

Interkulturelle Aspekte von Führung in asiatischen Ländern

Wie Topmanager aus China, Indonesien und Singapur und ihre Mitarbeiter aus Indonesien und China Führung wahrnehmen

DIE AUTOREN

PROF. DR.
HORA TJITRA ▶

Professor für Angewandte Psychologie an der Zhejiang Universität, Hangzhou, China



INGO BILDSTEIN ▶

Diplom-Psychologe und Doktorand am Lehrstuhl für Internationales Management an der Universität Liechtenstein



DR. JULIANA MURNIATI ▶

Dekanin am Psychologischen Institut der Katholischen Universität Atma Jaya, Indonesien



Gerade in Ländern, die zum westlichen Kulturkreis gehören, hält sich das hartnäckige Vorurteil, es gebe einen Führungsstil, der mehr oder weniger in allen asiatischen Staaten angemessen ist. Die Autoren haben in einer umfangreichen Studie das typische Führungsverhalten von Vorgesetzten aus China, Indonesien und Singapur verglichen und darüber hinaus untersucht, wie diese Führungskräfte von Geführten in den Einsatzländern China und Indonesien wahrgenommen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Stärke eines bestimmten Führungsstils in den einzelnen asiatischen Ländern sehr verschieden ist. Sich von vermeintlichen Erfolgsrezepten aus der eigenen Herkunftskultur lösen zu können, ist demzufolge eine Schlüsselfähigkeit einer global kompetenten Führungskraft.

Lebensentwürfe und Identitäten sind auch in China nicht weniger komplex, vielfältig und differenziert als im Westen. Foto: Eine chinesische Fabrikarbeiterin zeigt ihren Ausweis für die Sonderwirtschaftszone Shenzhen.



Führungskräfte treten in Deutschland immer häufiger in geschäftlichen Kontakt mit Personen aus einem fremden Herkunftsland. Genauso steigt stetig die Zahl deutscher Manager, die von ihren Unternehmen auf einen Auslandseinsatz in Asien geschickt werden, wo diese dann nicht nur Mitarbeiter aus einem asiatischen Herkunftsland, sondern Personen aus verschie-

Auslandseinsatz vorbereiten kann (vgl. z. B. Thomas 2011). Interkulturelle Trainings zielen bislang nahezu ausschließlich auf westliche Manager als Zielgruppe und sind daher nur sehr eingeschränkt auf die Vorbereitung von asiatischen Führungskräften auf eine Tätigkeit in einer westlichen Organisation übertragbar. Misra und Gergen (1993) weisen zu Recht darauf hin, dass



Produktion von solarbetriebenen Wassererhitzern in einer Fabrik in Jinan, Provinz Shandong.

denen asiatischen Heimatländern effektiv führen müssen. Außerdem setzen deutsche Unternehmen zunehmend Fachpersonal aus dem asiatischen Raum ein, um den unternehmerischen Erfordernissen vor Ort besser gerecht werden zu können.

Es existiert fundiertes Wissen darüber, wie man Manager, die aus dem westlichen Kulturkreis stammen, idealerweise auf einen

Asiaten in klassischen Ansätzen zur Steigerung der interkulturellen Kompetenz nur als Geführte thematisiert werden, die von einer westlichen Führungskraft im Unternehmen angeleitet werden. Zudem hält sich hier das hartnäckige Vorurteil, man könne Asiaten unterschiedlicher kultureller Herkunft mit ein und demselben Führungskonzept führen, ein Klischee, das unsere Studie widerlegt.

