



## Kulturelle Unterschiede

### Erfolgreiches Management in Europa

**Hier lesen Sie:**

**Wie Sie kulturelle Vielfalt bewusst nutzen**  
Seite 1

**Wie Sie gezielt kommunizieren**  
Seite 2

**Wie Firmen organisiert sind**  
Seite 3

**Was Sie bei Meetings beachten sollten**  
Seite 5

**Über den Autor**  
Seite 7

Globalisierung, vielleicht auch nur Europäisierung, sind die Schlagworte des heutigen Lebens. Wenn Globalisierung nicht als Bedrohung sondern als Chance aufgefasst wird so eröffnen sich für alle Beteiligten (Unternehmen sowie Manager und Mitarbeiter) neue Möglichkeiten. Während die Globalisierung eher ein Thema für die Strukturierung auf Konzernebene ist, ist die Europäisierung (dazu nur ein Schlagwort: Europa AG) ein Thema, das nahezu Allen sehr nahe liegt - sei es aus dem Urlaub, sei es in dem täglichen Umgang mit den Kollegen. In kultureller Vielfalt leben, kulturelle Vielfalt managen bedeutet Schwierigkeiten und Bereicherung, auf persönlicher Ebene wie auf betrieblicher Ebene. Schwierigkeiten, derer

man sich bewusst sein muss, und Bereicherungen die man bei erfolgreichem Management kultureller Vielfalt ernten kann. Vielfalt bedeutet Kreativität, Lösungskompetenz und Dynamik.

Dieser Beitrag,



**Kulturelle Vielfalt managen!**

- Unterschiede bewusst machen
- Verhalten taktisch ändern
  - ⇒ Kultureller Imperialismus
  - ⇒ Kultureller Föderalismus
  - ⇒ Kultureller Transnationalismus

hat, mit den Schwierigkeiten kultureller Vielfalt umzugehen, kann die Früchte dieses Umgangs ernten.

Aufgaben, zu deren Bewältigung unkonventionelles Denken und Vorgehensweisen abseits der eingetretenen Pfade gehört, können von multikulturell zusammen gesetzten Teams – geschicktes Management vorausgesetzt – besser bewältigt werden. Wichtig ist dabei, sich der kulturellen Unterschiede bewusst zu sein, und durch bewussten Umgang mit den Unterschieden zu einem erfolgreichen Umgang mit den europäischen Kulturen und Vorgesetzten, Kollegen und Lieferanten zu kommen.

entstanden aus der beruflichen Praxis des Autors soll Anregungen für den Umgang mit den Schwierigkeiten des Umgangs mit fremden europäischen Kulturen geben. Denn nur wer gelernt



**Dr. Hansgeorg Schaller**  
<http://www.hg-schaller.de>  
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !



**Hier lesen Sie:**

**Wie Sie kulturelle Vielfalt bewusst nutzen**  
Seite 1

**Wie Sie gezielt kommunizieren**  
Seite 2

**Wie Firmen organisiert sind**  
Seite 3

**Was Sie bei Meetings beachten sollten**  
Seite 5

**Über den Autor**  
Seite 7

**Dr. Hansgeorg Schaller**  
<http://www.hg-schaller.de>  
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

In diesem Beitrag möchte der Autor dazu einige aus der Praxis kommende Anmerkungen geben, die sich auf das Management im Europäischen Kulturkreis beziehen.

Der Umgang mit Menschen aus anderen Kulturkreisen erfordert zunächst die Bereitschaft, sich der Unterschiede bewusst zu sein und die Existenz von Unterschieden zu akzeptieren, ohne dabei die eine oder andere Kultur zu bewerten. Kulturelle Unterschiede existieren auf dem Ebenen der Kommunikation, auf der Ebene des Führungsstils und der Organisationsstrukturen der Firmen.

