

Hans Jakob Roth

# Organisationskultur im global tätigen Unternehmen

Nationale und internationale Kulturunterschiede  
verstehen und nutzen



SCHÄFFER  
POESCHEL

Hans Jakob Roth

# Organisationskultur im global tätigen Unternehmen

Nationale und internationale Kulturunterschiede  
verstehen und nutzen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5185-7 Bestell-Nr. 10645-0001

**ePub:** ISBN 978-3-7910-5186-4 Bestell-Nr. 10645-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5187-1 Bestell-Nr. 10645-0150

Hans Jakob Roth

#### **Organisationskultur im global tätigen Unternehmen**

1. Auflage, Juli 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Willie B. Thomas, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

Wir leben heute in einer globalen Welt, die sich schnell verändert. Auch der Wettbewerb unter den Akteuren in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sowie unter den vielfältigen Kulturen mit ihren sozialen Systemen nimmt deutlich zu. Gleichzeitig habe ich oft den Eindruck, wir seien in ein 21. Jahrhundert getreten, ohne dass wir die Grundlagen eines gegenseitigen kulturellen Verständnisses auch nur ansatzweise beherrschen würden. Die Globalisierung hat uns wie eine Lawine überrollt und ist dabei, die kulturellen Unterschiede zu begraben. Sind sie überhaupt für ein globales Verständnis noch notwendig? Werden wir durch die globalen Entwicklungen nicht immer ähnlicher und wird sich daraus nicht automatisch ein gegenseitiges Verstehen ergeben?

Meine langen Einsatzjahre als Schweizer Diplomat in Japan und in China lassen mich daran zweifeln. Sie haben mir täglich gezeigt, wie wichtig gegenseitiges Verstehen ist – dass es bei den kulturellen Unterschieden beginnt und bei der Bereitschaft, die Andersartigkeit des Anderen zu akzeptieren endet. Sie führten mir immer wieder vor Augen, dass jedes neue kulturelle Umfeld eine neue persönliche Integration verlangt, wenn der gegenseitige Austausch konstruktive Resultate bringen sollte.

Kulturelle Herausforderungen konnten damit beginnen, dass ein Schweizer Tourist oder eine Touristin in meinem Gastland bestohlen worden war, oder dass einheimische Personen legal in die Schweiz einreisen wollten – und wenn nicht legal, dann einfach illegal. Ich war mit Großkonzernen in Diskussion, die Hilfe bei den staatlichen Behörden brauchten und hatte mit KMUs zu tun, die im aufstrebenden China investieren wollten, aber bisher keine Kontakte mit dem Land hatten. Ich war oft Troubleshooter für Probleme bei der Ein- oder Ausfuhr oder bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen mit lokalen Angestellten. Kulturelle Herausforderungen dominierten die Fragen, und der einzige Unterschied zwischen KMUs und Großkonzernen bestand darin, dass Konzerne mit Verlusten nicht ins Schleudern gerieten, während es bei KMUs schnell um ihr Überleben ging.

Einer der Unternehmer hatte sich mit mir in Verbindung gesetzt, weil eine gelieferte Maschine nie bezahlt worden war und er nahe am Bankrott stand. Nach einem längeren Gespräch fragte ich ihn, warum er nach einer ersten Anzahlung seine Lieferung im Wert von über 2 Mio. US\$ ohne weitere finanzielle Absicherungen verschifft habe? Im Falle eines Geschäfts in Frankreich oder den USA hätte er wohl darauf bestanden. Er gestand mir darauf, er habe das Gespräch als so nahe empfunden, dass er angenommen habe, das entsprechende Vertrauen sei vorhanden.

Er war einem einfachen kulturellen Missverständnis aufgesessen. Asiatische Nationen leben in den am dichtesten besiedelten Gebieten der Welt. Soziale Kompetenz und Empathie sind damit wichtiger und weit besser entwickelt als bei uns. Asiaten kommunizieren sehr viel näher

als wir, gehen weit mehr auf das Gegenüber ein. Mit Vertrauen hat eine nahe Kommunikation – zumindest am Anfang einer Beziehung – noch nichts zu tun. Jeder, der in Asien einmal in einem Hotelaufzug war, kennt diese physische Nähe, die von einem Europäer zuerst einmal ertragen werden muss. Wenn man in Europa aus Anstand auf den nächsten Aufzug wartet, weil dieser schon voll ist, passen in Asien fast nochmals so viele Personen hinein! Und sie drängen auch hinein, denn der nächste Aufzug dürfte nicht weniger voll sein. Diese Nähe hat auch eine wichtige psychische Seite, und es ist diese, die dem westlichen Verkäufer zum Verhängnis wurde, weil er sie falsch eingeschätzt hatte.