DESIGN DER STUDIE

Im Zeitraum zwischen Oktober 2010 und März 2011 wurden insgesamt 107 jeweils 90-minütige Tiefeninterviews mit asiatischen Führungskräften der obersten Hierarchieebene sowie mit ihren direkt nachgeordneten Mitarbeitern aus dem mittleren Management durchgeführt.* Die befragten Führungskräfte hatten seit mindestens einem Jahr mit ihren Managerkollegen, die aus anderen asiatischen Herkunftsländern stammen, zusammengearbeitet. Die Topmanager stammten aus den drei Heimatländern China, Indonesien und Singapur; ihre Mitarbeiter kamen entweder aus Indonesien oder China. Tabelle 1 beschreibt die Verteilung der befragten Personen hinsichtlich ihrer Herkunfts- und Einsatzländer. Die drei Staaten China, Indonesien und Singapur wurden für die Studie ausgewählt, weil diese Länder für die künftige wirtschaftliche Entwicklung der ganzen Region zentral sein dürften, gleichzeitig aber kulturell sehr verschieden sind.

Aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit werden die Kernergebnisse der Interviews in vier Abschnitten dargestellt. Die ersten beiden beschreiben das Führungsverhalten von nicht-indonesischen Asiaten in Indonesien. Hier wird die Wahrnehmung von Managern aus den Heimatländern Singapur und China sowie der indonesischen Geführten beschrieben. Daran anschließend werden die führungsrelevanten Sichtweisen aus gemischt-nationalen Dyaden von chinesischen und indonesischen Mitarbeitern in China mit ihren jeweiligen Vorgesetzten aus den Heimatländern Singapur und Indonesien näher betrachtet.

Führungskräfte aus Singapur in Indonesien Die Ergebnisse zeigen, dass ein Kernproblem in der Beziehung zwischen Vorgesetzten aus Singapur und ihren Mitarbeitern aus Indonesien in ihrer fundamental gegensätzlichen Einstellung zur erwarteten Arbeitsqualität besteht. Die Führungskräfte aus Singapur sind in diesem binationalen

Vergleich relativ betrachtet stark leistungsmotiviert, wohingegen Indonesier so wahrgenommen werden, dass sie niedrige Arbeitsqualität tolerieren. Ferner zeigen Führungskräfte aus Singapur aus Sicht ihrer indonesischen Mitarbeiter einen hohen Grad an Professionalität, außerdem wird ihnen ein stark wettbewerbsorientiertes Naturell zugeschrieben. Dies führt dazu, dass

Ein weiterer fundamentaler Unterschied besteht darin, wie Angehörige dieser beiden Staaten den Erwerb von Vertrauen wahrnehmen. Aus Sicht der Führungskräfte aus Singapur verdient man sich Vertrauen am besten dadurch, dass man Kompetenz demonstriert und Erfolge vorweist. Für die Indonesier hingegen speist sich die Zuschreibung von Vertrauen viel stärker aus guten



PROFILE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN AUS DREI ASIATISCHEN LÄNDERN

Eigenschaften, die Mitarbeiter an ihren Führungskräften aus drei asiatischen Herkunftsländern in den Einsatzländern China und Indonesien besonders hervorgehoben haben

Herkunftsland	Einsatzland Indonesien	China
Singapur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ starke Leistungsorientierung ▶ hoher Grad an Professionalität ▶ häufige Rückmeldung im Führungsprozess sowie Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Brückenbauer zwischen den Kulturen ▶ ausgezeichnete Planer ▶ Unabhängig vom eigenen Vorgesetzten besteht ein starkes Vertrauen in die Reputation des Staates Singapur, was den Beginn einer beruflichen Kooperation stark begünstigt
China	<ul style="list-style-type: none"> ▶ pragmatische Geschäftsbeziehung ▶ hohe extrinsische Motivation und Ausrichtung auf den Eigennutz ▶ Bemühen um systematische Prozessverbesserungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Herstellung eines angenehmen Arbeitsklimas ▶ warmer und familiärer Führungsstil ▶ routinierter Umgang mit Diversität und Talent, abweichende Perspektiven in Einklang zu bringen

Tab. 2

Führungskräften aus Singapur die Eigenschaft zugeschrieben wird, gern ihre ‚Komfortzone‘ zu verlassen, um neue Dinge zu lernen. Zudem wirken sie auf ihre indonesischen Mitarbeiter ausdauernd, insbesondere bei auftretenden Schwierigkeiten.