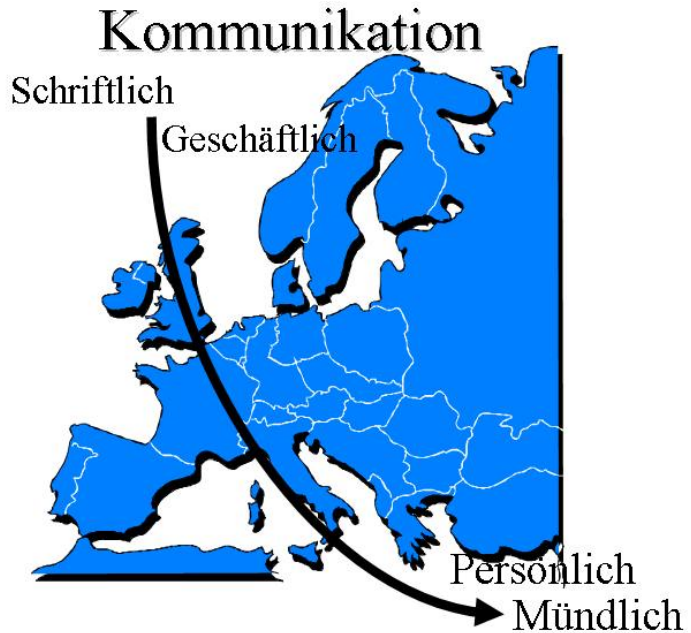
Ein Beispiel für die Problematik der Kommunikation ist die folgende Frage:

Was bedeutet eine Einladung zum Abendessen für 7 Uhr?

- In Deutschland?
- In Japan?
- In USA (Midd West)?
- In England?
- In Italien?
- In Griechenland?

Die Auflösung finden Sie auf der folgenden Seite.

Nur wer die hinter einer solchen Aufforderung / Einladung verborgene Kodierung kennt, kann die darin verborgenen



„Fettnäpfchen“ erfolgreich vermeiden. Selbst wer eine fremde Sprache sicher beherrscht, kennt dennoch nicht alle solcher darin verborgener Kodierungen.

Wie aber soll man sich dann als Mitglied eines multinationalen europäischen Teams in diesem Kontext verhalten? Dazu gilt folgendes: wenn man sich nicht sicher ist, den tatsächlichen Sinn einer Aussage (in vorigem Beispiel die tatsächliche Bedeutung der Zeitangabe) erfasst zu haben, so hilft nur eines: nachfragen (evtl. dabei die Frage etwas anders formulieren). Und wenn man selbst eine Aussage kommunizieren möchte, so muss man sich der Möglichkeit einer Fehl-Interpretation stets bewusst sein. Einer Fehl-

Interpretation nicht aus Absicht oder Unfähigkeit/Unwissen, sondern einfach daraus, dass ein anderer kultureller Kontext als Grundlage diene.

Ein berühmtes Beispiel aus dem globalen Umfeld: in Asien, speziell in China, vermeidet man es generell, einem Geschäftspartner (Lieferant / Kunde) ein „Nein“ zu sagen. Wenn ein Manager nun in China Kundenkontakte knüpfen will, so muss er zunächst erlernen, wie ein chinesischer Manager ein „Nein“ kommuniziert. Andernfalls drohen lange fruchtlose und vergebliche Verhandlungen.

Ein genereller Trend in Europa: in den südlichen Ländern verläuft die Kommunikation auf persönlicher und meistens auch



**Hier lesen Sie:**

**Wie Sie kulturelle Vielfalt bewusst nutzen**  
Seite 1

**Wie Sie gezielt kommunizieren**  
Seite 2

**Wie Firmen organisiert sind**  
Seite 3

**Was Sie bei Meetings beachten sollten**  
Seite 5

**Über den Autor**  
Seite 7

**Auflösung von Seite 2**

Was bedeutet eine Einladung zum Abendessen für 7 Uhr?

