

»Die Firmenkultur schlägt nationale Kulturen«

Im Gespräch mit Lothar Wenzl, Human Resources Director der Baxter AG in Wien.

32 Welche Probleme haben Ihrer Erfahrung nach mit Kulturunterschieden zu tun, und was wird dem kulturellen Aspekt eher zugeschoben?

Es wird in der Tat vieles dem Interkulturellen zugeschoben. Ich halte das Thema interkulturelle Kompetenz und interkulturelles Management in der Wirtschaft für weit überbewertet. Wir machen da bei Baxter auch relativ wenig zielgerichtet. Ich denke, interkulturelle Kompetenz ist ein Kommunikationsphänomen von vielen, maximal eine Unterart von Kommunikation in besonderen Situationen.

Die Frage ist ja: Was macht denn wirklich einen Unterschied aus in den Unternehmen? Ist es die Unternehmenskultur, ist es die Branche, die Nation, die Herkunft, die Erziehung? Tendenziell würde ich sagen, es ist eine Mischung, wobei ich glaube, dass die Nation, die kulturelle Herkunft dabei noch die geringste Rolle spielen. Zumindest in den Ländern, in denen ich zu tun habe. Das sind bei uns vor allem die USA und Europa.

Ich glaube, dass der richtige Ansatz nicht in kulturellen Phänomenen liegt, also darin, Dinge zu bearbeiten, die aufgrund der nationalen/kulturellen Herkunft entstehen; sondern eher darin, Dinge zu bearbeiten, die aufgrund der professionellen Rolle und damit der Ziele in einem Unternehmen entstehen. Ich war früher im Handelsbereich, dann in einer Bank und jetzt im Pharmabereich, und für mich lagen die größten Unterschiede in den Unternehmen darin, was diese Unternehmen jeweils produzieren, welche Kunden sie haben, in welcher Branche sie tätig sind und wie sie aufgesetzt sind: Welche Strukturen hat das Unternehmen, welche Geschichte, ist es ein Familienunternehmen, kommt es aus der old economy, der new economy? Da sehe ich die viel größeren Prägungen als in nationalen Kulturen.

Gibt es nicht z.B. in Amerika eine gesellschaftliche Kultur, die sich in bestimmten Verhaltensweisen und Einstellungen niederschlägt, etwa darin, wie dort Meetings abgehalten werden, wie dort Verhandlungen und Entscheidungsprozesse ablaufen, wie man dort bevorzugterweise Unternehmen organisiert? Sind das nicht Unterschiede, die relevant sind?

Das was ich hier bezweifle ist, dass es so etwas gibt wie ein einheitliches amerikanisches Unternehmensverständnis. Das einzige, das wirklich fast alle beschäftigt, ist das Shareholder-Value-Konzept. Aber das ist nicht auf Amerika beschränkt, sondern das beschäftigt weltweit fast alle Unternehmen, zumindest die, die börsennotiert sind. Und die Frage

– ist ein Unternehmen publicly traded oder nicht? – ist eine der Frage, die nichts mit nationalen Kulturen zu tun hat. Wenn ich mir anschau, was die deutsche Telekom derzeit macht, dann agiert die nach den gleichen Prinzipien wie amerikanische Telekom-Unternehmen. Das ist für mich der eine Punkt.

Wenn ich mir auf der anderen Seite unterschiedliche amerikanische Unternehmen anschau und die vergleiche, z.B. Baxter und Nike, wo meine Frau arbeitet, dann sind das so unterschiedliche Welten, mit so unterschiedlichen Konzepten, da traue ich mich nicht zu sagen, das ist typisch US-amerikanisch. Da gibt es völlig verschiedene Karrierewege, ganz andere Verweildauern, eine ganz andere Geschäftslogik, da sind viele Unterschiede viel eher branchen- als kulturbedingt. Dass es bestimmter Kommunikationstechniken bedarf, um Betriebe in anderen Ländern gut zu managen, das würde ich klar mit ja beantworten.

Nun gab es 1996 die Übernahme von der Immuno durch Baxter, wie war das?

Die Immuno war ein stolzes Unternehmen, extrem wissenszentriert. Da entsteht leicht die Überzeugung, wir sind anders als die, wir können gar nicht gut zusammenarbeiten.

