

Wolf, Joachim

Working Paper — Digitized Version

Managementstile in skandinavischen Ländern: Eine kulturbezogene Analyse

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 610

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Wolf, Joachim (2006) : Managementstile in skandinavischen Ländern: Eine kulturbezogene Analyse, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 610, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/177349>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Nr. 610

Joachim Wolf

**Managementstile in skandinavischen Ländern:
Eine kulturbezogene Analyse**

Professor Dr. Joachim Wolf, Universität zu Kiel
Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Organisation
Westring 425, 24098 Kiel, Tel. 0431-880-1498, Fax 0431-880-3963
e-mail: wolf@bwl.uni-kiel.de

Inhaltsverzeichnis

1	Motivation und Struktur des Beitrags	1
2	Was ist Management und was ist ein Managementstil?	2
3	Ist (Sind) Management(stile) kulturgebunden?	3
4	Kulturelle Merkmale der skandinavischen Länder	4
5	Inhaltliche Ausprägung der Managementstile skandinavischer Länder	6
5.1	Inhalt und Prozess der Bestimmung von Unternehmens- und Managerzielen.....	7
5.2	Unternehmensstrategie und Wettbewerbspositionierung	8
5.3	Organisation	9
5.3.1	Organisationsstruktur	10
5.3.2	Koordinationsinstrumente	11
5.4	Führungsstil und Kontrollverhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern.....	12
5.5	Kommunikationsverhalten	15
5.6	Konflikte und deren Handhabung	16
5.7	Verhandlungsführung	16
5.8	Innovationsneigung und -prozesse	17
5.9	Personalmanagement und Anreizsysteme	18
6	Zusammenfassung, Beurteilung und Ausblick	19

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag werden die in skandinavischen Unternehmen vorherrschenden Managementstile in einer kriteriengeleiteten Form dargelegt und erläutert. Die Analyse beruht auf einer Auswertung von empirischen Untersuchungen, die teilweise in den skandinavischen Ländern selbst, teilweise anderswo durchgeführt wurden. Weiterhin wird geprüft, inwieweit die vorgefundenen Managementstile mit den kulturellen Merkmalen der skandinavischen Länder erklärbar sind. Es zeigt sich, dass in den skandinavischen Ländern ein vergleichsweise demokratisches und egalitäres Führungssystem vorherrscht. Ein weiteres Ergebnis besteht darin, dass die vorgefundenen Managementstile in einem hohen Maße mit den landeskulturellen Besonderheiten der skandinavischen Länder erklärbar sind.

1 Motivation und Struktur des Beitrags

Wenn Sie irgendwo im deutschsprachigen Raum zehn zufällig ausgewählte Personen fragen, wofür die skandinavischen Länder Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden bekannt sind, dann bekommen Sie Antworten wie „Schnee“, „Rentiere“, „Saunas“, „nordische Langläufer“ (Björn Dählie), „Laugenfisch“ (norwegisches Vorweihnachtsgericht), „Volvo- und Saab-Autos“, „Mitternachtssonne“ oder „Spielfilme von Ingmar Bergman“. Die Besonderheiten des Managements der in diesen Ländern beheimateten Unternehmen werden in diesen Aufzählungen wohl kaum vorkommen.

Diese Ausblendung des Managements der skandinavischen Länder erscheint jedoch insofern fragwürdig, als die dortigen Unternehmen immer wieder aufgrund ihrer Innovativität und ihres großen Erfolgs in den Schlagzeilen waren. In den 1970er und 1980er Jahren war es insbesondere Volvo mit seiner damals ebenso innovativen wie umstrittenen Fabrikorganisation (teilautonome Arbeitsgruppen) (Antoni 1996), während in den 1990er Jahren ABB mit seiner erfolgreichen, auf dem Prinzip der Dezentralität beruhenden Form der Führung internationaler Unternehmen in den Vordergrund trat (Ghoshal/Bartlett 1995). Im gegenwärtigen Jahrzehnt mag man insbesondere an Nokia und seinen CEO Jorma Ollila oder an „Dauerbrenner“ wie Bang & Olufsen, IKEA, Statoil oder Norsk Hydro denken. Interessant ist dabei, dass diese und andere skandinavische Unternehmen auf dem Weltmarkt wesentlich erfolgreicher waren bzw. sind als die Mehrzahl der Unternehmen, die aus Ländern mit einer ähnlichen geographischen Randlage stammen.

Überdurchschnittlich erfolgreich sind jedoch nicht nur zahlreiche Unternehmen der skandinavischen Länder, sondern auch die dortigen Volkswirtschaften per se. Selbst wenn man Norwegen wegen seiner großen Mineralölvorkommen als ein von der Natur stark begünstigtes Land ausblendet, fällt ein Vergleich der skandinavischen Länder mit Deutschland im Hinblick auf Indikatoren wie Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, Arbeitslosenquote, Beschäftigungsrate, Frauenerwerbstätigkeit, Ungleichheit der Einkommensverteilung, Armutsquote, Bildungsausgaben, F&E-Ausgaben oder Wettbewerbsfähigkeit deutlich zu Gunsten der skandinavischen Länder aus (Europäische Kommission 2005; OECD Employment Outlook 2005; World Economic Forum 2006). Da diese Überlegenheit schon seit Jahrzehnten besteht, ist zu vermuten, dass diese nicht nur in gesellschaftspolitischen Entscheidungen, sondern insbesondere auch in der besonderen Form des in diesen Ländern vorzufindenden Managements begründet ist.

Festzuhalten ist somit, dass das Management bzw. die Managementstile der skandinavischen Länder somit nicht nur für Personen interessant sind, die dieses Erkenntnisfeld aus rein akademischem Interesse studieren oder sich auf eine Geschäftstätigkeit in diesen Ländern vorbereiten wollen, sondern aufgrund seiner Vorbildfunktion für jeden wichtig ist, der sich für Managementfragen interessiert. Wer die skandinavischen Managementstile studiert, hat die Chance zu einem „learning from success“. Es verwundert somit nicht, dass sich heute eine große Zahl an teilweise bis in die 1970er Jahre zurückreichenden theoretischen und empirischen Untersuchungen nachweisen lässt, welche das Management der skandinavischen Länder zum Gegenstand haben. Diese Studien wurden sowohl von Angehörigen der skandinavischen Länder selbst als auch aus der Außenperspektive durchgeführt.

Der vorliegende Beitrag hat zum Ziel herauszuarbeiten, ob sich in diesen Untersuchungen ein Befundmuster findet und wie dieses gegebenenfalls aussieht. Dem Beitrag liegt eine Auswertung von ca. 60 mehrheitlich empirischen Untersuchungen über das Management skandinavischer Unternehmen zu Grunde. Dabei ist festzuhalten, dass sich in der Gruppe der empirischen Untersuchungen sowohl quantitative als auch qualitative Arbeiten finden.

Die nachfolgenden Abschnitte sind wie folgt gegliedert. Zunächst wird in aller Kürze dargestellt, was unter Management sowie unter einem Managementstil zu verstehen ist. Ebenfalls knapp gefasst sind die sich daran anschließenden Ausführungen zur Frage, ob Managementstile kulturgebunden sind. Da diese Frage zu bejahen sein wird, gilt es dann herauszuarbeiten, anhand welcher Kriterien sich die Landeskulturen der skandinavischen Länder beschreiben lassen. Im fünften Hauptabschnitt werden in strukturierter Form das Ergebnis der Durchsicht der genannten Studien und damit die Managementstile der skandinavischen Länder präsentiert, bevor der Beitrag mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick abgeschlossen wird.

2 Was ist Management und was ist ein Managementstil?

Trotz einer durchaus erheblichen definitorischen Vielfalt lässt sich *Management* im betriebswirtschaftlichen Feld als die Führung bzw. Leitung von Unternehmen, Unternehmensteileinheiten sowie den in Unternehmen beschäftigten Personen bezeichnen (Macharzina 2003). Da sich der vorliegende Beitrag nicht mit der Institution des Managements, sondern mit dessen handlungsorientiertem Aspekt beschäftigt, erscheint es zweckmäßig, Management als ein

Bündel von Teilfunktionen wie Zielsetzung, Strategieformulierung, Planung, Organisation, Mitarbeiterführung und Kontrolle zu begreifen (Steinmann/Schreyögg 2005). Hierauf beruhend soll unter einem *Managementstil* ein erkennbares, konsistentes Muster des Verhaltens von Personen verstanden werden, denen die Funktion Management obliegt (Wolf 2005). Konsistent bedeutet nicht notwendigerweise immer gleichförmig, sondern stimmig im Hinblick auf bestimmte Situationen.

