

# Jahrbuch 2004



**Schwedische  
Handelskammer**  
in der Bundesrepublik  
Deutschland

Berliner Allee 32 • D-40212 Düsseldorf • Telefon (0211) 86 20 20-0 • Telefax (0211) 32 44 88  
info@schwedenkammer.de • www.schwedenkammer.de

# Management und kulturelle Unterschiede

Uta Schulz, SveTys -Interkulturelles Management, Coaching, Übersetzungen, Hamburg



**Durch die Berücksichtigung und Einbeziehung kultureller Unterschiede im Management lassen sich viel Zeit und Geld in internationalen Unternehmen einsparen. Außerdem eröffnen sich neue und innovative Wege für Unternehmen.**

*Die Frage, ob und wie sich kulturelle Unterschiede auf Unternehmen, deren Organisation und Strategie auswirken, wird seit geraumer Zeit in der Wissenschaft diskutiert. In der aktuellen Diskussion ist man sich nahezu einig, dass die Berücksichtigung kultureller Unterschiede im Management der entscheidende Faktor im internationalen Wettbewerb ist und sein wird.*

## **Subtilität kultureller Unterschiede und ihre Kosten**

Jeder, der in unterschiedlichen Kulturräumen gelebt und gearbeitet hat, weiß, dass die fremde Sprache nur ein Problem von mehreren ist. Häufig fallen einem Unterschiede erst nach und nach auf, man schreibt sie vielleicht der Persönlichkeit der Mitmenschen zu oder bezieht sie auf sich selbst.

Diese Lern- und Anpassungsphase kann viel Zeit und Energie kosten, hin und wieder auch mal einen Vertragsabschluss oder die gute Zusammenarbeit mit Kollegen oder externen Geschäftspartnern be- oder verhindern.

Die Kosten für diese Lern- und Anpassungsphase, für die Missachtung kultureller Unterschiede lassen sich häufig erst im Nachhinein am entstandenen „Schaden“ messen.

## **Messbarer Wettbewerbsvorteil**

Der Vorteil, kulturelle Unterschiede von Beginn einer Planung an zu berücksichtigen, hat sich z.B. bei einer schwedisch-dänischen Fusion Ende der 90-er Jahre gezeigt.

Bereits in der Genehmigungsphase, noch bevor die Fusion abgeschlossen war, wurde die Belegschaft beider Unternehmen über kulturelle Unterschiede, unterschiedliche Kommunikationsweisen und Umgangsformen zwischen Dänemark und Schweden informiert, Führungskräfte intensiv geschult. So wurde mit Vorbehalten und Ängsten, die insbesondere bei internationalen Fusionen immer auftreten, offen umgegangen, das Risiko für (innere) Blockaden und Konflikte minimiert.

Die Fusion konnte reibungslos und wider Erwarten zügig durchgeführt werden. Es wurde ermittelt, dass für die Verschmelzungsphase der Unternehmen nur 80 Prozent des geplanten Zeitraums benötigt wurde.

## **Kulturelle Unterschiede – was ist das?**

Was aber ist eigentlich „Kultur“? Warum kann es zu Konflikten kommen, wenn unterschiedliche „Kulturen“ aufeinander treffen?

Kulturen sind insbesondere Verhaltensmuster, Werte, Gesetze, Rituale und Symbole, die das Verhältnis von Menschen in einer Gruppe bestimmen.

Innerhalb eines Kulturraums kann man daher erwarten, dass die Signale, die man selbst aussendet, von dem anderen richtig verstanden werden. Bewegt man sich in einem neuen Kulturraum, werden die bislang erfolgreichen Kommunikations- und Verhaltensmuster ggf. anders gedeutet und gewertet. Missverständnisse und Konflikte bis hin zu Blockaden sind möglich.

In der geografischen Nähe Deutschlands und Schwedens liegt die Gefahr, dass man die Unterschiede und deren Auswirkungen auf die Arbeitsweise in Unternehmen unterschätzt.

## **Unterschiedliche kulturelle Prägungen in Deutschland und Schweden**

Geschichte, Wertvorstellungen, Sozialisation, politisches System, geografische Lage und Aufbau des Staates hängen

gen eng miteinander zusammen und sind in beiden Ländern sehr unterschiedlich.