Aber die Erfahrung hat gezeigt, dass es durchaus funktioniert, dass die Immuno ein wichtiger Teil von Baxter geworden ist. Seit der Zeit, in der die Immuno übernommen wurde, sind wir in Österreich beispielsweise entgegen aller Befürchtungen von 1800 auf über 2800 Mitarbeiter gewachsen.

Auch damals – und das ist bis heute spürbar – wurde vieles mit Eigenarten der anderen erklärt. »Die Amis sind eben so.« Gerade deshalb halte ich es für eines der Merkmale interkultureller Kompetenz, die Dinge nicht zu verwechseln und nicht Stereotypen wie z.B. »Amerikaner sind oberflächlich, bilden keine Freundschaften« etc. auf den Leim zu gehen. Das ist die große Gefahr. Eben das zeichnet einen guten interkulturellen Manager aus, das auseinander zu halten: Was ist die Funktion einer Muttergesellschaft, die eine Firma übernimmt? Das ist eben auch, dort die Strukturen so anzupassen, dass sie ins Gesamtkonzept passen und Synergien zu finden. Jede Übernahme ist mit Schmerzen verbunden, mit dem Gefühl, da kommt der große Imperator und fährt über uns drüber.

Ein anderes oft diskutiertes Thema: Wie viele österreichische Manager sitzen im Top-Management? Da sehe ich bis auf den internationalen Forschungs- und Entwicklungsleiter für Bioscience niemanden. Die Frage



ist: Welche Gründe mache ich dafür aus? Erkläre ich mir das mit »typisch amerikanisch« oder hat das vielleicht ganz andere Gründe? Haben wir überhaupt genug Manager, die international eingesetzt werden können?

Wie agiert man dann als Personalmanager, wenn man mit Anfragen in Richtung interkulturellen Arbeit konfrontiert wird?

Was bei der Übernahme gemacht wurde, war, Integrationsteams zu bilden, die interdisziplinär und interkulturell zusammengesetzt wurden; die klassische Vorgangsweise. Dazu ist auch wichtig, Verständnis zu vermitteln für unterschiedliche nationale, z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen. Warum zum Beispiel ist Österreich das Land mit den meisten Feiertagen, und wie geht man als US-Manager (wo es z.B. viel weniger Urlaubstage gibt) damit um? Hier geht es primär um Informationen, um Hintergrundwissen, um ein Grundverständnis herzustellen. Das wurde gemacht und das tun wir auch nach wie vor.

Wir haben viele Manager hier in Österreich, die auch Leute in anderen Ländern oder Kontinenten zu führen haben. Die müssen natürlich wissen, wie ist der rechtliche Rahmen, warum verdienen die dort in absoluten Zahlen doppelt so viel wie hier? Diesen Background zu vermitteln halte ich für wichtig. Da geht es darum, die Landkarten offen zu legen, was sind denn die Unterschiede, die wirklich für Führung und Kooperation einen Unterschied machen. Dass es in Amerika ein völlig anderes Sozialsystem gibt und sich das auch in der Bezahlung niederschlägt, ist wichtig zu wissen. Aber das ist nicht zu verwechseln mit Stereotypen wie »Alle Amerikaner verdienen mehr«. Oft ist – wie wir ja wissen – das Gegenteil wahr.

Das ist der eine Teil. Der andere Teil, und den halte ich für strukturell wichtiger, dass interkulturelles Denken schon in der Struktur verankert wird. Dass österreichische Manager in Top-Positionen sitzen, dass es wirkliches Empowerment gibt, dass Entscheidungen vor Ort getroffen werden können. Das geht nur über strukturelle Veränderungen.