3 Ist (Sind) Management(stile) kulturgebunden?

Mit dem Aufkommen der ersten kulturvergleichenden Managementstudien in den sechziger und siebziger Jahren entbrannte in der Betriebswirtschaftslehre ein Disput bezüglich der Bedeutung, die Kultur im Management von Unternehmen einnimmt und ob Management(stile) kulturkreisspezifisch variiert(en). Seither stehen zwei konträre Positionen im Vordergrund: Die *Universalisten* beziehen sich in ihrer Argumentation vielfach auf die Schlüsselpublikation von Harbison und Myers (1959). Danach lassen sich bestimmte Managementprinzipien identifizieren, die unabhängig von kulturellen Faktoren immer und überall gültig sind. Begründet wird diese Sichtweise mit den Logiken der Industrialisierung sowie Globalisierung, in deren Zuge sich ein bestimmtes Managementverhalten herauschäle, welches im Hinblick auf seinen Erfolg anderen Managementverhaltensweisen überlegen sei. Insbesondere die voranschreitende Technisierung der Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen würde diesen Selektionsprozess bewirken. Die Anwendung komplexer Technologie erfordere eine bestimmte soziale Organisation und habe umgekehrt weitreichende Folgen für die Sozialstruktur von Unternehmen und die in diesen sich vollziehenden Verhaltensweisen. In die Richtung des universalistischen Ansatzes argumentieren auch Farmer und Richman (1970) in ihrem bekannten Werk *Comparative Management and Economic Progress*. Interessant ist, dass sowohl Harbison und Myers als auch Farmer und Richman US-Amerikaner sind.

Die *Kulturalisten* vermuten hingegen ein hohes Maß an Kulturgebundenheit des Managementverhaltens. Nach dieser Sicht variiert Management von Land zu Land. Ganz wesentlich geht die kulturalistische Perspektive auf Haire, Ghiselli und Porter (1966) zurück. Zwar wurde deren vielzitierte Untersuchung von der Ausgangsvermutung geleitet, dass sich die Werte und Einstellungen von 3.600 Managern aus vierzehn verschiedenen Ländern erheblich gleichen. Entgegen dieser Annahme zeigte sich in dem Projekt jedoch, dass etwa 30 % der werte-

und einstellungsbezogenen Unterschiede der befragten Manager auf nationale und nicht auf individuelle Unterschiede zurückzuführen sind. Gleichartige, auf eine starke Kulturbezogenheit des Managements hinweisende Untersuchungen wurden insbesondere von Maurice, Sorge und Warner (1980), Hofstede (1980 (2003); Hofstede/Hofstede 2005) sowie Laurent (1983) vorgelegt.

Aus der heutigen Perspektive und unter Berücksichtigung zahlreicher weiterer Studien erscheint sowohl die Culture-free- als auch die Culture-bound-Perspektive in ihrer Absolutheit überzogen. Am tragfähigsten dürfte ein Kompromiss-Standpunkt sein, wonach es innerhalb des Managements Teilfunktionen gibt, die vergleichsweise kulturinsensitiv sind (z. B. Finanzwirtschaft, Produktion und EDV-Organisation etc.), andere jedoch bestehen, bei denen die Verhaltensmuster von Managern hochgradig kulturkreisspezifisch streuen (z. B. Marketing und Personalwesen) (Macharzina 1995, S. 271 f.). Erforderlich ist im vorliegenden Beitrag somit ein nachfolgender Zwischenabschnitt, der die kulturellen Besonderheiten der skandinavischen Länder zu fassen versucht.

4 Kulturelle Merkmale der skandinavischen Länder

Der Versuch, die Kulturen der skandinavischen Länder inhaltlich zu spezifizieren, wird durch die Vagheit des Landeskultur-Begriffs sowie der darin begründeten Vielfalt an kulturbezogenen Vergleichskriterien erschwert. Geprägt ist die Suche nach validen Vergleichskriterien insbesondere von dem Dissens, ob Kultur anhand einer Vielzahl an menschlichen Einzelverhaltensweisen (Murdoch 1945; Geertz 2003) oder anhand eines weniger breit gefächerten Settings an Werten, Normen und Attitüden zu beschreiben ist, die dem Verhalten der Angehörigen des jeweiligen Kulturkreises zu Grunde liegen (Hofstede 1980 (2003); Trompenaars 1993 (2004)).

Da der erstgenannte Ansatz in endlosen Partialbeschreibungen ausufernd dürfte, wird hier der werte-, normen- und attitüdenbezogene Ansatz präferiert, der auf der Sichtweise fußt, dass Kultur ein „collective programming of mind“ (Hofstede 1980 (2003)) sei. Legitimieren lässt sich diese Vorgehensweise dadurch, dass Menschen danach streben, ihre vielfältigen Verhaltensweisen passend zu ihren Werten, Normen und Attitüden zu gestalten. Konkret Bezug genommen werden soll hier auf das von Hofstede (1980 (2003)) empirisch generierte System

von Kulturdimensionen, weil dieses eine viel mächtigere empirische Grundlage aufweist als alle anderen Kulturkonzepte (insbesondere diejenigen von Ronen/Shenkar 1985; Trompenaars 1993 (2004); House et al. 2003) und weil auf ihm die meisten kulturvergleichenden Managementstudien beruhen. Hofstedes System differenziert zwischen den Wertedimensionen „Machtdistanz“, „Individualismus“, „Maskulinität“, „Unsicherheitsvermeidung“ und „Langzeitorientierung“. Letztere soll hier nicht berücksichtigt werden, weil Hofstede zu dieser Dimension nur für Norwegen und Schweden, nicht jedoch für Dänemark und Finnland Ausprägungswerte vorgelegt hat.

Eine Zugrundelegung der vier anderen Hofstedeschen Kulturdimensionen erscheint im vorliegenden Zusammenhang auch deshalb vorteilhaft, weil die skandinavischen Länder bei diesen relativ homogene Ausprägungswerte aufweisen (zu historischen Begründungen dieser Ähnlichkeit vgl. Lindkvist 1991; Schramm-Nielsen/Lawrence/Sivesind 2004; Johannisson 2006). Teilweise wird sogar von einem „viking way of thinking“ (Czarniawska/Wolff 1986) gesprochen. So sind die skandinavischen Länder durch eine relativ niedrige Machtdistanz gekennzeichnet (DK: 18; SF: 33; N: 31; S: 31; alle 26 erforschten europäischen Länder (EU) insgesamt: 50,8; alle 56 erforschten Länder weltweit (Welt) insgesamt: 69,7). Dies bedeutet, dass der durchschnittliche Skandinavier ausgeprägte Machtunterschiede in einer Gesellschaft als sehr unerstrebenswert bewertet. Bei der Dimension „Individualismus“ weisen die skandinavischen Länder überdurchschnittliche Werte auf (DK: 74; SF: 63; N: 69; S: 71; EU insgesamt: 50,3; Welt insgesamt: 51,8). Die Skandinavier tendieren also dazu, herausragende Leistungen auf die Anstrengungen Einzelner zurückzuführen. Weiterhin sind maskuline Werte in den skandinavischen Ländern sehr gering ausgeprägt (DK: 16; SF: 26; N: 8; S: 5; EU insgesamt: 49,2; Welt insgesamt: 60,6). Eine zwischenmenschliche Rivalität, ein starkes Geltungsgehabe sowie eine Bevorzugung quantitativer gegenüber qualitativen Zieldimensionen findet man also kaum. Schließlich ist die Unsicherheitsvermeidungsorientierung der Skandinavier relativ gering (DK: 23; SF: 59; N: 5; S: 29; EU insgesamt: 31,6; Welt insgesamt: 79,0). Abgesehen von Finnland bewerten die Skandinavier also unsicherheitsbehaftete Situationen weniger nachteilig als die Gesamtgruppe der Europäer und erst recht als die Gesamtgruppe der Weltbevölkerung.

Obwohl diese Kriterien und Ausprägungswerte der nachfolgenden Erklärung der Managementstile der skandinavischen Länder zu Grunde gelegt werden sollen, ist noch darauf hinzuweisen, dass in verschiedenen Studien die dortigen Kulturen kriterienfrei beschrieben werden.