All dies prägt auch die Verhaltensmuster der Menschen. Sie sind in der Regel im eigenen Kulturkreis unbewusst und auf den ersten Blick für Außenstehende nicht direkt wahrnehmbar. Als ein Beispiel soll das Prinzip des "Jantelagen", des "Jantegesetzes", herausgegriffen werden: "Du skall inte tro att du är något." – „Bilde dir nicht ein, du wärst etwas besonderes“.

Dieses Prinzip ist im Jantelagen vielleicht etwas überspitzt formuliert, beschreibt aber eine der grundlegenden schwedischen Wertvorstellungen, nämlich: Alle Menschen sind gleich, haben gleiche Rechte, sind gleich zu behandeln. Diese Haltung ist mit der Erziehung, Ausbildung, der öffentlichen Meinung, der Politik und nicht zuletzt mit Unternehmen und ihrer Kultur eng verwoben. Nicht zu unterschätzen ist auch die daraus resultierende Erwartung der Öffentlichkeit an Unternehmen und Führungskräfte.

### **Auswirkungen auf Unternehmen**

Welche konkreten Auswirkungen hat gerade diese Wertehaltung auf die deutsch-schwedische Zusammenarbeit in Unternehmen?

Eine Folge des schwedischen Gleichheitsprinzips ist, dass sich der Einzelne ungern hervortut, dass er sich auch um keinen Preis blamieren möchte. Daher diskutiert man im Konsens. Man redet so lange miteinander, bis man eine Lösung gefunden hat, die alle im Team mittragen können.

Der Vorteil, der Deutschen an dieser Umgangsform sofort auffällt, ist ein sehr kameradschaftlicher, freundlicher Umgangston, auch in kritischen Situationen.

Auf den zweiten Blick nehmen Deutsche diese Art der Diskussionsführung nicht mehr als Diskussion wahr. Sie empfinden die Gespräche als langwierig, ineffektiv und ergebnislos. Warum? In Deutschland ist Individualität und eine eigene, konträre Meinung kein Makel, sondern eher eine Auszeichnung. Daher wird gerne konfliktfreudig diskutiert.

### **Potenzial für innovative Zusammenarbeit**

Wie lassen sich diese grundlegenden Unterschiede aber unter einen „Hut“ bringen? Wichtig ist, dass man die Wertehaltungen des anderen kennt, dass man ihnen offen begegnet, sie respektiert, ja die Vorteile darin erkennt. Denn in den Wertvorstellungen beider Kulturen und den daraus resultierenden Verhaltensweisen liegen große Vorteile. Sie miteinander

zu verbinden eröffnet große Chancen, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Kreativität, neue Ansätze und Innovation fördert.

### **Gemeinsam Ziele erreichen**

Natürlich ist die unterschiedliche Diskussionskultur nur eins von vielen Beispielen. Geht man unvoreingenommen miteinander um und haben beide Seiten fundiertes Wissen nicht nur über Land und Leute, sondern auch über Wertvorstellungen und Arbeitsweise der jeweils anderen Seite, eröffnen sich ganz neue Wege, neue Arbeitsweisen, neue Organisationsformen -konkreter Nutzen für Unternehmen. Warum beispielsweise nicht in der Produkt- und Strategieentwicklung gemischte Teams bilden?

Die schwedische Serviceorientierung und das Faible für neue Technologien lassen sich hervorragend mit einer deutschen, gut strukturierten Planung verbinden.

Warum nicht die schwedischen Stärken flacher Hierarchien und schneller informeller Kontakte in eine deutsche Organisation integrieren? Das schafft Vorteile zur Konkurrenz. Warum nicht die deutschen Stärken Wachstumsdrang und Durchsetzungskraft auf einem engen Markt im ganzen Unternehmen nutzen? So ließen sich eine ganze Reihe kultureller Ausprägungen der beiden Nationen auflisten, von deren Kombination sowohl die deutsche als auch die schwedische Seite profitieren kann.

### **Impulse von außen**

Die Stärken beider Kulturen unternehmerisch effektiv auszubauen, fällt im Alltag gewöhnlich niemandem zu in der Regel bedarf es gezielter Impulse von außen.

Nicht zuletzt, weil eine ganzheitliche Sicht und viel Erfahrung sowie fundiertes Wissen über beide Länder und Kulturen erforderlich ist, zunächst ein interkulturelles Bewusstsein zu entwickeln und dies dann auch zu nutzen.