Der Umgang mit Nähe und Distanz und deren normative Kraft auf die betreffenden Personen und Gesellschaften in den verschiedenen Kulturen ist der Ansatz für meine vergleichende Kulturtheorie geworden. Interkulturelles Verständnis ist das Verstehen um eine andere Nähe und Distanz. Ich hatte als Deutschschweizer Student in Beijing anfänglich immer Schwierigkeiten, wenn ich von Chinesen berührt wurde. Unter Männern berührte man sich zumindest in meiner Generation in der deutschsprachigen Schweiz nicht, selbst wenn man sich gut mochte. Erst in den letzten Jahren wurden Umarmungen unter Männern auch in der deutschsprachigen Schweiz möglich, während dies in der französisch- und italienischsprachigen Schweiz wie auch unter deutschsprachigen Frauen nie ein Problem gewesen war.

Ich begann zu verstehen, dass jede Wahrnehmung durch eine andere Mischung von Nähe und Distanz entsteht, wie das deutsche Sprichwort »vor lauter Bäumen den Wald nicht sehen« sehr schön dokumentiert. Meine langen Aufenthalte in Ostasien haben mir täglich vor Augen geführt, dass es Nähe und Distanz sind, die eine Kultur prägen und dass unterschiedliche Wahrnehmungshorizonte jede Problemlage definieren. Es war nur ein weiterer Schritt, meine tägliche Arbeit zwischen den Kulturen mit diesen theoretischen Erkenntnissen zu verbinden. Damit haben sich Lösungswege aufgetan, um kulturelle Herausforderungen richtig wahrzunehmen und besser bewältigen zu können.

Probleme führen uns automatisch dazu, unseren Wahrnehmungshorizont zu verkürzen. Wir sehen vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr und finden keine Lösungen zu unseren Herausforderungen. Nicht zufällig sagt ein anderes Sprichwort, wir sollten »eine Nacht darüber schlafen«. Mit dem gewonnenen Abstand finden wir wieder zum weiteren Wahrnehmungshorizont zurück. Sofortiges Reagieren auf Herausforderungen führt meist zu Lösungen, die sich an den Bäumen orientieren und den Wald vergessen. Nachhaltige Lösungen verlangen jedoch Übersicht, die nur mit Distanz erreicht werden kann.

Die Einsichten, die ich so aus einem breiteren Kulturvergleich gewonnen habe, lassen sich selbstverständlich auch in der eigenen Kultur anwenden. Jede Person hat eine eigene Kultur, die durch ihre Umwelt geprägt worden ist. Weil dem so ist, haben wir alle auch unterschiedliche persönliche Kulturen. Da sie jedoch im gleichen gesellschaftlichen Umfeld relativ nahe beisammen liegen, ist ein Verständnis nicht allzu schwierig. Die größte Herausforderung in derselben Gesellschaftskultur dürfte immer noch jene zwischen Frauen und Männern sein, denn diese

beiden Kulturen sind auch in unserer eigenen Gesellschaft relativ verschieden, wie der Text noch zeigen wird.

Es ist deshalb dieses Management von Nähe und Distanz, das für Problemlösungen in jeder Kultur wichtig wird und nicht zuletzt auch eine erfolgreiche Unternehmensführung kennzeichnet. Um ein Unternehmen in unserer schnelllebigen Zeit erfolgreich führen zu können, ist das Gewinnen von Distanz eine Voraussetzung. Nur sie erlaubt das Entwickeln von Strategien. Gleichzeitig ist aber auch Nähe gefragt, um die Details zu erfassen, die für eine Umsetzung der Strategie in tägliches Handeln der Akteure wichtig werden.