So sieht bspw. Hestflatt (2005) in Norwegen eine „rule-based society“, bei der das individuelle Verhalten stark durch Regeln geprägt ist. Zemke (1988) sieht in den skandinavischen Ländern „a tradition of hardy individualism which is tempered by close knit families and communities“. Er meint, dass die Skandinavier in vielerlei Hinsicht den Japanern gleichen. Es handelt sich in beiden Fällen um am Rand der Welt liegende Länder, was die Fähigkeit steigert, hart gegen sich zu sein, eine hohe Leistungsbereitschaft zu zeigen und ein hohes Effizienzdenken aufzuweisen. Da derartige kriterienfreie Beschreibungen jedoch ausschnitthaft und mehrheitlich auf einzelne Länder bezogen sind, sollen sie der nachfolgenden Managementanalyse nicht zu Grunde gelegt werden.

5 Inhaltliche Ausprägung der Managementstile skandinavischer Länder

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen stehen die in skandinavischen Unternehmen bevorzugten Managementstile und nicht das allgemeine politische Umfeld dieser Länder. Obwohl damit versucht wird, einen Mainstream des dortigen Managements zu beschreiben, ist darauf hinzuweisen, dass sich in den skandinavischen Ländern wie auch anderswo eine erhebliche Bandbreite des Managements findet. Die nachfolgenden inhaltlichen Spezifikationen sind somit als Tendenzaussagen zu verstehen. Gleichwohl erscheint eine Zusammenfassung der Managementstile der skandinavischen Länder möglich, weil sich in den Ergebnissen der ca. 60 durchgesehenen Studien durchaus eine klare Befundrichtung feststellen lässt. Auch wurde in einigen empirischen Untersuchungen direkt getestet, ob sich die Managementstile der skandinavischen Länder statistisch wesentlich voneinander unterscheiden (z. B. Lindell/Arvonen 1997). Diese Studien weisen eine relativ hohe Homogenität der Verhaltensstile der Manager der skandinavischen Länder nach. Überdies gaben nur 5 % der von Sjöborg (1986) befragten skandinavischen Manager an, dass die skandinavische Produktivitätskultur auf japanischen und/oder amerikanischen Managementmodellen beruht. Sie sehen also im skandinavischen Management etwas Eigenständiges. Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass die nachfolgenden Ausprägungsbeschreibungen nicht normativ sein wollen. Es geht vielmehr darum, den eigenen (insbesondere den in den deutschsprachigen Ländern vorherrschenden) Managementstil durch einen Außenvergleich besser verstehen zu können.

Im Nachfolgenden wird der skandinavische Managementstil anhand folgender Beschreibungsebenen zu diskutieren sein, die in den ausgewerteten Fremduntersuchungen behandelt worden sind:

- Ziele von Unternehmen und Managern (Inhalt und Prozess der Bestimmung),
- Unternehmensstrategie bzw. Wettbewerbspositionierung,
- Organisationsstruktur,
- Koordinationsinstrumente,
- Führungsstil und Kontrollverhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern,
- Kommunikationsverhalten,
- Konflikte und deren Handhabung,
- Innovationsneigung und -prozesse sowie
- Personalmanagement und Anreizsysteme.

Wenn die skandinavischen Managementstile nachfolgend entlang dieser Beschreibungsebenen charakterisiert werden, dann werden insbesondere jene Ausprägungen zu diskutieren sein, anhand derer sich die skandinavischen Manager den verfügbaren Studien zufolge deutlich von denjenigen anderer Länder unterscheiden. Bei der nachfolgenden Beschreibung der Besonderheiten der skandinavischen Managementstile soll dabei jedoch darauf verzichtet werden, in jedem charakterisierenden Satz zu formulieren, dass die skandinavischen Manager mehr (weniger) als die Gesamtgruppe der anderen Manager in eine bestimmte Richtung tendieren. Wenn also formuliert wird, dass skandinavische Manager eine bestimmte Ausprägung bei einer bestimmten Verhaltensweise aufweisen, dann soll damit implizit ein „mehr als die anderen“ ausgedrückt werden.

5.1 Inhalt und Prozess der Bestimmung von Unternehmens- und Managerzielen

Im Hinblick auf den Inhalt und Prozess der Bestimmung von Unternehmenszielen führen die verfügbaren Fremduntersuchungen zu einem inhaltlich konsistenten Bild. So zeigt die Untersuchung von Tixier (1996), dass skandinavische Unternehmen ihrem Verhalten klare Ziele und Ergebniserwartungen zu Grunde legen. Es herrscht ein hohes Maß an Rationalität vor. Danach streben die skandinavischen Unternehmen konsequent nach Rendite- und Erfolgsverbesserungen, durchaus auch mit einem kurzfristigen Fokus (Macharzina/Oesterle/Wolf 1998).

Interessant ist dabei, dass die skandinavischen Unternehmen vergleichsweise häufig das Effektivitätsziel über das Effizienzziel stellen (Czarniawska-Joerges 1993). Zemke (1988) erklärt diese Zielpräferenzen mit der geographischen Randlage der skandinavischen Länder: Er meint, dass die Randständigkeit die Fähigkeit steigere, zielstrebig zu sein sowie eine hohe Leistungsbereitschaft und ein klares Erfolgsdenken zu zeigen. Es ist zu erwähnen, dass die skandinavischen Manager trotz dieser klaren Zielgerichtetheit nicht so sehr darauf aus sind zu zeigen, dass sie Besseres als andere anstreben (Tixier 1996). Was den Prozess der Zielbildung anbelangt, kommen die Studien zu dem Ergebnis, dass diese viel mit dem Stakeholder-Modell zu tun hat: In den skandinavischen Unternehmen findet sich eine vergleichsweise konsequente Einbindung unterschiedlicher Interessengruppen in den Zielbildungsprozess des Unternehmens (Byrkjeflot 2001). Die inhaltlichen Zielpräferenzen können gut mit dem hohen Individualismus der skandinavischen Länder erklärt werden. Kulturen mit derartigen Wertetendenzen zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass bei vielen eine hohe Leistungsorientierung vorherrscht. Die Neigung, die eigene hohe Ergebnisorientierung „nicht nach außen zu kehren“ und die Art des Zielbildungsprozesses dürften hingegen mit der femininen Kultur der skandinavischen Länder zusammenhängen. Ein „machohaftes Gehabe“, welches die eigene Person über die Anderen stellt, ist für feminine Kulturen unüblich.

5.2 Unternehmensstrategie und Wettbewerbspositionierung

Im Hinblick auf die strategische Grundausrichtung fallen die skandinavischen Unternehmen zunächst dadurch auf, dass sie ihre Geschäfte sehr häufig in hohem Maße spezialisieren (Macharzina/Oesterle/Wolf 1998). Viele der dort beheimateten Unternehmen wie Moeller-Maersk, Carlsberg, Statoil oder Sandvik konzentrieren sich auf eine relativ schmale Produktpalette. Charakteristisch ist überdies eine Positionierung im Wettbewerb anhand von Parametern wie Qualität, Service und Marktnähe, was insbesondere für Kone, SKF, Electrolux, Volvo, Saab oder Atlas Copco gilt (Macharzina/Oesterle/Wolf 1998). Insbesondere die Studie von Poulsen (1987) belegt die starke Serviceorientierung der skandinavischen Unternehmen. Auch Zemke (1988) betont mit einem Verweis auf den ehemaligen SAS-Chef Carlzon diese starke Service- und Kundenorientierung. Er schreibt: „Scandinavian managers woke up more quickly to the importance of pleasing customers than their American counterparts. ... The customer, not the status-conscious manager is the focal point of the manager.“ (S. 46). Bemerkenswert ist weiterhin, dass sich die skandinavischen Unternehmen überzufällig häufig im

High-Tech-Bereich betätigen; Unternehmen wie Bang Olufsen, Nokia oder Norsk Hydro scheinen dabei nach technologischer Perfektion zu streben. Gemessen an Porters (1980) Triologie von Wettbewerbsstrategien besteht somit eine klare Tendenz zu einer Differenzierungsstrategie.

