

Susanne Müller

Management in Europa

Interkulturelle Kommunikation und
Kooperation in den Ländern der EU



Inhalt

Vorwort der Autorin

Europa ? Heimat des Pluralismus

Vorwort von Rainer Zimmermann, CEO Pleon Europe

Einführung: Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselfaktor für Unternehmenswachstum

Teil 1: Management in Südeuropa

Sei freundlich, aber sei ein Chef! (Portugal)

"Jefe" sein heißt "valiente" sein (Spanien)

Der Capo hat immer Recht (Italien)

Familie, Dorf und Marienbild sind immer dabei (Griechenland)

Patriarchalisch-autoritär, jedoch clever und kreativ (Malta und Zypern)

Teil 2: Management in Osteuropa

Fast alles erlaubt, was zum Erfolg führt (Polen)

Persönlich, sehr flexibel und - ein Bier (Tschechien)

Es wird nicht viel theoretisiert, es wird angepackt (Slowakei)

Hier führt man mit mehr Gefühl (Ungarn)

Kultur des Vertrauens (Slowenien)

Persönlich, intuitiv und flexibel (Rumänien)

Teil 3: Management in Nordeuropa

Management auf die "feine englische Art" (Großbritannien)

"Knowledge is in our nature" (Irland)

Wir-Gefühl, Wertebewusstsein und "sisu" (Finnland)

Management mit "jantelagen" und "lagom" (Schweden)

Führen mit "slap af" und "fair play" (Dänemark)

Dynamisch und kreativ (Baltikum)

Proaktiv und enthusiastisch (Litauen)

Marktwirtschaft in Reinkultur (Lettland)

Immer zu innovativen Sprüngen bereit (Estland)

Teil 4: Management in Mitteleuropa

Management mit Power und Charme (Frankreich)

Contourner l'obstacle (Belgien)

Diversität + Dialog = Synergie (Liechtenstein)

"Culture is in our nature" (Luxemburg)

Dienst für die anderen (Niederlande)

Management im Walzertakt (Österreich)

Sachlich, gut organisiert und konsensorientiert (Deutschland)

Schlussbetrachtung

Anhang

Literatur

Services

Europa hat sich verändert. Aus der EU-15 ist die EU-25 geworden, Chance und Herausforderung zugleich. Chance für alle, die auf den Markt setzen, der jetzt 450 Millionen Menschen umfasst, Herausforderung für diejenigen, die verantwortlich zeichnen für das Gleichgewicht innerhalb der Gemeinschaft. Mit der Erweiterung der Grenzen der Europäischen Union wuchs die Zahl der EU-Bürger um 20 Prozent, das Bruttoinlandsprodukt hingegen nur um 5 Prozent. In den neuen Mitgliedsstaaten bestehen erhebliche regionale Unterschiede, wenn man nur zum Beispiel Zypern und Malta mit den baltischen Republiken vergleicht. Es bleibt viel zu tun, um das Ziel zu erreichen, das sich die Europäische Union im März 2000 in Lissabon für das kommende Jahrzehnt als strategisches Ziel gestellt hat: Die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen und zu einer Gemeinschaft, die fähig ist, einen größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.

"Mehr Wachstum, mehr Wettbewerbsfähigkeit und mehr Beschäftigung in der EU - heißt die europapolitische Aufgabenstellung Nummer eins der kommenden Jahre, damit das europäische Modell im 21. Jahrhundert besteht. Die Aufgabe geht alle an. Wir brauchen zu ihrer Bewältigung eine große gesellschaftliche Kraftanstrengung und auch Ihr ganz persönliches Engagement." Mit diesem Aufruf wendet sich der Vizepräsident der Europäischen Kommission, Günter Verheugen, an alle EU-Bürger.

Die angesprochenen EU-Bürger gehören 25 Ländern und noch mehr Kulturen an. Diese Vielfalt kultureller Diversität ist Europas Reichtum. Sofern alle Mitglieder der Gemeinschaft sich ihrer bewusst werden und sie gemeinsam gezielt koordinieren, kann sie eine unerschöpfliche Quelle von Synergien auf dem Wege zur Realisierung der oben beschriebenen Vision werden.

Das vorliegende Buch versteht sich als Wegbegleiter bei der großen gesellschaftlichen Kraftanstrengung, die bereits im Gange ist. Die osteuropäischen Newcomer in der EU schufen neue Gesetzeswerke, strukturierten ihre Wirtschaft völlig um und erzielten mit

Unterstützung der EU sowie in Kooperation mit unzähligen Investoren aus der EU-15 bereits erstaunliche Veränderungen in ihren

Ländern. Dieser Prozess vollzog sich auf der Basis ungezählter Begegnungen von Menschen aus Ost- und West-, Süd- und Nordeuropa, die ohne die Erweiterung wahrscheinlich nicht zustande gekommen wären. Vielfach kannte man vorher weder die Namen der Städte und noch viel weniger hatte man ein Bild von Geschichte und Kultur dieser Länder, von den Menschen und ihren Werten. So manches rein

ökonomisch begründete Investitionsunternehmen wurde zum Kooperationsabenteuer, wenn die menschliche Dimension wirtschaftlicher Zusammenarbeit außer Acht gelassen wurde: der Führungsstil, die Werte und Gewohnheiten der Menschen, ihre Lebenswelten. Das ist jedoch keine auf Osteuropa begrenzte Wahrheit. Warum haben Volvo und Renault vor Jahren nicht dauerhaft zusammengefunden, obwohl beide Seiten es wollten? Warum ist die Verbindung zwischen Rover und BMW in die Brüche gegangen? Auch die Deutsche Telekom und Telecom Italia mussten feststellen, dass es offenbar mehr Wirkungsfaktoren zwischen Unternehmen verschiedenen kulturellen Hintergrunds gibt als ökonomische. Dennoch besteht

weit verbreitet die Meinung fort, die kulturellen Unterschiede innerhalb Europas seien unerheblich und bedürften für erfolgreiche Zusammenarbeit keiner besonderen Beachtung.