Wie ich zu zeigen versuche, bildet dieses Management von Nähe und Distanz die Basis für ein allgemeines Kulturverständnis, das unsere eigene Kultur ebenso kennzeichnet wie jede andere. Wir werden als Menschen in ein bestimmtes natürliches und soziales Umfeld hineingeboren und müssen lernen, in diesem Umfeld zu leben. Die Herausforderungen, die sich dabei stellen, sind von Gesellschaft zu Gesellschaft und von Region zu Region verschieden. Sie sind auch von Unternehmen zu Unternehmen oder von Abteilung zu Abteilung im gleichen Unternehmen anders. Das menschlich Umfassende sind die Grundlagen, auf denen sich Kultur herausbildet.

Das Verstehen und Erfassen von Unternehmenskultur ist deshalb eine wichtige Führungsaufgabe und erhält in einer globalen Unternehmenstätigkeit eine zusätzliche Dimension, denn das Mutterhaus würde einen großen Fehler machen, wenn es annähme, dass Tochtergesellschaften auf anderen Kontinenten dieselben Unternehmenskulturen wie das Mutterhaus aufweisen. Wenn eine einheitliche Unternehmenskultur von einem multinational tätigen Konzern angestrebt wird, ist dies eine Herausforderung, deren Grundlagen und Ausmaße zuerst verstanden und erfasst werden müssen. Unter diesen Umständen ist eher auf einen Wertekatalog abzustützen, als mit einzelnen Werten zu arbeiten. Diese können je nach Kultur anders aussehen und in einer Wertordnung auch eine andere Priorität einnehmen.

Es verbleibt mir, an dieser Stelle den Personen zu danken, die mir in der einen oder anderen Hinsicht geholfen haben, dieses Buch zu schreiben. Ich möchte zwei Personen im Besonderen danken. Es ist dies erstens meine Frau Suphatra. Im Zusammenleben mit ihr erfahre ich jeden Tag, wie wichtig Nähe und Distanz sind. Wenn ich eine Schublade zu schnell und damit etwas zu geräuschvoll schließe, reagiert sie sofort und fragt mich, ob dies nötig gewesen sei. Harmonie ist in einer thailändischen Gesellschaft in jeder sozialen Umgebung ausgesprochen wichtig und kann sehr leicht zerstört werden. Ich bewundere die soziale Kompetenz, die sie als Thai und als Frau entwickelt hat. Selbst nach Jahren in Ostasien werde ich dieses Niveau von Sozialkompetenz wohl nie erreichen und werde in Thailand ein grober Klotz bleiben. Der Band sei ihr aus diesem Grund gewidmet.

Die zweite Person, die ich hier erwähnen möchte, ist mein ehemaliger Chef, Alt-Botschafter Erwin Schurtenberger, der mir Asien in vielen Gesprächen nahegebracht hat. Diskussionen im

beruflichen Alltag und eine sehr enge Zusammenarbeit haben zu Erkenntnissen geführt, die auch in diesen Band über Organisationskultur eingeflossen sind. Ihm sei an dieser Stelle ebenfalls herzlich gedankt.

Erwähnen möchte ich hier auch meine zwei Geschäftspartner Andreas Benoit und Peter Sorg, mit denen ich heute in unserem Unternehmen EurAsia Competence AG zusammenarbeite. Ihr Wissen aus völlig anderen beruflichen Umfeldern hat mir erlaubt, den Text praxisnaher zu schreiben. Auch ihnen möchte ich für ihre Unterstützung danken. Peter Sorg, Helmut Kuklinski und Felix Aepli haben zudem das Manuskript durchgesehen und mir weitere Hinweise für Verbesserungen des Textes gegeben, auch ihnen gilt mein Dank.

Dann möchte ich auch dem Nomos Verlag für das Verständnis danken, dass ich wichtige Graphiken zum Kulturverständnis aus meiner vergleichenden Kulturtheorie »Kultur, Raum und Zeit« in diesem Text zur Organisationskultur aufgenommen habe. Graphiken und Abbildungen tragen wesentlich zum Verstehen der vorgebrachten theoretischen Ideen bei.

Last but not least danke ich dem Schäffer-Poeschel Verlag und den Herren Bergmann und Baumgärtner, die mich kontaktiert hatten, nachdem ich ihnen ein englischsprachiges Manuskript zum Thema zukommen ließ. Sie haben Interesse an einem deutschen Text gezeigt. Auf ihre Bitte hin habe ich das Manuskript ins Deutsche umgearbeitet und danke Ihnen herzlich für die Publikation.