Festzustellen ist schließlich, dass die skandinavischen Unternehmen schon sehr frühzeitig zu internationalisieren begonnen haben. Heute erzielen viele von ihnen einen sehr großen Teil ihres Umsatzes im Ausland und sind auch direktinvestiv stark internationalisiert. So zeigt bspw. der World Investment Report 2006, dass Dänemark den elfthöchsten, Schweden den zwölftthöchsten, Finnland den zwanzighöchsten und Norwegen den siebenundzwanzighöchsten Transnationalitätsindex aller hoch entwickelten Volkswirtschaften aufweist (UNCTAD 2006). Aufgrund ihres starken Internationalisierungsgrads bevorzugen skandinavische Unternehmen wie SKF, Danfoss oder das schwedisch geprägte ABB dabei die Strategie der transnationalen Lösung, bei der konsequent nach länderübergreifenden Rationalisierungsvorteilen als auch nach einer starken Berücksichtigung lokaler Marktbedingungen gestrebt wird (Bartlett/Ghoshal 2002).

Erklärbar sind diese Tendenzen in Richtung einer starken Service-, Kunden-, Markt- und Auslandsorientierung mit der geringen Machtdistanz und geringen Maskulinität der skandinavischen Länder. Diese Kulturausprägungen bedingen eine große Liberalität gegenüber und Hinwendung zu fremden Menschen, Märkten und Kulturen. Die starke Auslandsorientierung der skandinavischen Unternehmen scheint aber auch mit der geringen Unsicherheitsvermeidungstendenz der Skandinavier erklärbar, ist doch ein weit reichendes „going abroad“ mit einer Hinwendung zu weitgehend unbekanntem lokalen Märkten und einer damit verbundenen Inkaufnahme hoher Risiken verbunden. Derartige Risiken dürften die Angehörigen unsicherheitsvermeidungsorientierter Länder nicht bereit sein zu übernehmen.

5.3 Organisation

Organisation beinhaltet (1) die Zuweisung von Aufgaben zu Aufgabenträgern und (2) die Koordination der Aufgabenerfolgsprozesse dieser Aufgabenträger. Dieser archaischen Zweiteilung soll nachfolgend insofern Rechnung getragen werden, als zunächst mit der



onsstruktur der Aufgabenzuweisungsaspekt und dann der Koordinationsaspekt behandelt werden.

5.3.1 Organisationsstruktur

Einer der stabilsten, auf skandinavische Unternehmen bezogenen Befunde besteht in dem Hinweis des dort vorliegenden hohen Dezentralisationsgrads von Entscheidungen. Dieses Strukturmerkmal trifft auf unterschiedliche Bereiche der Unternehmensorganisation zu. So sind die Leiter der Geschäftsbereiche divisional strukturierter Unternehmen mit relativ viel Verantwortung in strategischen Belangen ausgestattet und die Mitarbeiter von Fertigungsteilheiten gestalten den Fertigungsprozess wesentlich mit (Haganæs/Hales 1983; Hampden-Turner/Trompenaars 1993). Opitz (1997) berichtet, dass diese Dezentralität nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die öffentliche Verwaltung gilt. Czarniawska-Joerges (1993) zeigt, dass nicht nur Entscheidungskompetenzen, sondern auch Fähigkeitspotenziale dezentralisiert sind. Diese dezentrale Struktur schlägt sich in den Konfigurationsmerkmalen der Organisation skandinavischer Unternehmen nieder: Einerseits sind, wie im Fall der ABB, die Unternehmenszentralen relativ klein; andererseits finden sich im Verhältnis zur Unternehmensgröße nur sehr wenige Hierarchieebenen (Tixier 1996). So zeigt insbesondere die Studie von Vahsen (1997), dass norwegische Unternehmen signifikant flacher aufgebaut sind als ihre deutschen Pendants.

Hervorgehoben wurde überdies, dass die skandinavischen Unternehmen häufiger als andere netzwerkartig strukturiert sind. Sie präsentieren sich als Netzwerke integrierter Geschäftseinheiten (Macharzina/Oesterle/Wolf 1998). Czarniawska-Joerges (1993) fand heraus, dass sich die skandinavischen Unternehmen überzufällig häufig der Matrixstruktur bedienen. Dies bedeutet, dass die Dominanz der vertikalen Berichts- und Anweisungslinien zu Gunsten der horizontalen Beziehungen zwischen Unternehmensteilheiten abgebaut wird. Dieser Befund passt zu Vahsens (1997) Forschungsergebnis, dass in Skandinavien Projektarbeit üblicher ist als anderswo, und der Beobachtung von Lindkvist (1991), dass die Organisation der skandinavischen Unternehmen mehr in Richtung Systeme und Prozesse orientiert ist. Vahsen kommt sogar zu dem Ergebnis, dass derartige Organisationsformen auf den Deutschen chaotisch wirken können. Aber auch Hedberg, Nyström und Starbucks (1976) klassischer Artikel „camping

on seasaws“, in dem eine Zelt- gegenüber einer Palastorganisation favorisiert wird, passt zu diesem Befund.

Diese organisatorischen Gestaltungsformen lassen sich mit der kulturellen Ausprägung der skandinavischen Länder erklären. So dürfte das hohe Maß an Dezentralisation vorrangig aus der geringen Unsicherheitsvermeidungstendenz resultieren. Eine Übertragung von Entscheidungskompetenzen an andere Entscheidungsträger, die daraus resultierende breitere Streuung von Entscheidungskompetenzen über die Organisationsstruktur hinweg sowie der sich daraus ergebende Kontrollverlust werden sich nur diejenigen Verantwortlichen leisten, die Unsicherheitssituationen unvoreingenommen gegenüberstehen. Ein hohes Maß an Dezentralisation ist aber auch mit der geringen Maskulinität in Verbindung zu bringen, da in einem derartigen kulturellen Gefüge weder die internen noch die externen Interessenträger von den Führungskräften eine dominante Form der Machtausübung erwarten. Schließlich fördert auch der starke Individualismus der skandinavischen Länder die Herausbildung dezentraler Organisationsformen, weil leistungsorientiertes Potenzial in vielen Unternehmensteileinheiten verfügbar ist.

5.3.2 Koordinationsinstrumente

In Unternehmen wird die Koordination der arbeitsteilig handelnden Aufgabenträger durch den Einsatz von Koordinationsinstrumenten gewährleistet. Die im Schrifttum dominierende Typologie an Koordinationsinstrumenten geht auf Thompson (1967) zurück, der zwischen technokratischen und personenorientierten Instrumenten unterscheidet.

Im Hinblick auf die *technokratischen* Koordinationsinstrumente stellen die verfügbaren Untersuchungen einmütig fest, dass skandinavische Unternehmen in relativ geringem Umfang derartige Instrumente einsetzen (Hedlund/Aman 1984). So berichten Axelsson und Kollegen (1991), dass der Standardisierungs- und Formalisierungsgrad skandinavischer Unternehmen signifikant geringer ist als derjenige britischer Unternehmen. Auch Smith und Kollegen (2003) kommen zu diesem Ergebnis; sie präzisieren diesen Befund insofern, als Stellenbeschreibungen in Skandinavien vergleichsweise unscharf gehalten sind. Petterson et al. (2002) sieht darin eine bewusste Entscheidung, wenn er feststellt: „There has been a move away from beliefs in rules as an adequate means of managerial techniques and to the post modern society's trust in creativity and change as strategies for development and success“ (S. 5).

Dieses durch den geringen Einsatz technokratischer Koordinationsinstrumente entstandene Abstimmungsvakuum wird in den skandinavischen Unternehmen durch eine besonders intensive Verwendung *personenorientierter* Koordinationsinstrumente ausgeglichen. Zu finden ist vor allem ein sehr häufiger Transfer von Führungskräften in der Form von Job Rotations und Auslandsentsendungen, ein intensiver Besuchsverkehr sowie informelle, d. h. situativ und ad hoc gestaltete Formen der abteilungsübergreifenden Kommunikation. Insgesamt besteht somit in skandinavischen Unternehmen eine Tendenz zu lockeren Koordinationsformen. Lindell und Arvonen (1997) stellen fest, dass skandinavische Unternehmen weniger über Strukturen und Systeme, sondern mehr über die Faktoren „Mensch“ und „Prozesse“ gesteuert werden. Tixier (1996) weist darauf hin, dass die skandinavischen Länder durch eine „orale Kultur“ geprägt sind, bei der vergleichsweise wenig schriftlich dokumentiert wird.