- In Deutschland: pünktlich
- In Japan: eine Stunde früher
- In USA (Midd West): 5 Minuten früher
- In England: 15 Minuten später
- In Italien: 1 Stunde später
- In Griechenland: irgendwann am Abend

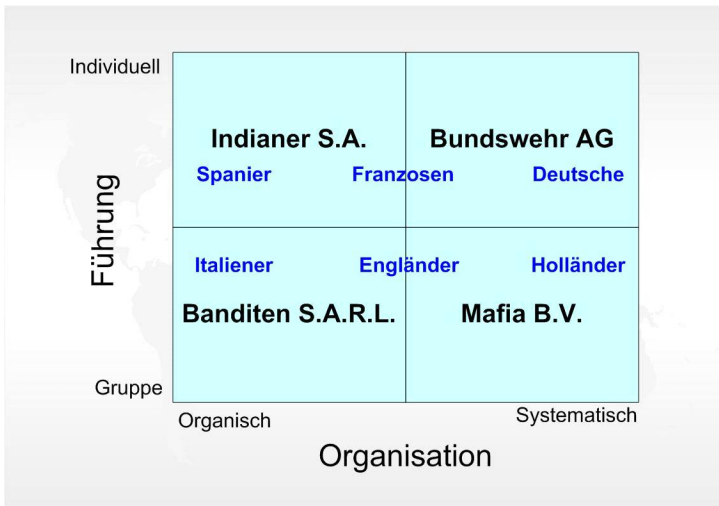
zusammen treffen müssen: ein guter Sender, ein guter Empfänger und beide –Sender wie Empfänger– müssen optimal aufeinander abgestimmt sein. Nur wenn diese drei Gegebenheiten zusammen treffen, findet gute Kommunikation statt.

**Organisations- und Führungsstrukturen von Firmen im europäischen Umfeld**

ren hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile. Prinzipiell gesprochen: es gibt keine absolut bevorzugte Struktur! Einen weitere wichtige Vorbemerkung zum folgenden Text: wenn nachfolgend bestimmte Nationen genannt werden, so sind damit typische Vertreter, typische Trends gemeint. Individuelle Unterschiede zwischen Personen können, und sind in aller Re-

mündlicher Ebene, während in den eher nördlichen Ländern die Kommunikation mehr auf geschäftlicher und schriftlicher (modern: e-Mail!) Ebene abläuft. Speziell im US-Amerikanischen Umfeld: hier läuft die Kommunikation (insbesondere mit Europäischen Partnern) auf persönlicher und schriftlicher (E-Mail, teilweise sogar Chat) Ebene.

Als Modell für erfolgreiche Kommunikation kann das „Radio-Empfängermodell“ dienen: erfolgreiche Kommunikation bedeutet, dass drei Komponenten

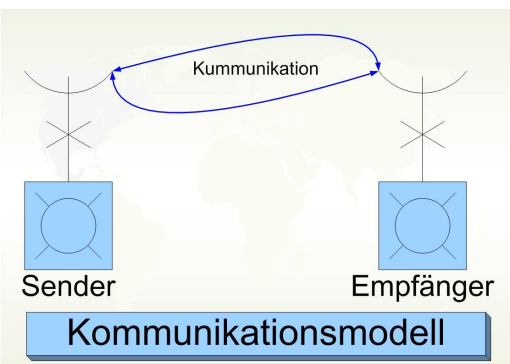


Organisationen, Firmen, können in ihren extremen Ausprägungen entweder organisch oder als Gruppe organisiert sein, die Führungsstrukturen können

gel auch, stärker ausgeprägt als verallgemeinerte nationale Charakterisierungen. In Europa finden wir interessante Kombinationen:

**Organische Struktur + starker Führer**

Beispiel: Indianer S.A. Schwächen sind in den Bereichen Budget und Business Planung und des Forecast. Die Firmenstrategie hängt nur von der Person des Chefs







