

Erfolg im Geschäft mit den neuen EU-Nachbarn: Podiumsdiskussion auf der Zukunft Personal

Von Claudia Gerhardt

Die EU ist größer und vielfältiger geworden: Am ersten 1. Mai diesen Jahres sind zehn neue Mitglieder beigetreten. Die geschäftlichen Kontakte zwischen Deutschland und den Beitrittsländern Mittel(ost)europas werden sich vermutlich in Zukunft noch verstärken. Anlass für die „Wirtschaftspsychologie aktuell“, die Besonderheiten und Gemeinsamkeiten der Kulturen in einer Podiumsdiskussion näher zu beleuchten.

Die Diskussionsrunde fand im Rahmen von Deutschlands größter Personalmesse, der „Zukunft Personal“, am 22. September in Köln unter der Moderation des Chefredakteurs Thomas Webers statt. Das Thema „Geschäftliche Kontakte mit Mittel(ost)europa“ lockte viele Zuhörer an und im Laufe der angeregten Diskussion wurde deutlich, wie wichtig interkulturelle Kompetenz für die erfolgreiche Gestaltung von geschäftlichen Kontakten ist.

Anita Ulbrich, zuständig für das Niederlassungsmanagement Osteuropa der Bohle AG in Haan (bei Düsseldorf), berichtet von deutlichen Mentalitätsunterschieden zwischen Deutschen und Esten. Die Bohle AG hat seit langem geschäftliche Beziehungen mit dem Baltikum und bemüht sich seit dem EU-Beitritt forciert, gen Mittel- und Osteuropa zu expandieren. Ganz schnell habe sie festgestellt, wie wichtig es sei, die Landessprache zu sprechen, und wie bedeutsam die Beziehungsebene im Vergleich zur Sachebene sei. Daher sei Weiterbildung ein ganz essenzieller Faktor: „Wir haben alle Mitarbeiter nach Deutschland geholt und intensiv geschult. Dabei wurden die Mitarbeiter vor allem mit der Unternehmenspolitik vertraut gemacht.“ Diese Mitarbeiter wirken dann wiederum als Multiplikatoren vor Ort. Daher sei die Loyalität der estnischen Mitarbeiter inzwischen sehr hoch.

Auch Dr. Klaus Boll von der Zentralstelle für Kompetenz- und Kulturentwicklung der Robert Bosch GmbH kann dies unterstützen. Bosch ist seit vielen Jahren mit Niederlassungen in Mittel- und Osteuropa vertreten – als Zulieferer der großen Automobilkonzerne ist man mit diesen quasi mitgezogen, um in der Nähe ihrer Produktion zu sein. Man brauche einen längeren Atem in diesen Ländern, führt Boll aus. So müsse mehr Zeit eingeplant werden, um die richtigen Mitarbeiter vor Ort zu finden, und besonders in die

interne Ausbildung und Weiterbildung investiert werden. Nach dieser Anlaufphase von zwei bis drei Jahren sei es dann jedoch in größeren Schritten vorangegangen.

In Estland muss man sich auf permanente Nachverhandlungsprozesse einstellen berichtet Anita Ulbrich. „Die Esten haben eine enorme Gelassenheit. Man kommt nur langsam zum Punkt. Es herrscht eher eine Mentalität des Aussitzens.“ So kann es kommen, dass man beispielsweise Verträge vorlegt, die dann dort ins Estnische übersetzt werden, und man bei der Rückübersetzung feststelle: „Da fehlt ja die Hälfte! Die Dokumente wurden dann neu erstellt und nochmals fehlte etwas. Erst kurz vor unserer Abreise klappte es dann. Während wir nervös werden, sehen die Esten das sehr entspannt.“

Dass die Deutschen mit ihrer pragmatisch-strukturierten Denkweise in diesen Ländern an ihre Grenzen stoßen können, berichten auch Barbara Dudkowski, interkulturelle Trainerin, Beraterin und Spezialistin für deutsch-polnische Zusammenarbeit, und Helmut Methner, Berater bei German-Polish Consultants. „Die Deutschen kommen nach Polen und denken, es geht um Geld und Know-how-Transfer; der Rest wird dann schon klappen. Das klappt allerdings sehr oft nicht.“ – so Dudkowski. Und Methner bedauert: „Von deutschen Unternehmensleitungen wird oft die Philosophie vertreten: ‚Die werden sich schon zusammenraufen.‘ Das Thema wird für nicht so wichtig gehalten.“ Gerade diese Unterschätzung der Mentalitätsunterschiede habe dazu geführt, dass sich manche eine blutige Nase geholt hätten. Barbara Dudkowski erläutert: „So sind beispielsweise die Deutschen der Sache verantwortlich, die Polen jedoch den Personen.“ Das mache in der täglichen Arbeit deutliche Unterschiede: So entwickelt sich für die Deutschen durch die Sache der Weg zur Freundschaft – bei den Polen sei es umgekehrt. Auch unterscheidet sich der Umgang mit Sprache: Deutsche sind expliziter; für Polen hingegen ist das gesprochene Wort nur Teil der Information, der Kontext ist enorm wichtig. Und auch die Handlungsorganisation sei verschieden: Deutsche arbeiten in zeitlicher Folge, sie schätzen Strukturen und Regeln. Die Polen hingegen bevorzugen eine improvisierte Organisation, seien eher geborene Krisenmanager als akkurate Planer.