Diese Tendenz in Richtung personenorientierter Koordinationsinstrumente ist ebenfalls mit der wertebezogenen Grundausrichtung der skandinavischen Länder erklärbar. Maskulin ausgeprägte Führungskräfte drängen ja nicht zuletzt deshalb auf die Entwicklung eines kompletten Systems an technokratischen Koordinationsinstrumenten, um über ein klares Grundgerüst zur Bewältigung des als kompetitiv wahrgenommenen Handlungsfelds zu verfügen. Ebenso ist ein intensiver Einsatz technokratischer Koordinationsinstrumente mit einer hohen Machtdistanz in Verbindung zu bringen: Auf Machtunterschiede Wert legende Führungskräfte drängen auf die Implementierung einer klaren Regelstruktur, weil dies hilft, die hierarchisch Nachrangigen mit einem Gerüst an verhaltenskanalisierenden Schranken zu überziehen. Ganz offensichtlich ist der Zusammenhang zwischen den technokratischen Koordinationsinstrumenten und einer hohen Unsicherheitsvermeidungstendenz: Regeln können als verhaltensbezogene „Leitplanken“ interpretiert werden, welche Sicherheit im Handlungsvollzug geben. Da die skandinavischen Kulturen eben durch das Gegenteil (nämlich eine geringe Maskulinität, Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung) gekennzeichnet sind, wird deren geringe Tendenz zu technokratischen Instrumenten plausibel.

5.4 Führungsstil und Kontrollverhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern

Die Führungsstile und das Kontrollverhalten von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern stellen einen Schwerpunkt der Forschung über die in den skandinavischen Ländern vorherr-

schenden Managementstile dar. Die zahlreichen Studien gelangen zu einem sehr konsistenten Ergebnis (Hestflatt 2005).

Diesbezüglich wird zunächst gezeigt, dass die skandinavischen Führungskräfte relativ viele Entscheidungen an ihre Mitarbeiter delegieren. Die dortigen Führungskräfte spezifizieren ihren Mitarbeitern gegenüber lediglich die groben Eckdaten dessen, was getan werden muss. Sie geben ihren Mitarbeitern somit relativ viel Raum für individuelle Initiativen (Tixier 1996). Insbesondere zeigen sich kaum Tendenzen in Richtung einer detaillierten Zeiteinteilung (Schleinstein 2004). Typisch ist überdies, dass die Mitarbeiter ohne Rücksicht auf ihre hierarchische Stellung in die Entscheidungsprozesse der Führungskräfte einbezogen werden (Suutari 1996; Vahsen 1997). So berichten bspw. Lawrence und Spytbey (1986), dass schwedische Führungskräfte keine Probleme damit haben, bei ihren Mitarbeitern um Rat nachzufragen. Die untersuchten Führungskräfte sehen in der Entscheidungsfindung einen kollaborativen Prozess, bei dem Debatte und Konsens im Vordergrund stehen. Generell sind die Statusunterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gering: Üblicherweise stehen die Bürotüren der Führungskräfte offen, die Bürogrößen und -ausstattungen sind identisch und an den Bürotüren finden sich keine Schilder, die auf die hierarchische Stellung der jeweiligen Person hindeuten könnte (Opitz 1997; Schleinstein 2004). Weiterhin sehen die skandinavischen Führungskräfte ihre Kernaufgabe darin, die Mitarbeiter zu inspirieren und in ihrer Entwicklung zu fördern (ebenda). Weiterhin heben empirische Studien hervor, dass skandinavische Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern relativ freundlich und um sie relativ besorgt sind (Lindell/Arvonen 1997), dass die soziale Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern relativ gering ist und dass keine exakte Rollenaufteilung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern besteht (Tixier 1996). Brodbeck und Kollegen (2000) betonen, dass skandinavische Führungskräfte großen Wert auf eine hohe Integrität legen. Diese und andere Studien argumentieren, dass der Führungsstil der skandinavischen Führungskräfte wenig autoritär (Vahsen 1997) und wenig aufgabenorientiert (Lindell/Arvonen 1997), dafür um so mehr coachend (Zander 1997), inspirierend (House et al. 2003), charismatisch (Byrkeflot 2001) und transformational ist (Heland/Sandahl 2003). Lindkvist (1991) weist darauf hin, dass die skandinavischen Führungskräfte ihre Rolle als diejenige eines Kapitäns, eines Informationssammlers und eines Mediators interpretieren. Obwohl diese Attribute teilweise unterschiedliche Verhaltensweisen charakterisieren, lässt sich insgesamt doch eine deutliche Gesamttendenz in die Richtung einer mitarbeiterorientierten Führung feststellen. Hierzu passen auch die Befunde, welche auf das Kontrollverhalten der skandinavischen Führungskräfte bezogen sind. Diesbezüglich wurde

festgestellt, dass skandinavische Führungskräfte ihre Mitarbeiter weniger häufig kontrollieren (Lindell/Arvonen 1997). Auch begreifen die skandinavischen Führungskräfte Kontrolle in erster Linie als Ergebniskontrolle und nicht als Verhaltenskontrolle (Tixier 1996). Relativ wenig ausgeprägt ist bei skandinavischen Führungskräften die Artikulation von Kritik gegenüber den Mitarbeitern, wenn diese Fehler machen (Suutari 1996).

Studien, welche die Gründe dieses Verhalten aufdecken wollen, zeigen, dass skandinavische Führungskräfte ein positives Menschenbild haben. Sie nehmen an, dass der Mitarbeiter sowohl gut qualifiziert als auch gut motiviert ist (Zemke 1988). Lindkvist (1991) erklärt diese Tendenz historisch: Schon in der Wikingerzeit seien Führungskräfte bereit gewesen, ihre Probleme und Freuden mit Untergebenen zu teilen und er beschreibt, wie diese Verhaltens-tendenz über die vielen Jahrzehnte hinweg immer mehr ausgebaut wurde. Thörnquist (2001) erklärt den mitarbeiterorientierten Führungsstil mit dem in den skandinavischen Ländern herrschenden konsensorientierten gesellschaftlichen Grundmodell, bei dem eine Art Sozialvertrag zwischen den organisierten Interessengruppen besteht. Interessant, da spezifischer, erscheint in diesem Zusammenhang jedoch der Befund von Smith und Kollegen (2003). Diese stellen fest, dass skandinavische Führungskräfte signifikant stärker als ihre Kollegen aus anderen europäischen Ländern in die Kompetenzen (1) ihrer Untergebenen sowie (2) ihrer gleichran-gigen Kollegen vertrauen. Sie vertrauen dafür signifikant schwächer in die Kompetenzen ihrer Vorgesetzten. Die skandinavischen Manager bevorzugen also eine eher hierarchieabwärts gerichtete Vertrauenskultur.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der in skandinavischen Unternehmen übliche Führungsstil ebenfalls gut zu den kulturellen Wertepreferenzen dieser Länder passt. Tragfähig ist insbe-sondere der Zusammenhang mit den Wertedimensionen „Machtdistanz“ und „Unsicherheits-vermeidung“. Menschen, die Machtunterschiede für wenig tolerabel halten, werden auch im Führungszusammenhang andere (= Mitarbeiter) als gleichwertige Partner begreifen. Sie sind auch deshalb zu einer (partiellen) Abtretung ihrer Kompetenzen an Mitarbeiter bereit, weil sie mit der daraus resultierenden Unsicherheitssituation gut umgehen können.