**Hier lesen Sie:**

**Wie Sie kulturelle Vielfalt bewusst nutzen**  
Seite 1

**Wie Sie gezielt kommunizieren**  
Seite 2

**Wie Firmen organisiert sind**  
Seite 3

**Was Sie bei Meetings beachten sollten**  
Seite 5

**Über den Autor**  
Seite 7

**Dr. Hansgeorg Schaller**  
<http://www.hg-schaller.de>  
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

(CEO) ab.  
Zu den Stärken gehört, dass Entscheidungen schnell getroffen werden, Unternehmen dieser Art sind besonders flexibel und können schnell auf Änderungen im Markt reagieren.

**Systematische Struktur + starker Führer**

Beispiel: Bundeswehr AG  
Die Schwächen sind durch die Organisation bedingt: zentralistisch, lokale Besonderheiten werden nicht berücksichtigt, die Organisation ist stark hierarchisch, Kreativität wird nicht gefördert. Besondere Stärken sind Systematische Planung, Erstellung von Business Plänen, Forecasting, Monitoring Systeme.

**Systematische Struktur + Führung durch Gruppe**

Beispiel: Mafia B.V.  
Zu den Schwächen gehören, dass die Entscheidungsfindung sehr langsam ist, Entscheidungsprozesse sind hierarchisch und komplex. Als Stärken sind die umfassende systematische Planung, Business Pläne, Forecasting, Monitoring Systeme, und die Einbindung aller Mitarbeiter zu nennen.

**Organische Struktur + Führung durch Gruppe**

Beispiel: Banditen S.a.r.l.  
Die Schwächen sind im Bereich Planung und Forecasting. Die Strategie ist nicht langfristig angelegt und häufig gar nicht erst systematisch konzipiert worden.  
Zu den Stärken gehört insbesondere die Kreativität und die Einbindung aller Mitarbeiter.

Welches soll denn nun, die ideale Organisationsform eines Unternehmens sein? Jede Form hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile. Zu den interessantesten und wichtigsten Aufgaben des Managements gehört es, Teams so zusammen zu setzen, zu strukturieren und zu fördern, dass die für den jeweiligen Projekt- (Firmen) Stand notwendigen Kapazitäten bereit gestellt werden.

Versucht wir nun eine grobe Zusammenstellung nationaler Firmen-Charaktere, so finden wir folgendes Bild:



**Frankreich**

**Planung:** strategisch, visionär, detailliert, weitreichend, deduktiv erarbeitet

**Führung:** Persönliche Autorität durch Kompetenz, autoritärer

**Führungsstil**

**Teams:** Experten unter strikter Führung, wettbewerbsorientiert, nicht konsensorientiert

**Kommunikation:** seriös, Reports, Pläne - darunter die Ebene persönlicher Kontakte

**Karriere:** Eliten, technisch orientiert, wettbewerbsintensiv, horizontale Karriere, Fachleute



**England**

**Planung:** Forecasting und Budget, Monitoring, sehr pragmatisch

**Führung:** Managen von Gruppen, Fairness

**Teams:** Pflichtbewusstsein, Einbindung, Sicherheit durch Entscheidungsfindung in der Gruppe

**Kommunikation:** informell per Telefon, formell über Meetings

**Karriere:** professioneller Erfolg, (technische) Ausbildung als Belohnung



**Italien**

**Planung:** Selten

ein geschriebener Plan, starke Orientierung auf CEO / Eigentümer, kurzzeitige Orientierung

**Führung:** Autorität des Eigentümers, Delegation der Autorität an persönli-



**Hier lesen Sie:**

**Wie Sie kulturelle Vielfalt bewusst nutzen**  
Seite 1

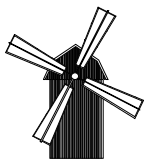
**Wie Sie gezielt kommunizieren**  
Seite 2

