



Gerhard Polt im Kinofilm „Man spricht deutsch“. Deutsche wirken auf viele Ausländer schroff und dominant. Auch Manager rasseln deshalb häufig mit Geschäftspartnern anderer Kulturkreise aneinander.

Handelsblatt, 10.08.2007

# Polternd, pedantisch, emotionslos

Deutsche Manager stehen sich mit landestypischen Charaktereigenschaften bei internationalen Projekten oft selbst im Weg

LARS REPPEGAARD

Für die Manager in Toulouse ist der Fall klar: Weil die Airbus-Belegschaft in Hamburg es nicht schafft, die Verkabelung im Innern des neuen Fliegers A380 schnell genug einzubauen, kann das Unternehmen viele Aufträge nicht rechtzeitig erfüllen. Wer dagegen mit Airbus-Managern und Mitarbeitern in Finkenwerder spricht, hört in der Regel, dass die Franzosen schuld sind. Sie hätten beim Zuliefern geschlampt. Die Franzosen würden immer wieder Kabel in der falschen Länge nach Hamburg schicken. „Das Hauptproblem bei Airbus sind aber nicht die Kabel, sondern die Persönlichkeitsmerkmale der Manager, die hier grenzüberschreitend zusammenarbeiten müssen“, konstatiert Matthias Kersting, Deutschland-Chef der Personalberatung Personnel Decisions International (PDI) in Stuttgart.

Kersting weiß, wovon er spricht – nicht nur, weil er unter anderem Produktionsleiter bei Airbus Hamburg schult. PDI hat untersucht, welche Persönlichkeitsmerkmale bei der internationalen Zusammenarbeit hilfreich sind – und welche sie behindern. Dazu werteten die Berater Daten von fast 7 500 Managern und Führungskräften aus über 500 Unternehmen in Kanada, China, Frankreich,

Deutschland, Hongkong, Indien, Japan, Mexiko, den Niederlanden, Saudi-Arabien, Großbritannien und den USA aus. Daraus leiteten die Experten ab, wie verbreitet in den jeweiligen Ländern bestimmte Charaktereigenschaften wie emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit oder Offenheit sind – jenseits aller Klischees.

Die Ergebnisse zeigen, warum es bei Airbus fast zwangsläufig knallen muss: Wie die Franzosen schneiden gerade die Deutschen nicht besonders gut ab bei Wesenszügen, die internationale Kooperationen fördern. So gehen etwa typische Manager aus diesen beiden Ländern grundsätzlich davon aus, dass sie bei internationalen Projekten das Sagen haben. Deutsche wie französische Führungskräfte sind zudem wenig konsensorientiert – und sie bemerken oft nicht, wenn es in den Teams emotionale Probleme gibt.

Doch nicht nur mit der Art der französischen Nachbarn haben die deutschen Manager ihre Probleme. In der Zusammenarbeit mit Fachleuten aus anderen Ländern tun sich Deutsche grundsätzlich schwerer als ihre Kollegen, so die Studie. Unterschiede in Persönlichkeitsfaktoren wie Emotionalität und Harmoniestreben erklären, warum Führungskräfte aus unterschiedlichen Kulturkreisen aneinanderrasseln. Genau diese Ei-

genschaften sind bei deutschen Managern nicht besonders ausgeprägt. Wo sie hinkommen, arbeiten sie, wie sie es gewohnt sind: In der Sache sind sie präzise, ja sogar pedantisch, im Ton dagegen polternd. Und: Sie arbeiten weitgehend emotionslos. Dadurch lassen sie sich selbst bei größten Problemen sehr viel seltener aus der Ruhe bringen als zum Beispiel japanische oder arabische Manager.

Dafür sind deutsche Führungskräfte oft aber kaum in der Lage, sich auf die Befindlichkeiten anderer einzustellen. „Sie bemerken oft gar nicht die emotionalen Probleme der anderen“, beobachtet Kersting. „Deutsche Manager wirken auf Manager in Japan oder Saudi-Arabien häufig schroff oder rücksichtslos.“

Diese Außenwirkung bestätigt auch die Langzeitbefragung von 830 ausländischen Führungskräften durch das **S&W-Training in Meersburg am Bodensee**. Das Trainings- und Beratungsunternehmen bereitet internationale Manager sprachlich und kulturell auf ihren Einsatz in Deutschland oder bei namhaften deutschen Unternehmen vor. „Deutsche Führungskräfte gelten als rational, distanziert und formell – etwa wenn sie am Nachnamen und Titel festhalten, was ausländische Geschäftspartner oft kopfschüttelnd belächeln“, berichtet Geschäftsführer

**Niels von Eisenhart Rothe**. Zwar werden deutsche Manager als besonders rational und zuverlässig bewertet, doch diese positiven Eigenschaften können schnell in Sturheit und Unflexibilität umschlagen. Zumal sie zugleich als extrem risikoscheu gelten.

Auch das anderswo weit verbreitete Bedürfnis nach Gruppenharmonie ist Deutschen relativ fremd. Zwar hat dies den Vorteil, dass deutsche Manager gut zurecht kommen, wenn die Harmonie im Team gering ist. „Dafür aber fehlen ihnen die Antennen, um Disharmonien früh zu erkennen“, sagt Kersting. Bis sie Probleme ansprechen, muss die Situation im Team mitunter erst eskalieren.

## Deutsche Manager nehmen fremde Kulturen mitunter nicht ernst

Vor allem bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen in boomenden Schwellenländern stehen sich die deutschen Manager wegen ihrer Charaktereigenschaften oft selbst im Weg. „Mitunter nehmen deutsche Führungskräfte und Manager fremde Kulturen einfach nicht so ernst“, kritisiert Kersting. So kennt ein Großteil der deutschen Manager nicht einmal die Währungen in Brasilien, Indien oder Russland, zeigt eine Befragung von 800 internationalen Top-Managern durch das Telekommunikationsunternehmen BT. Für Raschid Kara-

bek, Strategieführer bei BT Deutschland, ist das schockierend: „Die Manager glauben, dass das Geschäft trotzdem funktioniert. Aber unsere Kollegen in Indien etwa regen sich über solche Ignoranz fürchterlich auf.“ Zudem unterschätzen drei Viertel der deutschen Führungskräfte laut BT grundsätzlich das Potenzial der Unternehmen aus Schwellenländern und fühlen sich überlegen. „Etwas mehr Bescheidenheit würde westlichen Managern gut stehen“, meint Kabarek.

Das Problem dabei: Derartige Vorurteile und Verhaltensweisen lassen sich nicht auf die Schnelle abstellen. „Es sind oft verinnerlichte Muster, die man nicht bewusst steuert“, weiß Personalberater Kersting. Zwar sei es relativ einfach, sich kulturadäquates Verhalten anzueignen wie etwa das höfliche Grüßen oder die richtige Art, Gleichgestellte in anderen Kulturen anzusprechen. „Aber niemand kann sich grundlegend ändern und in seinen Persönlichkeitsmerkmalen etwa saudischen Kollegen ähnlicher werden.“ Durch interkulturelle Trainings ist es immerhin möglich, sich bestimmte landestypische Wesenszüge bewusst zu machen. Kersting: „Damit Manager über Grenzen hinweg erfolgreich arbeiten können, müssen sie wissen, wie ihre ausländischen Kollegen gestrickt sind.“