5.5 Kommunikationsverhalten

Das unter skandinavischen Managern vorherrschende Kommunikationsverhalten speist sich wesentlich aus dem zuvor erwähnten Grundmodell der dortigen Gesellschaft: Von Managern wird genau so wie anderen Gesellschaftsmitgliedern ein hohes Maß an kommunikationsbezogenen Fähigkeiten erwartet. Kommunikation wird daher in den skandinavischen Ländern als das zentrale Management-Tool begriffen (Tixier 1996). So verwundert es nicht, dass Lindell und Arvonen (1997) ermittelt haben, dass in skandinavischen Unternehmen vergleichsweise viele Beratungen bzw. Konferenzen stattfinden. Empirisch gezeigt werden konnte auch, dass vorwiegend ein expliziter Kommunikationsstil bevorzugt wird (Hestflatt 2005), wie er für „low-context-cultures“ üblich ist. In den Unternehmen dominiert eine offene Form der Kommunikation (Schramm-Nielsen/Lawrence/Sivesind 2004). Trotz dieser Tendenz zum gesprochenen Wort sind die skandinavischen Manager reserviert, leise, kontrolliert und zurückhaltend. Sie lieben die Introspektion und Selbstanalyse und halten Emotionen weitgehend zurück. Sie gelten als sehr humanistisch; sie haben einen großen Respekt vor dem Mitmenschen und deshalb kritisieren sie ihn wenig öffentlich (Tixier 1996). Ein zu direktes Vorgehen und eine Demonstration von Willensstärke gelten als persönliches Machtgehabe und werden negativ bewertet (Vahsen 1997). Auch hat sich gezeigt, dass die skandinavischen Manager trainiert sind, sich in Kommunikationen kurz zu halten, was insbesondere für den Schriftverkehr gilt. Persönliche Interaktionen sind wenig förmlich; so ist bspw. bekannt, dass der CEO von Electrolux häufig persönlich ans Telefon ging, wenn in seinem Sekretariat ein Anruf einging (Hestflatt 2005).

Dieses vorherrschende Kommunikationsmuster lässt sich ebenfalls gut mit den wertebezogenen Ausprägungen der skandinavischen Länder erklären. So dürfte die geringe Tendenz zu einem aggressiven Kommunikationsverhalten wesentlich mit der geringen Ausprägung bei der Dimension „Machtdistanz“ zusammenhängen. Aber auch die überdurchschnittlich hohe Ausprägung bei der Dimension „Individualismus“ hilft das Kommunikationsverhalten zu verstehen: So sieht sich in individualistischen Kulturen jeder Einzelne gleichermaßen zur Entwicklung einer eigenständigen Gedanken- und Argumentationsfolge befähigt. Die geringe Maskulinität prägt insofern das Kommunikationsverhalten, als für feminine Kulturen ein ausgleichendes Wesen, dessen wesentliches Medium im Dialog besteht, typisch ist.

5.6 Konflikte und deren Handhabung

Die empirische Forschung hat gezeigt, dass skandinavische Manager Konflikte gerne vermeiden (Schramm-Nielsen 2001). Sie begreifen diese tendenziell als unfruchtbar. Daher wird die Bedeutung und Intensität von Konflikten zu minimieren versucht. So ist man üblicherweise bestrebt, Konflikte durch intensive Dialoge zu verhindern. Gelingt dies nicht, dann wird über den Bereich der Unvereinbarkeit geschwiegen. Auch werden Worte sehr sorgfältig gewählt, um nicht zu verletzen. Insgesamt gelten die skandinavischen Manager als wenig konfrontationsorientiert (Hestflatt 2005). Vahsen (1997) zeigt, dass Konflikte in skandinavischen Unternehmen nur selten direkt ausgetragen werden. Man begnügt sich mit Andeutungen. Deutsche Führungskräfte hingegen suchen viel mehr die Konfrontation. Basierend auf derartigen Befunden und eigenen Forschungsergebnissen kommt Schramm-Nielsen (2001) zu dem Gesamtergebnis, dass der skandinavische Konfliktlösungsstil viel Gemeinsamkeit mit demjenigen der Chinesen und Japaner hat.

Der in den skandinavischen Unternehmen vorherrschende Konflikt-handhabungsstil dürfte sich wesentlich aus der femininen Grundorientierung der skandinavischen Kulturen speisen. Ein Kernmerkmal ihrer Ausprägungsprofile besteht ja gerade in einem ausgleichenden Wesen sowie einer großen Bedeutungszumessung zwischenmenschlicher Beziehungen. Zusammenarbeit und Solidarität werden von den Angehörigen femininer Kulturen als zentrale Zielkategorien begriffen.

5.7 Verhandlungsführung

Die empirische Forschung hat gezeigt, dass viele skandinavischen Unternehmen einen intensiven Dialog mit der Umwelt pflegen (Lindkvist 1991). Diese wahrgenommene und umgesetzte Notwendigkeit zum umweltbezogenen Networking resultiert insbesondere aus der geringen Größe vieler skandinavischer Unternehmen (ebenda). Typisch ist, dass in Verhandlungssituationen eine Win-Win-Situation angestrebt wird (Tixier 1996). Verhandlungen, die eine Kooperation zum Ziel haben, werden positiv bewertet; man sucht nach Lösungen, mit denen alle leben können. Vahsen (1997) sieht darin einen wesentlichen Unterschied zu deutschen Unternehmen, wo man hart um die eigenen Vorteile kämpft und Stärke und Tatkraft demonstrieren will. Oft stehen in den äußerlich recht locker geführten Verhandlungen

(Schleinstein 2004) zunächst unverbindliche Dinge im Vordergrund. Deutsche Verhandlungspartner denken daher oft fälschlicherweise, dass die Skandinavier schlecht vorbereitet und miserable Verhandlungspartner seien (ebenda). Schließlich ist festzustellen, dass das gesprochene Wort genau so behandelt wird wie das schriftlich fixierte.

Dieser Verhandlungsstil dürfte ebenfalls wesentlich durch den *femininen Charakter der skandinavischen Kulturen* bedingt sein. Die tragende Logik wurde oben präsentiert.

5.8 Innovationsneigung und -prozesse

Es konnte gezeigt werden, dass skandinavische Unternehmen ein höheres Innovationsniveau als deutsche oder österreichische Unternehmen aufweisen (Johannisson 2006). Innovationen, die sich häufig auf den technischen bzw. Design-Bereich konzentrieren, werden dabei überzufällig in Netzwerken (in persönlichen Netzwerken, in partnerschaftlichen Formen der Zusammenarbeit, in Kooperativen, in virtuellen Netzwerken etc.) vorgenommen. Souder und Jenssen (1999) zeigten, dass in Skandinavien der Neuprodukt-Entwicklungsprozess in organisatorischer Hinsicht weniger stark integriert ist als in den USA. Der Neuerungsprozess hängt dabei weniger stark von dem Ausmaß an Schlüsselkompetenzen einzelner Personen ab. Statt dessen findet sich eher ein Vorgang der „spontanen Ordnung“, der gegenseitigen Verständigung und des selbstorganisierten Teamworks. Auch zeigte sich in dieser Studie, dass sich Innovationsprozesse in Skandinavien überzufällig häufig auf der Basis eines permanenten Kundenkontakts vollziehen.

Die hohe Innovationsneigung der skandinavischen Unternehmen ist einerseits mit dem hohen Individualismus dieses Kulturkreises erklärbar. Innovationen bilden ja ein zentrales Instrument individualistischer Kulturen, mit dem sich der Einzelne wirtschaftlich behaupten kann. Andererseits kommt aber auch die geringe Unsicherheitsvermeidungstendenz als Erklärungsfaktor in Betracht, weil der Einsatz neuartiger Lösungen in Unternehmen stets mit einer Ungewissheit hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit verbunden ist. Die netzwerkartige Form der Hervorbringung von Neuerungen dürfte dagegen mit den Ausprägungen der skandinavischen Länder bei den beiden Wertedimensionen „Machtdistanz“ und „Unsicherheitsvermeidung“ erklärbar sein, wobei die tragende Gedankenfolge bereits im Abschnitt 5.4 vorgestellt worden ist.

5.9 Personalmanagement und Anreizsysteme

Für das *Personalmanagement* der skandinavischen Unternehmen ist charakteristisch, dass alle Mitarbeiter als gleich wichtig für den Unternehmenserfolg angesehen werden, was durch den in diesen Ländern herrschenden hohen Bildungsstand gerechtfertigt erscheint. „Trust“, „Care“, and „Concern“ sind die Schlüsselwerte des Personalmanagements (Lindkvist 1991). Aufgrund der zentralen Funktion des Faktors „Personal“ genießt das Personalmanagement in den skandinavischen Ländern einen hohen Stellenwert, wobei dies insbesondere für die Teilfunktion der Personalentwicklung gilt (Hestflatt 2005). Hoch qualifizierte Mitarbeiter sind ja die Grundvoraussetzung dafür, dass das in Skandinavien realisierte hohe Maß an Delegation von Autorität hierarchieabwärts funktionieren kann. Was die Chancenverteilung auf unterschiedliche Geschlechter anbelangt, so zeigten Lindkvist (1991) sowie Hofstede und Kollegen (1998), dass sich in skandinavischen Unternehmen überdurchschnittlich viele Frauen in Top-Management-Positionen finden. Opitz (1997) zeigte, dass in Skandinavien die Karrierepfade nicht so geschlossen sind wie in Deutschland. Es kann durchaus vorkommen, dass ein Kulturattaché zuvor als Musikschulleiter tätig war (ebenda). Und Vahsen (1997) berichtet, dass sich Skandinavier und Deutsche hinsichtlich ihrer ganzen Grundeinstellung zur Berufstätigkeit wesentlich voneinander unterscheiden: Während Deutsche ihre Berufstätigkeit als zentral für ihr Leben ansehen und ihre Identität durch ihre Arbeit und ihr Unternehmen erlangen, nimmt die Berufstätigkeit für Skandinavier nicht diese fundamentale Position ein.