Hans Jakob Roth

Yangon, Myanmar

März 2021

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
Einführung .....	13
<b>1 Struktur von Organisationskultur .....</b>	<b>19</b>
1.1 Elemente einer Kulturdefinition .....	20
1.2 Zusammenfassung .....	26
<b>2 Dynamik von Organisationskultur .....</b>	<b>27</b>
2.1 Wahrnehmung von Raum und Zeit .....	27
2.2 Taktische, operative und strategische Ebene .....	32
2.3 Planen, Handeln, und Zeithorizont .....	33
2.4 Sozialkompetenz und ihre Abhängigkeit von Nähe und Distanz .....	35
2.5 Kategorisierung und Stereotypisierung .....	36
2.6 Integration, Differenzierung und Identität .....	37
2.7 Auswirkungen auf Organisationskultur sowie Leadership und Management .....	39
2.8 Zusammenfassung .....	42
<b>3 Kultur und Kommunikation .....</b>	<b>43</b>
3.1 Kommunikation im <i>High and Low Context</i> .....	44
3.2 Die Präzisierungen von Watzlawick .....	45
3.3 Konkretheit und Abstraktion .....	46
3.4 Kommunikation in Organisationen .....	47
3.5 Zusammenfassung .....	49
<b>4 Verhältnis von Person und Gruppe .....</b>	<b>51</b>
4.1 Soziale Integration und persönliche Unabhängigkeit .....	52
4.2 Eigengruppe und Fremdgruppen .....	55
4.3 Strukturen von Individual- und Kollektivgesellschaften .....	56
4.4 Unterschiedliche Sozialdynamik .....	57
4.5 Gesellschaftliche Grundlagen und zukünftige Veränderungen .....	58
4.6 Organisationskultur in Abhängigkeit von Sozialstruktur und Sozialdynamik .....	59
4.7 Zusammenfassung .....	63



<b>5</b>	<b>Einfluss von Dichte und Nähe auf das Verhalten</b> .....	65
5.1	Verhalten in anderen sozialen Umgebungen .....	68
5.2	Unterschiede in der Wettbewerbsdynamik .....	72
5.3	Scham und Schuld – und der Gesichtverlust .....	74
5.4	Herausforderungen der anderen Verhaltensmuster in einer Organisationskultur .....	76
5.5	Zusammenfassung .....	79
<b>6</b>	<b>Andere Vorstellungen von Moral und Ethik</b> .....	81
6.1	Einfluss von Kultur auf Ethik und Moral .....	81
6.2	Kohlbergs und Gilligans Untersuchungen zur moralischen Entwicklung .....	84
6.3	Loyalitäten im Unternehmen .....	86
6.4	Zusammenfassung .....	88
<b>7</b>	<b>Statisches und progressives Denken</b> .....	89
7.1	Analytisches und empathisches Erfassen der Wirklichkeit .....	92
7.2	Der Fluss von Zeit und Wirklichkeit .....	96
7.3	Vereinigung von Gegensätzen .....	97
7.4	Analytisch-abstraktes versus konkret-pragmatisches Verstehen .....	98
7.5	Herausforderungen des anderen Denkens im Unternehmen .....	101
7.6	Zusammenfassung .....	103
<b>8</b>	<b>Erfassen von Organisationskultur</b> .....	105
8.1	EurAsia Competence Culture Grid® Parameter .....	106
8.2	Organisationskultur in einem schweizerischen Industrieunternehmen .....	111
8.3	Interne Risikoeinschätzung des Unternehmens .....	116
8.4	Zusammenfassung .....	118
<b>9</b>	<b>Häufigste interkulturelle Konfliktfelder</b> .....	119
9.1	Konfliktbewältigung und Rechtssicherheit .....	119
9.2	Organisationskultur, Engagement und Loyalität .....	121
9.3	Kultur und Kundenbeziehungen .....	124
9.4	Geschenk oder Korruption? .....	125
9.5	Familie, Eigengruppe und Fremdgruppen .....	127
9.6	Eigenständigkeit und soziale Integration .....	129
9.7	Zusammenfassung .....	131
<b>10</b>	<b>Kulturelle Gemeinsamkeiten</b> .....	133
	Literaturverzeichnis .....	137
	Der Autor .....	143