

# **Leadership und Management in USA**

Autor: Nouredine Yous, intermedio, 2016

Extrakt aus der Masterarbeit: „Transkulturelles Leadership und Management by Objectives“

## **1 Kultureller Hintergrund**

Noch weniger als für Frankreich kann man in Bezug auf die USA von einer einzigen und einheitlichen Kultur sprechen. Die Kulturen, welche die 322 Millionen USA-Bewohner leben, sind vielfältiger als nirgendwo, weil die USA von Menschen aus der ganzen Welt bevölkert wurden. Die Anzahl ethnischer, religiöser und sprachlicher Gruppen, die sich hier aus allen Ecken der Welt gelandet sind, ist beeindruckend. In seinem Werk „Understanding Cultural Differences“ vergleicht Hall die USA, Deutschland und Frankreich. Allerdings stellt er fest, dass das Bild des typischen Amerikaners primär demjenigen der Nachkommen der Nordeuropäischen Siedler entspricht:

„ We have concentrated on the culture of the majority of American business executives, which can best be described as that of Americans whose forebears came from northern Europe. In a recent Gallup survey made for the Wall Street Journal, 65% of *Fortune 500* executives as well as 68% of small-business executives were in this category“ (Hall, 1990, S. 139).

Diese Einschränkung ist aufgrund der amerikanischen Diversität auch im Kontext dieses Dokumentes sinnvoll.

So wie das Management by Objectives von Peter Drucker kommen viele Unternehmensführungs-Konzepte aus den USA und werden weltweit angewandt, unabhängig von den lokalen Kulturen. Sogar die Japaner schulden ihre hochgepriesenen

Modelle wie Kaizen und TQM einem Amerikaner, William Edwards Deming, ein Physiker und Pioneer im Bereich des Qualitätsmanagements.

## 2 Werte und Verhaltensmuster

Da Peter Fleming wie Peter Drucker als ein Managementguru gilt, ist es hier angebracht, eine Klammer aufzumachen um einen Aspekt seiner Sicht der Mitarbeiterführung darzulegen, der für diese Studie relevant ist:

Deming wurde aufgrund seiner Modellen und ihren bedeutenden Einfluss auf dem wirtschaftlichen Aufschwung Japans in den 1960er Jahren von den Japanern verehrt noch bevor er in den USA Bekanntheit erlangt. „Seine Lehre ebnete Japan den Weg zur wirtschaftlichen Grossmacht. Sie war aber auch der Grund dafür, dass Amerika – mit grosser Verspätung – der Invasion japanischer Produkte die Stirne zu bieten vermochte“ (NZZ, 11-12.12.1999, Nr. 289, S. 2).

Die gleiche Ausgabe der NZZ zitiert und kommentiert die Nr. 12b seiner Managementempfehlungen wie folgt: „Verzichte auf die jährliche Mitarbeiterbeurteilung. Für Deming ist sie ein untaugliches, ja zerstörerisches Führungsmittel. Sie hinterlässt immer verbitterte, enttäuschte, deprimierte, niedergeschlagene Menschen, welche die Begründung einer mangelhaften Qualifikation nicht verstehen können. Solche Beurteilungen sind retrospektiv, konzentrieren sich auf Fakten, zerstören Teamarbeit, erzeugen Furcht und Rivalität. Sie täuschen eine Messgenauigkeit vor, die es in der Beurteilung von Menschen gar nicht geben kann“ (NZZ, 11.12.12.1999, Nr.289, S. 5).

Vielleicht ist diese Meinung von der langjährigen Erfahrung Flemings in Japan geprägt, da US-Amerikanische Arbeitskräfte zumindest gemäss der Tabelle 3 mehrheitlich positiv zum MbO stehen. Im Gegenteil, sie stellen gemäss Hall viel Wert auf ihre Leistungsbeurteilung:

“Americans’ need for evaluation is tied to their deep need for praise and encouragement” (Hall, 1999, S.159) [...] „When they do not receive individual feedback, American employees often become anxious and unsure of themselves“ (Hall, 1990, S. 160).

Die US-amerikanische Kultur ist monochron und low-context. „To succeed in the American economic system, people must adapt to schedules and the other conventions of doing business in a monochronic, low-context environment. It also means their approach to life is compartmentalized and they need detailed background information because they do not have well developed information networks (Hall, 1999, S. 140).

US-Amerikaner sind pragmatisch, legen Wert auf Freiheit und Gleichberechtigung für alle, was in ihrem Verhalten zum Ausdruck kommt: „They are egalitarian to the point of being

quite casual in their manner and are pragmatic and sometimes simplistic in their approach to problems“ (Hall, 1999, S. 147).

Sie sind extrem individualistisch, können trotzdem einen guten Teamgeist an den Tag legen. Hall schreibt diesbezüglich: „Another of the great paradoxes in American culture is the conflict between the individual’s drive for acceptance and popularity and the drive for success and achievement“ (Hall, 1999, S. 152).

### **3 Kommunikation**

Als low-context-Gemeinschaft bevorzugen die US-Amerikaner im Gespräch schnell auf den Punkt zu kommen: „Americans to prefer directness in communication, although they are not as frank or blunt as Germans are“ (Hall, 1999, S. 146).

Die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ist eher entspannt und informell. Trotzdem muss man sich stets an die bestehenden Strukturen und Regeln orientieren. Auch wenn Mitarbeitenden den Chef mit seinem Vornamen ansprechen, ist es allen bewusst, dass die Macht beim Chef liegt (Hall, 1999, S. 160).

### **4 MbO bei den US-Amerikanern**

Die Hofstede-Kulturdimensionen stehen in der Abbildung 12 im Vergleich zu denjenigen von Deutschland zur Verfügung. Tatsächlich stellt man fest, dass das Management by Objectives, zumindest nach Drucker’s Definition, wie geschaffen für die US-Kultur zu sein scheint. Der Machtdistanz-Index von 40 gepaart mit einem hohen Maskulinitäts-Index von 62 und einer relativ tiefen Unsicherheitsvermeidung von 46 passt sehr gut in die amerikanische Arbeitswelt, so wie Peter Drucker und andere Autoren sie beschrieben haben.

Vermutlich würde ein MbO-Prozess, der nicht jährlich sondern in kürzeren Zeitabschnitten stattfinden, noch mehr passen, da die Amerikaner kurzfristig denken und planen:

„American time and consciousness are fixed in the present [...] They want results now [...] American business people tend to think in short-term intervals. When Americans talk about the long-term, they usually mean no more than two or three years,“ (Hall, 1999, S. 141).