**Wie Firmen organisiert sind**  
Seite 3

**Was Sie bei Meetings beachten sollten**  
Seite 5

**Über den Autor**  
Seite 7

che Vertraute  
**Teams:** stark motiviert durch persönliche Beziehungen  
**Kommunikation:** persönlich, verschlungen und intransparent  
**Karriere:** keine Eliten, es gilt nur persönliche und betriebliche Loyalität



**Niederlande**

**Planung:** Pragmatisch und strategisch/konzeptionell, Profitorientiert  
**Führung:** primus inter pares, flache Hierarchie, flexible Grenzen, konservativ  
**Teams:** Vermeidung von Dissens, kollektives Ethos, Gruppendruck, Entscheidungsfindung in Teams  
**Kommunikation:** ausführliche Einbindung aller Beteiligten, ad-hoc, offen  
**Karriere:** methodisch, langfristig, hohe Firmenloyalität, old-Boys Netzwerk aus Zeit an der Universität.



**Spanien**

**Planung:** ist Chefsache, intuitiv, pragmatisch, kaum strategisch  
**Führung:** „Macho“, Entscheidungsstärke, Protokollarisch, autokratisch  
**Teams:** Individualismus verhindert Teambildung  
**Kommunikation:** münd-

lich, persönlich, „direkt mit dem Chef“

**Karriere:** persönliche Loyalität, Freundlichkeit, Beziehungen der Familie



**Planung:** Sicherheit, Konservativ, Aufgabe der Vorgesetzten

**Führung:** Autorität des Amtes, Delegation der Aufgaben

**Teams:** Experten unter strikter Führung, themenorientiert, eingebunden in die Planung

**Kommunikation:** von oben nach unten auf Basis „need to know“

**Karriere:** keine Eliten, professioneller Erfolg, Erfolgsfaktoren: technische Ausbildung

Es sein nochmals betont, dass diese nationalen Charakterisierungen durch individuelle Unterschiede in Personen und Unternehmen verwischt werden können.

**Multikulturelle Meetings in Europa**

Ein äußerst wichtiges Führungsinstrument für den Manager ist das Meeting. Entsprechend der vorstehend skizzier-

ten typischen nationalen Charaktere von Firmen und Mitarbeitern finden sich bei Mitarbeitern aus unterschiedlichen Nationalitäten auch unterschiedliche Erwartungshaltungen an ein Meeting:  
**Frankreich** – Von allen Teilnehmern werden eine gute Vorbereitung und fachliche Beiträge erwartet. Meetings sind ehr formell und wenig kollegial und auf die Führungskraft orientiert. Die Führungskraft zeigt im Meeting ihre Autorität. Im Meeting eine Idee anzweifeln bedeutet, die Person zu kritisieren. Ziel eines Meetings ist es Klarheit schaffen und Zustimmung erhalten – Konsens zu erzielen ist nicht das Ziel. Das Meeting einer Gruppe ohne ihren Leiter bedeutet in aller Regel Chaos.

**England** – Meetings verlaufen ehr informell und häufig ad-hoc, ohne Vorbereitung der Teilnehmer. Zu Meetings wird eine fachübergreifende Teilnahme angestrebt. Meetings dienen zur Entscheidungsfindung unter Einbindung aller Teilnehmer.

**Italien** – Meetings verlaufen häufig unstrukturiert bis chaotisch. Es besteht die Tendenz, Fakten zu analysieren und bis in kleinste Detail zu diskutieren. Meetings sind häufig eine Selbstdarstellung der Teilnehmer. Meetings die-

Dr. Hansgeorg Schaller  
<http://www.hg-schaller.de>  
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !



**Hier lesen Sie:**

**Wie Sie kulturelle Vielfalt bewusst nutzen**  
Seite 1

**Wie Sie gezielt kommunizieren**  
Seite 2

**Wie Firmen organisiert sind**  
Seite 3

**Was Sie bei Meetings beachten sollten**  
Seite 5

**Über den Autor**  
Seite 7

**Dr. Hansgeorg Schaller**  
<http://www.hg-schaller.de>  
[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

nen mehr dazu die Meinung einer Gruppe abzu-  
checken daher ist es sinnvoll, Ideen am besten mit den Teilnehmern vorher individuell abzuklären.  
**Niederlande** – Meetings finden häufig statt und auf einer eher informellen Ebene. Dennoch ist eine Tagungsordnung und ganz wichtig eine gute Vorbereitung der Teilnehmer essentiell. Meetings dienen zum Erzielen eines Konsens in der Gruppe  
**Deutschland** – Meetings sind eher formal und funktionell. Erwartet werden Sachbeiträge und Expertenbeiträge, häufig dominiert durch den Senior. Meetings dienen metho-

disch zur Kommunikation von Entscheidungen, zur Koordination und speziell als Führungsinstrument.

**Spanien** – Meetings bedeuten die Kommunikation von Instruktionen durch die Führungskraft. Probleme müssen vorher durch persönliche Aussprache geklärt werden.

Nimmt man als Mitarbeiter oder als Führungspersonlichkeit an einem Meeting in einem der genannten Länder teil, so bereitet man sich entsprechend auf die landestypische Meetingkultur vor. Schwieriger aber auch interessanter (und höchst fruchtbar) sind dagegen

multikulturell zusammengesetzte Meetings mit Teilnehmern aus verschiedenen Ländern.

Die Teilnehmer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Erwartungshaltung. Während Deutsche, Franzosen, Belgier, und Spanier andere Teilnehmer informieren und eigene Pläne durchsetzen wollen, trifft dieses bei Engländern, Italienern und Niederländern auf Ablehnung und Unverständnis. Ihr Ziel ist es, mit anderen zu diskutieren und Konsens zu erreichen. Insbesondere für Italiener und Spanier ist der Aufbau und die Pflege des informellen Netzwerks ganz besonders wichtig. Daher am besten zum Abendessen am Vorabend einladen und mindesten zwei Stunden dafür einplanen. Schwierig ist die Wahl der Sprache: es besteht die Gefahr, dass die Linguisten dominieren! Daher sollte man die Sprache als ersten Punkt der Tagungsordnung setzen und diskutieren; evtl. jeden in der ihm vertrauten Sprache reden lassen (wenn die andere diese verstehen). Für wichtige Meetings unbedingt einen Übersetzer bereithalten, ansonsten stets das Sprachproblem reflektieren und entsprechende Disziplin der Meetingteil-

**Multikulturelle Meetings erfolgreich gestalten**

⇒ **Zeitplanung**

Vor formellem Beginn 30 min „Begrüßung mit Kaffee“ und am Ende mindestens 30 min Zeitreserve einplanen.

⇒ **Agenda**

Mit jedem Teilnehmer vorher vereinbaren, TOPs so spezifisch wie möglich, incl. dem gewünschten Diskussionsergebnis und der Zeit für den TOP kommunizieren.

⇒ **Leitung**

Vorher klar festlegen, insbesondere bei wechselnder Leitung während des Meetings.

⇒ **Konsens**

Formalen Konsens nicht mit aktivem (wahren) Konsens verwechseln!  
Versuchen aktiven Konsens zu erreichen, Mehrheitsbeschlüsse vermeiden, Abstimmungen vermeiden (bzw. ganz zum Schluss).

⇒ **Follow-Up**

Art und Form des erwünschten Ergebnisses vorher so weit wie möglich vereinbaren. Nachfassen (diplomatisch) immer erforderlich.





