

Interview mit Barbara Wietasch, Autorin von „Global Management: ein Tanz mit den Eisbergen“:

„Es gibt keine globale Business-Kultur“

Bloß weil der Geschäftspartner vom anderen Kontinent das gleiche Smartphone benützt, bedeutet das nicht auch, dass er genauso tickt. Autorin Barbara Wietasch schöpft aus eigener langjähriger Erfahrung und zeigt, wie man mit Mentalitätsunterschieden umgeht.

VON ILSE HÖGLER

TOP-GEWINN: *Der Untertitel Ihres Buchs ist „ein Tanz mit den Eisbergen“ – was hat man sich darunter vorzustellen?*

WIETASCH: Im übertragenen Sinne soll es Manager und Teamleiter wachrütteln im Hinblick darauf, dass Probleme im internationalen Business oft unsichtbar sind und dann auch noch tiefer liegen, als man denkt. Denn nur ein kleiner Teil unseres Verhaltens in der interkulturellen Begegnung liegt über dem Wasser, die sogenannten Zahlen, Daten, Fakten. Das Wesentliche bleibt unter der Wasseroberfläche. Und so ist die Irritation bei einer Kollision dieser verborgenen Werthaltungen umso größer. Dabei entwickeln sich immer mehr Unternehmen zum Global Player, sei es durch Exportaktivitäten, durch Auslandsniederlassungen, Joint-ventures mit ausländischen Partnern etc.

TOP-GEWINN: *Sie sagen, es gibt keine globale Business-Kultur. Woran liegt das?*

WIETASCH: Ein Beispiel: Deutsche Manager und Experten möchten auch im Ausland mit einem Unternehmenspartner eine klare und detaillierte Planung über ein anstehendes Projekt erstellen. Ausländische Unternehmenspartner wie etwa in Indien und China, aber auch schon in Italien und Spanien können damit ein Problem haben. Wieso sollte man schon zu Beginn alles im Detail planen, wenn man die

künftigen Umstände gar nicht genau vorhersehen kann? Aus der einen Sicht genügt eine Grobplanung, aus der anderen Sicht sollte alles bis in die kleinste Einzelheit durchdacht und geplant werden. Eine globale Business-Kultur würde in diesem Falle ein abstraktes Regelwerk darstellen, ähnlich wie die künstliche Sprache „Esperanto“. Es stellt sich die Frage, wer hat den „Lead“, wer darf die Regeln aufstellen, damit sie von allen Beteiligten eingehalten werden?

Es gibt also keine globale Business-Kultur, auch wenn die Besprechungsräume in Moskau, Stockholm, Istanbul oder Shanghai ähnlich möbliert und die Teilnehmer darin ähnlich gekleidet sind. Wer aus der Tatsache, dass sein Partner in Shanghai die gleichen Designermarken bevorzugt und das gleiche iPhone zückt, schlussfolgert „alles wie zu Hause“, tappt in eine „Ähnlichkeitsfalle“.

TOP-GEWINN: *Was sind die größten Irrtümer bei internationaler Teamarbeit?*

WIETASCH: Internationale und multikulturelle Teams sollten von der Fußball-Bundesliga lernen. Kein deutscher Bundesligatrainer käme auf die Idee, eine bunt zusammengewürfelte Truppe der Podolskis, Geromels, Teses und Schwabkes könnte ohne großes Training Erfolge erzielen. Manager internationaler Teams, ob im Inland oder Ausland, haben eine Herkulesaufgabe vor sich. Dass solche Teams häufig weit unter ihren Möglichkeiten bleiben, liegt an Glaubenssätzen wie „Menschen sind doch überall gleich!“ oder „Das wird schon noch!“ Wenn Blauäugigkeit auf Komplexität trifft, ist Chaos die Folge.

TOP-GEWINN: *Was legen Sie den Unternehmen hier primär ans Herz?*

WIETASCH: Interkulturelle Unterschiede werden in vielen Chefetagen offenbar immer noch als Luxusproblem betrachtet, dem man keine besondere Aufmerksamkeit schenken muss. Sie gelten als nachrangige „weiche Faktoren“. Doch Geschäfte werden von Menschen und mit Menschen gemacht. Und wenn die Akteure auf internationalen Bühnen kein gemeinsames Verständnis und damit keine tragfähige Basis finden, wenn sich Missverständnisse häufen und Konflikte eskalieren, stimmen irgendwann auch die harten Faktoren, die Fakten und Zahlen, nicht mehr.



Foto: Wifke

Barbara Wietasch, Autorin von „Global Management“, Linde Verlag (24,90 Euro)

Bestellen Sie gleich:

Weitere interessante Bücher zum Schwerpunkt „Auslandsmärkte“ finden Sie ab sofort auf www.gewinn.com („Abo&Shop“, „Bücher“), ebenso die Buchempfehlungen der Vormonate, gleich mit Bestellformular!