Im Bereich der *Anreizsysteme* fällt auf, dass materiellen Anreizen in den skandinavischen Ländern eine vergleichsweise geringe Bedeutung zukommt. Auch finden sich dort häufiger als in anderen Unternehmen Qualifikations- und Prämienlohn- sowie gruppenorientierte Vergütungssysteme (Poulsen 1987; Lindkvist 1991). Überdies ist der Referenzpunkt der Lohn- und Gehaltsbestimmung mehrheitlich ein anderer: Die materiellen Anreize werden weniger stark an der Erreichung finanzieller und damit um so mehr an der Erreichung qualitativer Ziele festgemacht.

Die inhaltliche Ausprägung des Personalmanagements und der Anreizsysteme ist insbesondere mit der geringen Machtdistanz, der geringen Maskulinität und der geringen Unsicherheitsvermeidungstendenz zu erklären. Angehörige von Kulturen mit einer geringen Machtbetonung haben wenig Probleme damit, wenn die Machtbasis „Bildung“ breit gestreut ist. Feminine Kulturen sind gebend sowohl im Hinblick auf Bildungschancenverteilung als auch ge-

schlechtsspezifische Gleichberechtigung. Eine geringe Unsicherheitsvermeidungstendenz hilft, die Nutzung von gruppenorientierten Vergütungsmodellen zu verstehen. Bei derartigen Modellen macht das Individuum seine Vergütungshöhe in hohem Maße von der Leistung anderer abhängig.

6 Zusammenfassung, Beurteilung und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurden die in skandinavischen Unternehmen vorherrschenden Managementstile in einer kriteriengeleiteten Form dargelegt und erläutert. Die Analyse beruhte auf einer Auswertung von empirischen Untersuchungen, die teilweise in den skandinavischen Ländern selbst, teilweise anderswo durchgeführt wurden. Überdies wurde geprüft, inwieweit die vorgefundenen Managementstile mit den kulturellen Merkmalen der skandinavischen Länder erklärbar sind.

Im Hinblick auf den Inhalt des skandinavischen Managements hat sich gezeigt, dass dort ein vergleichsweise demokratisches und egalitäres Führungssystem vorherrscht. Charakterisieren lässt sich das skandinavische Management durch Planung und Ordnung, Delegation und Verantwortung, freundschaftliche Verbundenheit mit den Mitarbeitern und eine stark ausgeprägte Innovationsorientierung (Pettersen et al. 2002, S. 10). Zemke (1988) fasst dieses Modell folgendermaßen zusammen: "In Scandinavia, business is not burdened with the confrontational style of management and communications that characterizes relations between American managers and workers." (S. 44) Anderswo wird betont, dass mit dem skandinavischen Management ein dritter Weg zwischen dem amerikanischen Kapitalismus und dem überkommenen sowjetischen Kommunismus bestehe (Byrkjeflot 2001, S. 31). In eine ähnliche Richtung denken Hampden-Turner und Trompenaars (1993) sowie Lindkvist (1991); sie begreifen das skandinavische Management als einen „nordischen Sozialismus“ bzw. „kollektiven Individualismus“. Gleichwohl drängte sich bei der Durchsicht der Fremduntersuchungen der Eindruck auf, dass das in der Literatur oft erwähnte Merkmal einer starken Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen hauptsächlich für die Mikro-Ebene zuzutreffen scheint. Bei gesamtunternehmensbezogenen Entscheidungen fühlen sich die skandinavischen Mitarbeiter ebenso wenig beteiligt wie ihre kontinentaleuropäischen Kollegen (Holden 1996). Dies hilft auch verstehen, dass in Dänemark, Finnland und Norwegen etwa zehn Mal so viele Arbeitsstunden aufgrund von Streiks ausfallen wie in Deutschland (Ludsteck 2005).

Weiterhin hat sich im vorliegenden Beitrag gezeigt, dass die vorgefundenen Managementstile in hohem Maße mit den landeskulturellen Besonderheiten der skandinavischen Länder erklärbar sind. Insbesondere hat sich das Hofstede'sche Kriterienraster als Grundlage der kulturbezogenen Ausdeutung von Managementstilen bewährt.

Im Hinblick auf die Beurteilung des skandinavischen Managementmodells ist festzustellen, dass die dortigen Entscheidungsprozesse qualitativ hochwertig, aber langsam sind. Insbesondere die Einschaltung zahlreicher unternehmensinterner und -externer Akteure in die Entscheidungsfindung ist ein sehr zeitverbrauchender Prozess. Dieser Nachteil dürfte jedoch zumindest ansatzweise durch den Zeitgewinn in der Implementierungsphase wieder ausgeglichen werden, da sich dann das Ausmaß erforderlicher Überzeugungsarbeit gegenüber den Mitarbeitern minimieren lässt.

Was die Zukunft anbelangt, so ist zu vermuten, dass das skandinavische Managementmodell sehr gut zur zukünftig auf der ganzen Welt vorherrschenden Wirtschaftslandschaft passt, in welcher der tertiäre Sektor gegenüber dem sekundären dominieren wird. Es ist offensichtlich, dass heutzutage die skandinavischen Managementforscher und -praktiker genau so wie die kontinentaleuropäischen unter einem starken Einfluss der US-amerikanischen Managementlehre stehen (empirische Belege finden sich in Engwall 2000 sowie Engwall 2004). Auch in Skandinavien gehören Managementkonzepte wie Business Process Reengineering, Managing by Wandering Around oder Matrix-Management mittlerweile zum Tagesgeschäft. Gleichwohl bleibt festzuhalten, dass in zahlreichen jüngeren US-amerikanischen Managementpublikationen in hohem Maße genau das empfohlen wird, was skandinavisches Management schon seit langem auszeichnet (z. B. Dezentralisation, Empowerment, Mitarbeiterorientierung, Serviceorientierung, internationale Ausrichtung oder Offenheit gegenüber fremden Kulturen). Wenn es also in der Zukunft zu einer Annäherung der Managementstile unterschiedlicher Länder kommen wird, dann ist eine Konvergenz in die Richtung der skandinavischen Managementstile sehr wahrscheinlich. So gesehen hat sich insofern eine kuriose Situation ergeben, bei der die Skandinavier über das Studium US-amerikanischer Managementpublikationen ihre eigenen managementbezogenen Tugenden neu- bzw. wiederentdecken.

Literatur

Antoni, C. H., Teilautonome Arbeitsgruppen – Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechteren Arbeit, Weinheim 1996.

Axelsson, R. et al., Decision Style in British and Swedish Organizations – A Comparative Examination of Strategic Decision Making, in: British Journal of Management, 2. Jg., 1991, Heft 2, S. 67-79.

Bartlett, C. A., Ghoshal, S., Managing Across Borders – The Transnational Solution, 2. Aufl., Boston 2002.

Brodbeck, F. et al., Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, Journal of Occupational and Organisational Psychology, 73. Jg., 2000, Heft 1, S. 1-29.

Byrkjeflot, H., The Nordic Model of Democracy and Management, in: Byrkjeflot, H. et al. (Hrsg.), The Democratic Challenge to Capitalism – Management and Democracy in the Nordic Countries, Copenhagen 2001, S. 19-50.

Czarniawska, B., Wolff, R., How We Decide and How We Act – The Assumptions of Viking Organization Theory, in: Wolff, R. (Hrsg.), Organizing Industrial Development. Berlin 1986, S. 281-304.

Czarniawska-Joerges, B., Swedish Management, in: International Studies of Management and Organization, 23. Jg., 1993, Heft 1, S. 13-27.