Diese Einstellung ist mitunter allerdings schwer mit der (relativen) indonesischen Vorliebe für Harmonie und gute zwischenmenschliche Beziehungen zu vereinbaren.

interpersonalen Beziehungen. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, dass indonesische Mitarbeiter Freiräume zur Arbeitsgestaltung nicht gern nutzen, obwohl Führungskräfte aus Singapur stark auf Empowerment setzen und häufig entsprechende Rückmeldung an ihre Mitarbeiter geben.

Chinesische Führungskräfte in Indonesien Chinesische Führungskräfte in Indonesien führen bevorzugt durch klare Ziel-

vorgaben und nach der Methode ‚Zuckerbrot und Peitsche‘. Um den Grad der Übereinstimmung zwischen Zielvorgabe und -erreichung zu bestimmen, setzen sie bevorzugt auf Kennzahlen. Chinesen sind im Vergleich zu Indonesiern sehr stark extrinsisch motiviert und zudem sehr ehrgeizig. Viele Chinesen betrachten die Arbeit als das Wichtigste im Leben und gehen davon aus, dass ein materiell zufriedenstellender Lebensstandard nur durch harte Arbeit erreicht werden kann. Chinesische Führungskräfte werden mitunter so wahrgenommen, dass sie ihren finanziellen Eigennutz vor ihre emotionale Bindung an das Unternehmen stellen.

Aus diesen Gründen werden die chinesischen Führungskräfte von den Indonesiern als diszipliniert und fleißig wahrgenommen, allerdings harmonisiert aus indonesischer Sicht das ausgesprochen rationale Führungsverständnis nicht mit der von den Indonesiern bevorzugten entspannten und positiven Lebenseinstellung. Indonesier schätzen ein leistungsorientiertes und stressiges Arbeitsklima im Vergleich zu den Chinesen viel weniger. Zudem sind sie weniger extrinsisch motiviert und legen mehr Wert auf eine gute Work-Life-Balance.

Der Zuckerbrot-und-Peitsche-Ansatz der chinesischen Führungskräfte läuft deshalb oft ins Leere. Außerdem setzen chinesische Führungskräfte im binationalen Vergleich viel stärker auf pragmatische Geschäftsbeziehungen und schenken Interaktionspartnern nur schrittweise Vertrauen, wobei sie immer wieder testen, ob der Partner dieses Vertrauen tatsächlich verdient. Dieses Verhalten wird von den Indonesiern als sehr berechnend wahrgenommen. Dabei halten die Geführten ihren chinesischen Vorgesetzten allerdings zugute, dass sie sich stark um eine systematische Verbesserung von Prozessen bemühen. Kompliziert wird die Führungsbeziehung dadurch, dass bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Partnern eine klare Hierarchie als allgegenwärtig wahrgenommen wird.

Führungskräfte aus Singapur in China Führungskräfte aus Singapur werden von ihren chinesischen Mitarbeitern als ausgezeichnete Planer und systematische Analytiker wahrgenommen, die ihre Entscheidungen transparent und hoch effizient umsetzen. Wenn es darum geht, spontan kreative und flexible Problemlösungen zu finden, werden die Führungskräfte aus Singapur eher als schwach wahrgenommen. Vor allem rechnen die chinesischen Mitarbeiter ihren Vorgesetzten aus Singapur hoch an, dass sie relativ viel Empowerment ermöglichen. So begegnen sie ihren Mitarbeitern mit Respekt und lassen ihnen bei der Aufgabenerfüllung weitgehend freie Hand. Erfolgreiches Empowerment setzt allerdings voraus, dass die Geführten ehrlich ihre Meinung äußern.

