

Lektionen in Demut

Think global, act local – das ist manchmal leichter gesagt als getan. Manager, die in Deutschland für ausländische Firmen arbeiten, kennen die Probleme – vom interkulturellen Konflikt mit der Zentrale bis zur inneren Opposition



Volker Herrmann erinnert sich noch gut an die erste Präsentation in der Zentrale seines Arbeitgebers. Der Manager des Pharmakonzerns Pfizer Deutschland in Karlsruhe hatte gerade in New York einen Marketingplan vorgestellt, da kam der Kommentar eines US-Kollegen: „*You can't be German. You are just too funny.*“

Das Lob kam für Herrmann nicht aus heiterem Himmel. Dank früherer Erfahrung in den USA kannte er den *American way* und schaffte es, mit einem launigen Vortrag bei den Kollegen der Muttergesellschaft zu punkten.

Nicht immer läuft die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten des Stammsitzes und der deutschen Niederlassung so reibungslos. „Am Deutschlandsitz ausländischer Firmen prallen häufig Kulturen aufeinander. Die Folge kann ein interkulturelles Tauziehen sein“, sagt Stefan Meister, Inhaber der Beratungsgesellschaft Intercultures in Berlin, der unter anderem Mitarbeiter des amerikanischen Handyherstellers Motorola, der französischen Versicherung Axa und des japanischen Elektronikriesen Sony coacht. Anlässe für Grenzstreitigkeiten zwischen Mutter und Tochter gibt es viele: Mitarbeiterführung, Berichtswesen, Arbeitszeiten, Kommunikationsstile – und die Form der Entscheidungsfindung.

Davon kann auch Volker Baltes ein Lied singen. Der Geschäftsführer am Deutschlandsitz des japanischen Gesundheitsdrinkherstellers Yakult sah sich nach vielen Jahren im Management eines deutschen und eines amerikanischen Unternehmens plötzlich mit *nemawashi* konfrontiert. Bei dieser Form der Entscheidungsfindung müssen Manager bereits im Vorfeld eines Meetings alle Teilnehmer auf einen Konsens festlegen.

„Für mich als eher ungeduldigen Menschen war diese aufwendige und zeitintensive Diskussionskultur manchmal eine Lektion in Demut“, erzählt der 43-Jährige. „Und ganz ehrlich: Ab und zu vermisse ich schon den Just-do-it-Stil der Amerikaner“, fügt der Manager lächelnd an.

Auch bei der Kommunikation mit der Zentrale musste der Deutsche dazulernen. Ein klares „Nein“ hörte er von seinen japanischen Chefs nie. Das Wort gilt als Affront. Stattdessen lernte er Formulierungen wie „Das ist schwierig“ als Ablehnung zu deuten, wenn sie mit einem leicht zur Seite geneigten Kopf vorgebracht werden.

Anpassungsfähigkeit wird jedoch nicht nur in japanischen Firmen großgeschrieben. Auch andere ostasiatische Unternehmen sowie französische und amerikanische Gesellschaften stülpen ihren Töchtern gern die eigene Kultur über. Doch dieser ethnozentristische Ansatz, wie Experten das Vorgehen nennen, birgt Gefahren. „Mitarbeiter können sich nur in einem begrenzten Maße einer anderen Firmenkultur anpassen“, warnt Jutta Berninghausen, Dozentin für interkulturelles Management an der School of International Business in Bremen, „daher müssen >

Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften die dortigen Kulturen respektieren.“

Die Praxis sieht oft anders aus. Im deutschen Kollegenkreis haben Entscheidungen französischer Muttergesellschaften nicht selten den Beigeschmack von Klüngelei, werden sie doch – für hiesige Mitarbeiter nicht transparent – über informelle Netzwerke gefällt. Die in amerikanischen Unternehmen übliche Wahl zum Mitarbeiter des Monats löst hierzulande häufig Schmunzeln aus. Und mit dem Walmart-Cheer, der Einschwörung auf den Arbeitstag, erntete der amerikanische Handelskonzern ebenfalls viel deutsches Kopfschütteln.