Dass in globalen Organisationen die Komplexität nur mehr schwer handhabbar ist, ist ein weiteres Phänomen, mit dem viele Unternehmen konfrontiert sind. Wir haben beispielsweise drei wesentliche kommerzielle Geschäftsbereiche, haben darüber gelegt eine Produktionsstruktur und eine F&E-Struktur. Dazu kommt noch, dass wir in unserer Branche mit extrem langen Entwicklungszyklen (oft mehr als 10 Jahre) konfrontiert sind, was sich wieder mit dem vorherrschendem Shareholder-Value-Konzept und der damit einhergehenden kurzfristigen Quartalsorientie-

rung beißt. Je größer und komplexer der Konzern, desto schwieriger wird es, eine klare Strategie zu bekommen. Auf der lokalen Ebene kommt das dann so an: »Die haben keine Strategie, sie wechseln sie wie die Unterhose.« Das ist eine Herausforderung, diese Komplexität zu managen, dazu bedarf es eines enormen Kommunikationsaufwandes. Man muss umgehen lernen mit neuen Kommunikationsmedien wie Voice-Mail, E-Mail etc., und das in einer anderen Sprache. Aber das ist meines Erachtens nach eben vor allem ein Phänomen großer komplexer Organisationen, und hier auftretende Probleme auf interkulturelle Unterschiede zu reduzieren ist eine unzulässige Simplifizierung. Das wird den Problemen nicht gerecht und trägt vor allem nichts zu möglichen Lösungen bei.

Wie groß war das Sprachproblem bei der Immuno?

Im Management nicht so schlimm. Problematisch eher auf Laborebene, am Shop-Floor in der Produktion, wenn plötzlich alle schriftlichen Arbeitsanweisungen in Englisch zu verfassen sind.

Nehmen wir das Beispiel einer Managerkarriere: Jemand, der nicht muttersprachlich Englisch spricht und/oder nicht zumindest einige Jahre in einem englischsprachigen Land gelebt haben, hat es naturgemäß schwerer, in höhere Führungspositionen zu kommen. Sich auf einem hohen Level in Englisch (oder auch einer anderen Nicht-Muttersprache) zu präsentieren ist nicht so einfach. Natürlich entstehen dann schnell wieder Zuschreibungen wie: Die Amerikaner wollen nur Amerikaner in Führungspositionen. Aber, wie gesagt, ich denke, das geht am Kern des Problems vorbei, denn ist das in anderen (z.B. deutschen) Muttergesellschaften anders?

Was hat Management mit dem Thema interkulturell am Hut?

Im Wesentlichen würde ich sagen, es ist ein stark unterbelichtetes Thema bei uns. Die Frage ist, wie schaffe ich, dass Manager global zu denken und zu managen lernen? Dabei geht es vor allem um den Umgang mit erhöhter Komplexität, z.B. Umgang mit unterschiedlichen Zeitzonen. Da muss ich mich als Manager anders organisieren. Wir haben neun Stunden Zeitdifferenz zu unserer Mutter in Kalifornien, d.h. es bleibt ein Zeitfenster von 3–4 Stunden am Tag, wenn ich schon etwas in die Nacht hinein arbeite. D.h. beispielsweise etwas später zu beginnen und länger zu arbeiten, was sich oft wieder mit der Familie in Konflikt gerät. Es braucht also ein hohes Maß an Flexibilität.

Dazu kommen Kostenbeschränkungen wie Reisebeschränkungen: Wie schaffe ich es, Leute zusammenzubringen, wenn ich nicht reisen kann? Telekonferenzen funktionieren nicht immer. Wie schaffe ich es da als Manager, eine Kohäsion zwischen Gruppenmitgliedern zusammenzubringen, wenn sich die Leute vielleicht ein Jahr nicht sehen? Wie kann ich über Telefon moderieren oder auch Leute für eine Idee begeistern? Das sind Themen, die immer wichtiger werden.

Je größer, je differenzierter das Team, je mehr Zeitzonen involviert sind, desto schwieriger wird es. Wie steuere ich so ein globales Team? Das benötigt ein enormes Maß an Flexibilität, an Überzeugungskraft, an Beherrschung neuer Medien und ein gerüttelt Maß an Einfühlungsvermögen und Verständnis für Unterschiede.

Ich denke, die wichtigste Geschichte ist, dass Leute überhaupt einmal woanders gelebt haben, egal in welchem Land, und dabei einfache, alltägliche Schritte getätigt haben: Wie melde ich meinen Fernseher und mein Telefon an, wie kaufe ich dort ein? Es ist nicht so wichtig, in einem speziellen Land gewesen zu sein. Die Grundfähigkeit ist Toleranz, Empathie, wie kann ich eine Kultur verstehen, mich hineinfühlen.