Ein Problem besteht darin, dass Führungskräfte aus Singapur davon ausgehen, dass ihre chinesischen Mitarbeiter von sich aus

neue Ideen entwickeln und bei Bedarf auch Kritik an Vorgesetzten äußern. Da es nun aber Chinesen verglichen mit Menschen aus Singapur viel schwerer fällt, formale Hierarchien zu durchbrechen, fällt es ihnen oft auch sehr schwer, offen Kritik zu üben oder bei einem fachlichen Problem ihre Führungskraft um Unterstützung zu bitten. Das besondere Erfolgsgeheimnis der Füh-



Open-Air-Restaurants im Business District von Singapur (oben); Fertigung von Motorrädern bei der TVS Motor Company in Karawang, West Java, Indonesien (unten).

rungskräfte aus Singapur, denen es gelingt, diese Situation zu entspannen, besteht darin, dass sie sich extrem nahbar und entspannt verhalten, sodass sie von den chinesischen Mitarbeitern als offen wahrgenommen werden. Selbst zurückhaltende Mitarbeiter suchen daher öfter das Gespräch mit ihren Vorgesetzten.

Menschen aus Singapur sind ferner zweisprachig, sprechen also gut Englisch und Mandarin. Auf der kulturellen Ebene vereinen sie westliche und asiatische Einflüsse gut miteinander. So ist das Bildungssystem einerseits westlich geprägt, die Einwohner Singapurs haben aber gleichzeitig sehr feine Antennen, um die gerade bei Chinesen beliebte indirekte Kommunikationsweise gut zu verstehen. Ein weiterer positiver Faktor ist, dass der Staat Singapur in China durch seine transparenten und konsequent durchgesetz-

ten Gesetze großes Vertrauen genießt. Daher spielen diese ‚westlichten‘ Asiaten eine ganz zentrale Rolle als Brückenbauer zwischen den Kulturen, da sie gut westliches Wissen konform mit chinesischen Verhaltensregeln vermitteln können. Allerdings stoßen selbst Menschen aus Singapur bei der im Vergleich viel stärker indirekten chinesischen Kommunikationsweise manchmal an ihre

Das Nichteinhalten von Zielvorgaben wird sehr tolerant gehandhabt. Chinesische Mitarbeiter sind hier oft positiv überrascht, da sie es aus ihrer Heimat gewohnt sind, für vergleichbare Fehler sehr viel härter bestraft zu werden. Das übergeordnete Ziel der indonesischen Führungskräfte besteht darin, durch dieses hochgradig emotionale Führungsverhalten Loyalität der Mitar-



Montage eines Regional-Jets in der Shanghai Aircraft Manufacturing Factory in Shanghai.

Grenzen, da sie es durch den westlichen Teil ihrer kulturellen Prägung gewohnt sind, Ideen deutlich direkter auszudrücken.

Indonesische Führungskräfte in China Die besondere Stärke indonesischer Führungskräfte besteht darin, dass sie sich im Führungsprozess stark auf die Herstellung eines angenehmen Arbeitsklimas konzentrieren und ihnen attestiert wird, sich ehrlich um ihre Mitarbeiter zu kümmern. Sie folgen hier der Devise, dass nur ein zufriedener Mitarbeiter ein produktiver Mitarbeiter sein kann, und sehen sich selbst als Mediatoren mit großer Bereitschaft für beratendes Verhalten. Durch ein besonders warmes familiäres Führungsverhalten erzeugen sie einen kohäsiven Teamgeist und gute interpersonale Beziehungen (vgl. Taormina / Selvarajah 2005).

beiter zum Unternehmen aufzubauen. Positiv nehmen die geführten chinesischen Mitarbeiter zudem wahr, dass indonesischen Führungskräften angesichts ihrer Erfahrungen aus einem multiethnischen Herkunftsland der gekonnte Umgang mit hochdiversen Mitarbeitergruppen gleichsam ins Blut übergegangen ist. Zudem sind sie in Relation zu Vorgesetzten aus anderen Ländern gut in der Lage, abweichende Perspektiven integrierend miteinander in Einklang zu bringen.

EMPFEHLUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Die zentralen Besonderheiten in der Wahrnehmung asiatischer Führungskräfte aus Singapur, China und Indonesien durch die Geführten chinesischer und indonesischer Herkunft zeigt Ta-

belle 2 im Überblick. Diese Befunde verdeutlichen, dass widersprüchliche Einstellungen hinsichtlich des idealen Führungsverständnisses schnell zu Unzufriedenheit und zu abnehmender Produktivität führen können. So funktioniert beispielsweise ein als sehr rational wahrgenommenes chinesisches Führungsverhalten in Indonesien sehr schlecht, obwohl es in China recht gut zur Steigerung der Mitarbeitermotivation beiträgt. Dies liegt daran, dass indonesische Mitarbeiter viel stärker ein familiäres Führungsverhalten bevorzugen, als dies bei Chinesen der Fall ist.



Produktion von Turnschuhen im chinesischen Dongguan, Provinz Guangdong.

Dieses Ergebnis lässt sich gut mit der Forschung von Morhart und Jenewein (2010) verbinden, die argumentieren, dass emotionale Führung die Wirksamkeit von rationalem Management in einer umgekehrt u-förmigen Weise beeinflusst. Dies heißt, effektive Führung sollte in hohem Maße emotional sein, gleichzeitig aber in mäßigem Umfang auch rationale Anleitung beinhalten. Als problematisch am indonesischen Führungsverhalten könnte der inkonsequente Umgang mit Zielvorgaben gesehen werden, wodurch eine als zu nett und inkonsequent wahrgenommene Führungskraft schnell an Glaubwürdigkeit verlieren kann, wenn die rationale Verfolgung des operativen Tagesgeschäfts permanent unterlaufen wird.

Die Studienergebnisse zeigen zudem, dass sich Synergieeffekte nutzen lassen, wenn es gelingt, komplementäre Führungsstile miteinander zu kombinieren (vgl. auch Tjitra 2001). Ein gutes Beispiel, das sich aus unseren Ergebnissen ableiten lässt, besteht analog in einer Zusammenführung von erfolgreichen Eigenheiten aus Singapur mit chinesischen Besonderheiten, bei der sich die Führungskräfte aus Singapur bei ihren chinesischen Kollegen kreatives Problemlösen anschauen und die Chinesen umgekehrt von der im Vergleich als höher wahrgenommenen Professionalität ihrer Kollegen aus Singapur lernen können.

Drittens zeigen die Daten, wie wichtig es für eine Führungskraft ist, das eigene Führungsverhalten infrage zu stellen. Auch wenn eine formale Führungsposition erreicht worden ist, muss eine Führungskraft gewillt sein, an sich zu arbeiten und als selbstverständlich hingegenommene Verhaltensstile kritisch zu hinterfragen, um effizient zu bleiben.

Das langfristige Ziel dieser und folgender Studien ist es, ein formales Modell zu entwickeln, wie weltweit erfolgreiche Führungskräfte ausgebildet werden sollten. Einen ersten Startpunkt dazu bieten die hier vorgestellten Ergebnisse, denn bei der Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz könnte man sich überlegen, wie viel chinesische Aufgabenfokussierung, Professionalität aus Singapur und indonesische emotionale Führung ein bestimmter Entsendungskandidat für den idealen Aufenthalt in einem bestimmten Land benötigt. ●

* Die in diesem Artikel präsentierten Forschungsergebnisse wurden vom Human Capital Leadership Institute, Singapur, unterstützt.

Literatur

- Misra, G. / Gergen, K. J. (1993): On the place of culture in psychological science, in: *International Journal of Psychology*, 28 (2), 225–243
- Morhart, F. M. / Jenewein, W. (2010): Was gute Führung ausmacht, in: *Harvard Business Manager*, November, 28–35
- Taormina, R. J. / Selvarajah, C. (2005): Perception of leadership excellence in ASEAN nations, in: *Leadership*, 1 (3), 299–322
- Thomas, A. (2011): *Interkulturelle Handlungskompetenz – Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft*, Wiesbaden
- Tjitra, H. (2001): *Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme*, Wiesbaden