Interkulturelle Missverständnisse dieser Art können böse Folgen haben. „Die Belegschaft in Deutschland schließt sich nicht selten gegen die Kollegen am Stammsitz zusammen“, berichtet Intercultures-Chef Meister, „so lässt sie im Tagesgeschäft vieles an sich abprallen, und das schadet den Firmen.“

Opposition aus den eigenen Reihen kennt auch Michael Schmidt, Personalvorstand der Deutschen BP in Bochum. „Im Tochterunternehmen schaut man häufig nicht über den Teller- rand hinaus. Aus lokaler Sicht sind daher manche Entscheidungen der Muttergesellschaft nicht so einfach zu verstehen“, so

„Deutsche ecken überall in der Welt mit ihrer sehr direkten Art an. Was wir für Ehrlichkeit halten, wird anderswo als Unhöflichkeit interpretiert“

Schmidt. Als etwa die britische Muttergesellschaft das deutsche Rechnungswesen nach Indien auslagern wollte, plädierte die hiesige Belegschaft für ein Outsourcing innerhalb Deutschlands – ohne Erfolg. Aus weltweiter Sicht war der Kontrakt mit Indien günstiger. Schmidt: „Aber das mussten wir erst verstehen und akzeptieren.“

Der Weg zum Kollegenverstehrer ist nicht immer leicht, wenn Anweisungen aus der Zentrale einem das Arbeitsleben schwer machen. „Die klassische Reaktion ist, zunächst mal einen dicken Hals zu bekommen und den Hörer aufzulegen vor lauter Unverständnis“, so Schmidt. Seinen Mitarbeitern empfiehlt er, „die emotionale Welle an sich vorbeiziehen zu lassen und immer eine Nacht darüber zu schlafen“. Um keinen Frust aufzubauen, nütze es zudem, sich in die Seite der Konzernmutter zu versetzen und konkret nachzuhaken, was beabsichtigt wird. Schmidt: „Nur so kann man die Lösung mittragen.“

Die Aufgabe für Manager in der Deutschland-Dependance lautet: Anweisungen aus der Zentrale anhören und dann an die nationalen Gegebenheiten anpassen. Das macht auch Pfizer-Manager Herrmann, derzeit Therapeutic Group Leader in

Karlsruhe. Vorgaben aus den USA setzt er „so weit wie möglich“ um, so der promovierte Mediziner, „gelegentlich müssen wir aber auch vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede Anpassungen vornehmen.“

Beispielsweise bei Filmen über neue Medikamente, die von der Zentrale weltweit allen Mitarbeitern geliefert werden. „Bei der Informationsvermittlung setzen die schon einmal auf ein gutes Maß an Emotionen – für manchen hierzulande zu viel“, sagt Herrmann. Mancher Film wird daher zurechtgeschnitten, „um die Kernbotschaften auf deutsche Art rüberzubringen“.

Diese deutsche Art kann umgekehrt auch manchen Kollegen in der Zentrale erschrecken. „Deutsche ecken überall in der Welt mit ihrer sehr direkten Art an“, so Dozentin Berninghausen, „was wir für Ehrlichkeit halten, wird anderswo als Unhöflichkeit interpretiert.“ Weitere Attribute, die deutschen Managern zugeschrieben werden: analytisch, penibel, kritisch. BP-Personalchef Schmidt musste sich von einem britischen Kollegen mal anhören: „Ihr Deutsche seid immer dagegen. Wenn ihr eine Aufgabe bekommt, die weltweit an alle Tochtergesellschaften geht, mault ihr immer am lautesten und lästert am längsten. Aber im Endeffekt seid ihr immer am schnellsten fertig.“

Die Faustregel fürs globale Mutter-Tochter-Verhältnis: *Vive la différence!* „Ein großer Fehler besteht darin, dass Firmen Kulturunterschiede nicht als solche wahrnehmen und daher auch nicht explizit zum Thema machen können“, sagt Berninghausen, „so entstehen Konflikte in der Zusammenarbeit.“ Also: lieber Vielfalt zulassen als alles glatt bügeln.

Ebenfalls möglich: ein Drahtseilakt zwischen den Kulturen. Bei Yakult etwa lautet der Wahlspruch: „Das Beste aus zwei Welten“, erzählt Landeschef Baltus, „so versuchen wir, die japanische und die europäische Denkweise zu verschmelzen.“ Bei der Entscheidungsfindung bedeutet das neuerdings *nemawashi light*. Im Gegensatz zu früher müssen die Manager heute nicht mehr einen 100-prozentigen Konsens anstreben, „ein 80-prozentiger reicht, und dann können wir loslegen“, so Baltus.

Die Annäherung der Kulturen erlebt er auch im Umgang mit seinem japanischen Chef. Der mache sich neuerdings gelegentlich mal einen Spaß mit ihm, wenn er einen seiner Vorschläge ablehnen will. Statt zur japanischen Variante des umständlichen Kopfeigens zu greifen, antwortete er schmunzelnd und ganz einfach: „no.“ <

Blinddanzeige

Jet. Set. Stop. Shop. In America, Target is your spot.

1/1-Anzeige im Anschnitt 205 x 260 mm