Ich denke, das Thema ist insofern überbewertet, weil es im Grunde sowieso kaum managebar ist. Wenn ich mir dauernd überlegen müsste, wie sind die Amerikaner, die Holländer, die Koreaner, die Australier, die Tschechen, dann kann ich Bücher schreiben. Aber was nutzt mir das im Organisationskontext, wo es darum geht, gemeinsam Ziele zu erreichen und möglichst alle dahinter zu bringen?

Schaffe ich es, das zu managen, ohne das zu berücksichtigen?

Nein, sicher nicht.

Also brauche ich es doch wieder.

Ich sage nicht, dass man es nicht braucht. Man braucht die Sensibilität, aber das auf die Kultur und die Nation zurückzuführen, das halte ich für eine Verkürzung, die auch nicht funktioniert.

Viele Probleme, die Unternehmen derzeit haben, haben mit dem vorherrschenden Paradigma in der Wirtschaftswelt oder der Unternehmenskultur bzw. der Konzernlogik und -struktur zu tun, nichts mit Amerika oder Österreich. Wie bei allen Dingen ist es wichtig, Dinge beim Namen zu nennen, um sie bearbeitbar zu machen. Das gilt für das Thema Interkulturell genauso wie für das Thema Führung, Konflikt. Die Gefahr ist, diese Stereotypen weiter zu transportieren und dadurch erst zum Thema zu machen: Die Amerikaner sind ... Deswegen halte ich es für wichtig, zielbezogen und anlassbezogen daran zu arbeiten und nicht generell daran zu arbeiten.

Was macht daher Sinn, was nicht?

Keinen Sinn macht, generell nach kulturspezifischen Unterschieden zu suchen und das bearbeiten zu wollen. Die Frage ist, was ist der Nutzen? Was hilft es mir, dass ich weiß, dass Amerikaner angeblich generell so und so sind? Ist die konkrete Person auch so?

Was Sinn macht, ist generell die Diversity zu erhöhen, unterschiedliche Leute ins Unternehmen zu holen, unterschiedliche Sichtweisen, die den Markt abbilden, im Unternehmen zu haben. Das halte ich für sehr wichtig. Leute mit unterschiedlichem Background, Erfahrungen in unterschiedlichen Kulturen, auch v.a. Unternehmenskulturen, im Haus zu haben. Das halte ich für eine wichtige strategische Maßnahme im Staffing.

Dann halte ich es für wesentlich, anlassbezogen zielorientierte Maßnahmen zu setzen. Beispielsweise neue international zusammengesetzte Teams zu begleiten. Wir haben beispielsweise erst kürzlich ein interkulturelles Team begleitet, das unser neues Werk in Tschechien ins Laufen bringen soll, wo wir am Übergang einer (hauptsächlich von Österreichern) gemanagten Projektstruktur hin zur operativen Linienorganisation, die wiederum vor allem von Tschechen gebildet wird, gestanden sind. Natürlich war das gegenseitige Vertrauen und Verständnis das Hauptthema. Sobald sich aber die Landkarten geöffnet hatten, aktuelle Konfliktfälle am Tisch waren, konnten wir beginnen, an den gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Das ist das was ich mit zielbezogenem Arbeiten meine.

Generelle Seminare, um Hardfacts zu vermitteln wie: Welche Gehaltsstrukturen gibt es in anderen Regionen oder Ländern, wie sieht das Ausbildungsniveau dort aus? – das halte ich für sehr sinnvoll und wichtig. Ich glaube aber, dass es so etwas gibt wie eine Hierarchie der Kulturunterschiede, und da halte ich Unternehmenskulturen, Branchenunterschiede etc. für wesentlich wichtiger als Begriffe wie Nation, Rasse oder Ähnliches.

Klare Kommunikation, gemeinsame »Sprachen«, gelebte Toleranz und klare strategische Ausrichtungen und Ziele zu haben – das sind die Herausforderungen, die zu bearbeiten wirklich einen Unterschied macht, und das halte ich für hilfreicher, als ständig nach kulturellen oder nationalen Differenzen zu suchen.

Herr Wenzl, vielen Dank für das Gespräch!