Die Autorin dieses Buches ging dieser Annahme auf den Grund und befragte Führungskräfte in den 25 Mitgliedsländern der Europäischen Union nach der Spezifik ihres Führungsstils und ihren Erfahrungen in der Kooperation mit deutschen Partnern. Umgekehrt wurden auch Deutsche interviewt, die in diesen Ländern in einer Führungsposition tätig sind. Wir danken an dieser Stelle allen Interviewpartnern für ihre Bereitschaft, uns ihr Wissen und ihre reichen Erfahrungen aus jahrelanger Führungstätigkeit mitzuteilen. Sie sind zahlreicher als die Namen, die in den Texten genannt werden, denn mancher schuldete es seiner Position, inkognito zu bleiben. Unser Dank gilt auch Herrn Duarte Blanco, Präsident der Vereinigung Portugiesischer Unternehmen in Deutschland, Herrn Harry Jaarsma, Leiter Internationale Projekte beim Stab der Commerzbank Frankfurt am Main und Herrn Ernesto Laraia, Inhaber der Firma Partisan Marketing in Tübingen

für die Mitwirkung als Ko-Autoren der Artikel über den Managementstil in Portugal, den Niederlanden und Italien.

Zur Beschreibung des Führungsstils in den einzelnen Ländern benutzen wir kulturelle Kategorien, die nicht jedem Leser geläufig sein werden. Eine erste Übersicht findet sich in der folgenden Einführung, die volle Begriffserklärung gibt die tabellarische Übersicht im Anhang am Ende des Buches. Zur intensiven Beschäftigung mit Kulturkategorien empfehlen wir die Lektüre der im Literaturverzeichnis angeführten Titel von G. Hofstede und F. Trompenaars.

Die 25 Ergebnistexte zu den Mitgliedsländern der Europäischen Union stellen eine höchst lebendige und in dieser Art einzigartige Dokumentation von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Kooperationsmanagement dar. Die Darstellung ist frei von Wertung. Die Statements verdeutlichen an sich, dass es auch in sehr kleinen Ländern wie Luxemburg, Slowenien und Malta sowie in gleichartig scheinenden Nachbarländern wie Österreich und den Niederlanden aufgrund spezifischer Geschichte ganz eigene Werte und Normen gibt, die es zu kennen gilt, um erfolgreich führen und kooperieren zu können. Wer sich dieser Realität öffnet und seine interkulturelle Kompetenz profilieren will, findet in diesem Buch eine reiche Quelle an Informationen und den Weg zu synergetischer Zusammenarbeit innerhalb der Europäischen Union.

Das Buch enthält auch Texte von zwei Ländern außerhalb der EU: über Rumänien und Liechtenstein. Warum diese Wahl? Beide Ländern verkörpern eine europäische Zukunftsperspektive. Mit Rumänien finden schon seit dem Jahr 2000 Beitrittsverhandlungen statt. Die

Präsenz dieses Landes im Kreis der heutigen EU-25-Länder eröffnet den Blick auf die Region der nächsten osteuropäischen Beitrittskandidaten. Liechtenstein dagegen, bis jetzt offenbar ohne Ambitionen EU-Mitglied zu werden, erweist sich jedoch als beispielgebend für einen zukunftsträchtigen europäischen Managementstil. So klein das Land auch ist, es ist die europäische Heimat des Weltkonzerns Hilti AG, und diesem erkannte die Bertelsmann Stiftung in 2003 den Preis für "Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren" zu, nachdem sie 60 Unternehmen europaweit nach den Kriterien

"dialogorientiertes Führungsverhalten" und "partnerschaftliche Zusammenarbeit" analysiert hatte. Mit den Worten des Präsidenten der Hilti AG, Michael Hilti, zur Preisverleihung - "Es sind nicht die Produkte, die Unternehmen nachhaltig erfolgreich machen, es sind die Menschen, die darin arbeiten" - schließt sich der Kreis mit dem Ziel der anfangs schon erwähnten Lissabon-Konferenz: Die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen und zu einer Gemeinschaft, die fähig ist, einen größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen. Angesichts der gegenwärtigen Bewegung in der EU um die gemeinsame Verfassung ist dies ein Ziel, das noch mehr an Bedeutung gewonnen hat. Mehr dialogorientiertes Führen, unternehmensintern und -extern, sowie partnerschaftliche interkulturelle Zusammenarbeit führen dorthin.

Die Gesamtaussage der Interviews mit Führungskräften aus 27 Ländern in diesem Buch besteht - bei Anerkennung aller bisheriger gemeinsamer Erfolge - in dem Wunsch nach erhöhtem gegenseitigen Verständnis durch bessere Kommunikation miteinander. Wir danken Frau Dr. Judith Wilke vom Campus Verlag und Herrn Prof. Hans Nicklas als Herausgeber der Reihe Interkulturelle Studien für die kollegiale Betreuung beim Erstellen des Verlagsmanuskripts. Unser besonderer Dank gilt der PR Agentur Pleon Europe unter Leitung von Herrn Dr. Rainer Zimmermann für das Engagement zur Publikation "Management in Europa" - ein interkulturelles Handbuch für Europamanager und solche, die es werden wollen.