**Hier lesen Sie:**

**Wie Sie kulturelle Vielfalt bewusst nutzen**  
Seite 1

**Wie Sie gezielt kommunizieren**  
Seite 2

**Wie Firmen organisiert sind**  
Seite 3

**Was Sie bei Meetings beachten sollten**  
Seite 5

**Über den Autor**  
Seite 7

**Dr. Hansgeorg Schaller**  
**<http://www.hg-schaller.de>**  
**[post\(at\)hg-schaller.de](mailto:post(at)hg-schaller.de)**

Bitte ersetzen Sie (at) durch @ !

nehmer einfordern. Übersetzungen von Protokoll und Tagungsordnung vorbereiten und Spielregeln vorher klar festlegen und auf deren Einhaltung achten.

Deutsche und Niederländer sind stets gut, Engländer, Italiener und Spanier dagegen wenig bis gar nicht auf ein Meeting vorbereitet. Daher am besten durch den Leiter frühezeitig! die Arbeitspapiere verteilen lassen und unbedingt Kommentare der Teilnehmer vorab einholen, um sicherzustellen, dass jeder die Papiere auch richtig gelesen hat! Deutsche liefern Beiträge in einem Meeting nur wenn sie sich fachlich qualifiziert dazu fühlen. Diese Beiträge sind dann gut vorbereitet, sachlich und während des Beitrags ist keine Unterbrechung erwünscht. Beiträge durch Franzosen sind häufig dogmatisch, rational, in ein Über-Schema passend. Dafür wünschen sie sich Widerspruch und Diskussion. Bei Beiträgen durch Spanier sollte man sehr vorsichtig mit Kritik und Angriffen sein. Leider sind Sprachprobleme recht häufig, die Beiträge daher ehr zurückhaltend. Beiträge durch Engländer sind pragmatisch, realistisch, häufig nicht faktenorientiert. Vorschläge sind ehr unverbindlich und höf-

lich. Die Beiträge der Italiener werden als innovativ, komplex, kreativ und leicht als abschweifend empfunden. Beiträge durch Niederländer sind ähnlich denen der Engländer pragmatisch, realistisch, und nicht faktenorientiert. Vorschläge sind ehr frei, offen und „gerade heraus“, dabei aber als verbindliches Angebot gemeint.

Wichtig ist insbesondere die effektive Nachbereitung des Meetings. Persönliche Gespräche mit jedem Teilnehmer sind ein Muss, um sicher zu stellen, dass das gewünschte Ergebnis des Meetings erreicht worden ist.

Bisher nicht explizit erwähnt und diskutiert wurden Unternehmenskultur und Firmen aus den USA. Die USA selbst sind ein heterogener Kulturraum, vergleichbar mit dem Europas. Je nachdem welches amerikanische Unternehmen betrachtet wird, sind vergleichbar deutliche Unterschiede zwischen US Unternehmen zu sehen. Unternehmen, denen wir in Europa häufiger begegnen, können als eine Mischung aus Elementen Niederländischer und Englischer Unternehmen mit Elementen einer autoritären Führung charakterisiert werden. Dem entspricht

auch eine allgemein sehr offene Meeting-Kultur mit dennoch starker Kommunikation durch den Senior.

**❖ Über den Autor**

Dr. Hansgeorg Schaller, Promotion an der Universität Mainz in analytischer Chemie.

Persönliche Erfahrungen umfassen die Arbeit mit Kollegen und Kunden aus ganz Europa und den USA sowie die Mitarbeit in Firmen aus den Niederlanden, USA und Deutschland.

Langjährige Tätigkeit bei der Firma Chrompack als Chromatographiespezialist: Anwenderbetreuung, Kurse in GC, HPLC, GPC, Fehlersuchetechniken, DIN/ISO 9001 Systeme sowie als Vertriebsleiter Deutschland.

Anschließend Konzentration auf das e-Business bei den Firmen eLabsEurope und ELEMICA als Sales Manager und Director Commercial Solutions.

Seit Anfang des Jahres 2005 tätig als Vertriebsbeauftragter für LIM-Systeme bei einem IT-Dienstleister im Rhein-Neckar Raum.

Schwerpunkt: Vertrieb und Marketing von IT Beratungsleistungen und einer hoch komplexen Software.