchen, wie zum Beispiel die finnischen ManagerInnen die finnischen MitarbeiterInnen im Vergleich zu den ausländischen, beispielsweise den deutschen MitarbeiterInnen leiten.

Literaturverzeichnis

Adler, Nancy J. 2008: *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5. Aufl. Mason/Ohio. Thomson/South-Western cop.

Ardichvili, Alexander/Kuchinke, Peter K. 2002: Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. In: *Human Resource Development International*, Vol 5, No. 1. S. 99-117. Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar:

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13678860110046225?needAccess=true>

(zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Avery, Gayle C. 2004: *Understanding Leadership. Paradigms and Cases*. London/Thousand Oaks/California. SAGE. Der Text ist unter der folgenden Adresse einsehbar:

<http://site.ebrary.com/lib/uef/reader.action?docID=10682726> (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Avery, Gayle C. 2005: *Leadership for Sustainable Futures. Achieving Success in a Competitive World*. Cheltenham/Northampton. Edward Elgar.

Barling, Julian 2014: *The Science of Leadership. Lessons from Research for Organizational Leaders*. New York. Oxford University Press.

Breevart, Kimberley/Bakker, Arnold/Hetland, Jorn/Demerouti, Evangelia/Olsen, Olav K./Espevik, Roar 2014: Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol 87. No. 1. S. 138-157. Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12041/full> (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Chiang, Flora 2005: A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward Management. In: *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, No. 9, S. 1545-1563. Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar:<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190500239044?scroll=top&needAccess=true> (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Christopher, Elizabeth/Bhawuk, Dharm P.S/Chen, Eunju Chung 2012: Like and Unlike. Different Communication Styles. In: Christopher, Elizabeth (Hrsg.) 2012: *Communication Across Cultures*. Basingstoke/New York. Palgrave Macmillan.

Dwivedi, R.S. 2006: Visionary leadership: a survey of literature and case study of Dr. A.P.J. Abdul Kalam At Drdl. In: *The Journal of Business Perspective*. Vol 10, No 3. S.11-21. Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar:

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/097226290601000302> (zuletzt einsehen:

26.4.2017)

Fairholm, Matthew R./Fairholm Gilbert W. 2009: *Understanding Leadership Perspectives. Theoretical and Practical Applications*. New York. Springer.

Fang, Tony 2003: A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. In: *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 3, No. 3, S. 347-368. Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar:

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1470595803003003006> (zuletzt einsehen:

26.4.2017)

Fellows, Richard/Liu Anita M.M. 2013: Use and misuse of the concept of culture. In: *Construction Management and Economics*. Vol. 31, No. 5, S. 401-422. Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar:

<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01446193.2013.794296?scroll=top&needAccess=true> (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Gosling, Jonathan/Jones, Stephanie/Sutherland, Ian 2012: *Key Concepts in Leadership*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC. SAGE

Hofstede, Geert H. 2001a: *Culture's consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2. Aufl. Thousand Oaks/London/New Delhi. SAGE.

Hofstede, Geert 2001b: *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 2. durchgeseh. Aufl. München. Deutscher Taschenbuch Verlag.

Kakabadse A./Myers A./McMahon T./Spony G. 1995: Top Management Styles in Europe: Implications for Business and Cross-National Teams. In: *European Business Journal*. Vol 7, No. 1. S. 17-27. Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=7&sid=adc37624-90c7-46b2-8beb-8902ef1dedda%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=6481629&db=bsh> (zuletzt einsehen: 27.4.2017)

Kets de Vries, Manfred F. R. 1994: The Leadership Mystique. In: Grint, Keith (Hrsg.) 1997: *Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*. Oxford. Oxford University Press. S. 250.

Laki24.fi. *Mitä on byrokratia?* Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar:

<http://www.laki24.fi/mita-on-byrokratia/> (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Munley, Almarie E. 2011: Culture differences in leadership. In: *The IUP Journal of Soft Skills*. Vol 5, No. 1. S. 16-30. Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uef.fi:2048/ehost/detail/detail?vid=4&sid=adc37624-90c7-46b2-8beb-8902ef1dedda%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=59948595> (zuletzt einsehen: 27.4.2017)

Northouse, Peter Guy 2004: *Leadership. Theory and Practice*. 3. Aufl. Thousand Oaks/London/New Delhi. SAGE.

Northouse, Peter Guy 2015: *Introduction to Leadership. Concepts and Practice*. 3. Aufl. Thousand Oaks. SAGE.

Pardey, David 2007: *Introducing Leadership*. Oxford. Elsevier Ltd.

Stogdill, R. M. 1950: Leadership. Membership and Organization. In: Grint, Keith (Hrsg.) 1997: *Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*. Oxford. Oxford University Press. S. 112-125.

Tiittula, Liisa 1993: *Kulttuurit kohtaavat. Suomalais-saksalaiset kulttuurierot talouselämän näkökulmasta*. Helsinki. Helsingin Kauppakorkeakoulun.

Tilastokeskus. *Pienet ja keskisuuret yritykset*. Der Text ist unter der folgenden Adresse erreichbar: http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Homepages der Unternehmen:

Eltel Networks Oy <http://www.eltelgroup.com/en/about-eltel/> (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Energysolutions24 GmbH <http://www.energysolutions24.de/> (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Etra Oy <http://www.etra.fi/en/main-page/en-etra/> (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Omexom GmbH <http://www.omexom.com/category/about-us/> (zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Schaeffler Finland Oy <http://www.schaeffler.fi/content.schaeffler.fi/fi/branches/index.jsp>
(zuletzt einsehen: 26.4.2017)

Anhänge

Forschungsfragen auf Deutsch

Name und Sitz des Unternehmens:

Größe des Unternehmens / Anzahl Mitarbeiter:

Welche Sprachen werden verwendet:

1. Hat Ihr Unternehmen Änderungen in den letzten Jahren erfahren? Falls ja, was für Änderungen, und wie sind sie verlaufen?

2. Wie würden Sie die Atmosphäre am Arbeitsplatz beschreiben?

3. Wie würden Sie Ihre Beziehung zu den Mitarbeitern beschreiben?

4. Wie würden Sie sich selbst als Vorgesetzter beschreiben?

4.1 Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

4.2 Wie motivieren Sie die Mitarbeiter?

4.3 Wie belohnen Sie die Mitarbeiter, aus welchem Grund und in welchem Zusammenhang geschieht dies?

5. Wie werden die Arbeitsaufgaben in Ihrem Betrieb verteilt?

6. Hat es Problemsituationen in Ihrem Unternehmen gegeben? Auf welche Weise wurden sie gelöst? Wer alles hat an der Lösung der Probleme teilgenommen?

Forschungsfragen auf Finnisch

Yrityksen nimi ja kotipaikka:

Yrityksen koko / työntekijöiden lukumäärä:

Yrityksen käyttämät kielet:

1. Onko organisaatiossanne tapahtunut viime vuosina muutoksia? Millaisia ne ovat olleet ja miten ne ovat sujuneet?

2. Miten kuvailisit ilmapiiriä työpaikalla?

3. Miten kuvailisit suhdettasi työtovereihin ja kollegoihin?

4. Miten kuvailisit itseäsi johtajana?

4.1 Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi?

4.2 Miten motivoit työtovereita ja kollegoita?

4.3 Miten palkitset heitä? Mistä syystä ja missä yhteydessä?

5. Miten työtehtävien jakamien tapahtuu yrityksessänne?

6. Onko organisaatiossanne ollut ongelmatilanteita? Miten niitä on ratkottu? Ketkä ovat osallistuneet ongelmien ratkaisemiseen?