Engwall, L., The Americanization of Nordic Management Education, in: Journal of Management Inquiry, 13. Jg., 2004, Heft 2, S. 109-117.

Engwall, L., The Globalisation of Management, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., 2000, Ergänzungsheft 1, S. 1-22.

Europäische Kommission (Hrsg.), Eurostat Jahrbuch 2005 – Der statistische Wegweiser durch Europa, Berlin 2005.

Farmer, R. N., Richman, B. N., Comparative Management and Economic Progress, 2. Aufl., Bloomington 1970.

Geertz, C., Dichte Beschreibungen – Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt 2003.

Ghoshal, S., Bartlett, C. A., Changing the Role of Top Management – Beyond Structures to Processes, in: Harvard Business Review, 73. Jg., 1995, Heft 1, S. 96-96.

Haganæs, K., Hales, L., Scandinavian Models of Employee Participation, in: SAM Advanced Management Journal, 83. Jg., 1983, Heft 1, S. 21-30.

Haire, M. Ghiselli, E.E., Porter, L.W. Managerial Thinking - An International Study, New York et al. 1966.

Hampden-Turner, C., Trompenaars, F., The Seven Cultures of Capitalism, New York 1993.

- Harbison, F., Myers, C. A. (Hrsg.), *Management in the Industrial World – An International Analysis*, New York 1959.
- Hedberg, B. L. T., Nyström, P. C., Starbuck, W H., *Camping on Seesaws – Prescription for a Self-Designing Organization*, in: *Administrative Science Quarterly*, 21. Jg., 1976, Heft 1, S. 41-65.
- Hedlund G., Aman P., *Managing Relationships with Foreign Subsidiaries*, Vastervik 1984.
- Hestflatt, A., *Management Styles in Norway and China*, Manuskript der NTNU (Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet), Trondheim 2005,
http://www.ivt.ntnu.no/ipd/forskning/artikler/2005/artikkel_Management_Styles_Norway_China_AneHestflatt.pdf, Zugriff am 09.10.2006.
- Hetland, H., Sandal, G.M., *Transformational Leadership in Norway – Outcomes and Personality Correlates*, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12. Jg., 2003, Heft 2, S. 147-170.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions Across Nations*, Thousand Oaks 1980 (2. Aufl. 2003).
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., *Cultures and Organizations – Software for the Mind*, 2. Aufl., New York et al. 2005.
- Holden, L., *HRM and Employee Involvement in Britain and Sweden – A Comparative Study*, in: *International Journal of Human Resource Management*, 7. Jg., 1996, Heft 1, S. 59-81.
- House, R. J. et al., *Leadership and Organizations – A 62 Nation GLOBE Study*, Thousand Oaks 2003.
- Johannisson, B., *Entrepreneurship in Scandinavia – Bridging Individualism and Collectivism*, Arbeitspapier der Växjö University, Växjö 2006.
- Laurent, A., *The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management*, in: *International Studies of Management and Organization*, 13. Jg., 1983, Heft 1/2, S. 75-96.
- Lawrence, P., Spytbey, T., *Management and Society in Sweden*, London 1986.
- Lindell, M., Arvonen, J., *The Nordic Management Style in a European Context*, in: *International Studies of Management and Organization*, 26. Jg., 1997, Heft 3, S. 73-92.
- Lindkvist, L., *A Passionate Search for Nordic Management*, Kopenhagen 1991.
- Ludsteck, J., *Günstige Streikbilanz in Deutschland*, IAB Kurzbericht, Ausgabe Nr. 13 vom 09.08.2005, Nürnberg 2005.
- Macharzina, K., *Interkulturelle Perspektiven einer management- und führungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, in: Wunderer, R. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre*, 3. Aufl., Stuttgart 1995, S. 265-283.

- Macharzina, K., Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Wolf, J., Europäische Managementstile - Eine kulturorientierte Analyse, in: Steger, U., Berger, R. (Hrsg.), Auf dem Weg zur Europäischen Unternehmensführung – Ein Lesebuch für Manager und Europäer, München 1998, S. 137-163.
- Maurice, M., Sorge, A., Warner, M., Societal Differences in Organizing Manufacturing Units – A Comparison of France, West Germany and Britain, in: Organization Studies, 1. Jg., 1980, Heft 1, S. 59-86.
- Murdoch, G. P., The Common Denominator of Cultures, in: Linton, R. (Hrsg.), The Science of Man in the World Crises, New York 1945, S. 123-142.
- OECD (Hrsg.), OECD Employment Outlook 2005,
http://www.oecd.org/document/1/0,2340,en_2649_201185_34855489_1_1_1_1,00.html,
 Zugriff am 01.10.2006.
- Opitz, S., Probleme der interkulturellen Kommunikation zwischen Skandinaviern und Deutschen, in: Opitz, S. (Hrsg.), Interkulturelle Kompetenz Skandinavien – Deutschland – Ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf 1997, S. 13-23.
- Petterson, I. J. et al., Nordic Management & Business Administration Research – Quo Vadis? Arbeitspapier des Gothenburg Research Institute, Göteborg 2002.
- Porter, M. E., Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Boston 1980.
- Poulsen, P., Dem samstemte virksomhed, Kopenhagen 1987.
- Ronen, S., Shenkar, O., Clustering Countries on Attitudinal Dimensions – A Review and Synthesis, in: Academy of Management Review, 10. Jg., 1985, Heft 3, S. 435-454.
- Schleinstein, A., Managementstile in Europa – Ein interkultureller Vergleich, Düsseldorf 2004.
- Schramm-Nielsen, J., Cultural Dimensions of Decision Making – Denmark and France Compared, in: Journal of Managerial Psychology, 16. Jg., 2001, Heft 6, S. 404-423.
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P., Sivesind, K. H., Management in Scandinavia – Culture, Context, Change, Cheltenham 2004.
- Sjöborg, E., Skandinavisk Management, Malmö 1986.
- Smith, P. B. et al., In Search of Nordic Management Styles, in: Scandinavian Journal of Management, 19. Jg., 2003, Heft 3, S. 491-507.
- Souder, W. E., Jenssen, S. A., Management Practices Influencing New Product Success and Failure in the United States and Scandinavia – A Cross-cultural Comparative Study, in: Journal of Product Innovation Management, 16. Jg., 1999, Heft 2, S. 183-203.

Steinmann, H., Schreyögg, G., Management – Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden 2005.

Suutari, V., Variation in the Average Leadership Behavior of Managers Across Countries – Finnish Expatriates' Experiences from Germany, Sweden, France, and Great Britain, in: The International Journal of Human Resource Management, 7. Jg., 1996, Heft 3, S. 677-707.

Thörnqvist, A., Consensus or Conflict? – Perspectives on the Development of Industrial Safety in Sweden, in: Jefferys, S., Beyer, F. M., Thörnqvist, C. (Hrsg.), European Working Lives – Continuities and Change in Management and Industrial Relations in France, Scandinavia and the UK, Cheltenham – Northampton 2001, S. 130-146.

Thompson, J. D., Organizations in Action – Social Sciences Bases of Administrative Theory, Cambridge 1967.

Tixier, M., Cultural Adjustments Required by Expatriate Managers Working in the Nordic Countries, in: International Journal of Manpower, 17. Jg., 1996, Heft 6/7, S. 19-42.

Trompenaars, F., Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business, London 1993 (2. Aufl. 2004).

UNCTAD (Hrsg.), World Investment Report 2006 – FDI from Developing and Transition Economies – Implications for Development, Genf 2006.

Vahsen, G., Nein zu Europa, ja zu Norwegen - Der Norweger – Naiver Individualist und Weltbürger, in: Opitz, S. (Hrsg.), Interkulturelle Kompetenz Skandinavien – Deutschland – Ein Handbuch für Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf 1997, S. 37-53.

Wolf, J., Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien und Kritik, 2. Aufl., Wiesbaden 2005.

World Economic Forum (Hrsg.), Global Competitiveness Report 2006-2007, Genf 2006.

Zander, L., The Licence to Lead – A 18-country Study of the Relationship between Employees' Preferences Regarding Interpersonal Leadership and National Culture, Stockholm 1997.

Zemke, R., Scandinavian Management – A Look at our Future, in: Management Today, 77. Jg., 1988, Heft 7, S. 44-47.