

Entscheidungswege: auf deutsch oder på svenska?

Von Mats Lindgren

Aufgrund der kulturellen Gemeinsamkeiten, der geografischen Nähe und der Größe ist Deutschland seit langem Schwedens wichtigster Exportmarkt. Zahlreiche Firmen haben zum Ziel, sich in Deutschland zu etablieren. Bereits heute sind rund 700 schwedische Tochtergesellschaften hier tätig.

Der enge wirtschaftliche Austausch und die vielen Gemeinsamkeiten verleiten indes dazu, die Unterschiede in den kulturellen Identitäten zu unterschätzen. Gerade in der Geschäftswelt gibt es sehr verschiedene Weisen, wie man handelt, sich ausdrückt und zu Entscheidungen kommt. Tatsächlich gibt es eine typisch schwedische und eine typisch deutsche Art, die Dinge anzugehen. Die Kenntnis dieser Unterschiede kann für Erfolg oder Misserfolg auf dem jeweils anderen Markt von entscheidender Bedeutung sein. Natürlich handelt es sich bei solchen Analysen immer um Verallgemeinerungen; die vielfältigen Verhältnisse der Deutlichkeit halber schwarz-weiß zu malen, wäre genauso falsch, wie die Unterschiede zu ignorieren. Jedes Unternehmen und jede Branche steht vor ganz individuellen Herausforderungen und Lösungen. Und es gibt unterschiedliche Anpassungsstrategien an den ausländischen Markt, die zum Erfolg führen. Davon zeugen zahlreiche Erfahrungsberichte.

Das Wursttheken-Syndrom

Ein gutes Beispiel für den Unterschied zwischen beiden Kulturen ist die schwedische, möglichst unaufdringliche Weise zu kommunizieren. Denjenigen, die bereits intensiver mit Schweden zu tun hatten, ist dies sicher bekannt. Den Schweden selbst werden ihre charakteristisch schwedischen „Qualitäten“ wahrscheinlich umso bewusster, je mehr Kontakt sie zu Deutschen haben – denn diese pflegen zumeist einen weitaus direkteren Umgang mit ihrem Gegenüber. In Schweden führt das natürlich nicht zu Problemen, da alle Schweden sich auf diese Weise ausdrücken. Sie sind zurückhaltend höflich, sprechen durch die Blume und damit nicht immer klar aus, was sie denken. Oft hat sich der Wortgebrauch so entwickelt, dass die eigentliche Bedeutung des Wortes nicht mehr reflektiert wird. Jeder Schwede kennt diese Codes und versteht ohne Nachzudenken, was wie gemeint ist. Die Deutschen sind im Gegenzug viel direkter, äußern oft ohne Zurückhaltung ihre Meinung. Man schämt sich auch nicht, jemandem zu sagen, dass er einen Fehler begangen hat. Dies ist eher die Art und Weise, wie man sich verhalten sollte. Mit der allzu vorsichtigen schwedischen Höflichkeit steht man in Deutschland – wie der Verfasser dieser Zeilen – dann manchmal eine kleine Ewigkeit an der Wursttheke, ohne bemerkt oder gar bedient zu werden. Im schlimmsten Fall versteht man andere Kommunikationssituationen falsch und fällt schließlich eine für seine Firma falsche Entscheidung.

Aber die schwedische Zurückhaltung bringt auch Gutes mit sich. Die schwedische Art, Besprechungen abzuhalten, kann für Nicht-Schweden oder Menschen aus anderen Arbeitskulturen recht ungewöhnlich sein. In zurückhaltender Atmosphäre und mit beobachtender Teilnahme gelingt es in Schweden oft, einen schnellen Konsens zu erzielen – und das mit Problemlösungen, hinter denen jeder Teilnehmer stehen kann. Ohne dass der Chef die Gesprächsleitung übernehmen würde, wird ein Einvernehmen erreicht und gemeinsame Entscheidungen werden getroffen. In Deutschland trifft der Chef, zwar in Absprache mit seinen Mitarbeitern, aber schließlich doch selbst die Entscheidungen. Das ist es auch, was die Mitarbeiter erwarten. Der Chef soll Chef sein und deutliche Anweisungen geben, denen die Mitarbeiter folgen können und sollen. Das schwedische Modell ist durch fließende Grenzen charakterisiert. Der Chef überlässt seinen Mitarbeitern mehr Spielraum und damit einen größeren Teil der Entscheidungsfindung. Die Gruppe funktioniert als Team – der Chef selbst ist einer der Mitspieler. Betrachtet man dieses schwedische Phänomen einmal außerhalb des Besprechungsraumes, findet man vielleicht den Grund dafür, dass viele Schweden Deutschland oftmals zu bürokratisch finden. Immer befindet sich jemand höher auf der hierarchischen Leiter und immer ist das derjenige, der die Entscheidung treffen sollte.

Dass diese Hierarchien hier stark verwurzelt sind, musste H&M erfahren, als das Unternehmen entschied, dass alle Mitarbeiter sich duzen sollten, egal welche Position sie inne haben. In Schweden ist das normal und Standard. In Deutschland aber fühlte sich der Chef einer deutschen Filiale beleidigt und ging so weit, H&M zu verklagen. Der Klage wurde aber nicht stattgegeben, der Fall wurde eingestellt.

Es ist einfach, den Schweden aufgrund seines zurückhaltenden Handelns als konfliktscheu zu bezeichnen. In Schweden ist es jedoch nicht üblich, einen Mitarbeiter öffentlich zu kritisieren. So etwas wird lieber unter vier Augen geregelt. Dass sich die Kommunikation in beiden Ländern so stark voneinander unterscheidet, könnte auch ein Grund dafür sein, dass man an deutschen Arbeitsplätzen Arbeitsleben und Privatleben gern getrennt hält. Arbeits- und Freizeit werden nicht miteinander vermischt – was wiederum Schweden seltsam erscheint, weil es dort völlig normal ist, auch privaten Kontakt zu seinen Kollegen zu entwickeln. Es wäre sogar unverschämt, sich nicht nach der privaten Situation seiner Kollegen zu erkundigen.

Schweden oder Deutsche in Chefpositionen?

Will eine schwedische Firma sich in Deutschland niederlassen, gibt es wichtige Dinge zu beachten. Die Firma sollte sich

im Klaren darüber sein, wofür sie – auch im noch neuen Ausland – steht, welche Ziele sie dort erreichen möchte und wie sie vorgehen will, um diese zu erreichen. Die Antworten auf diese Fragen sehen für jedes Unternehmen anders aus. Für eine Firma mit starkem schwedischem Profil wäre es wohl sinnvoll, einen oder mehrere Schweden in Chefpositionen zu besetzen – Menschen, die Schweden kennen und den schwedischen Charakter der Niederlassung prägen können. Für andere könnte es wichtiger sein, sich von Anfang an bestens auf dem deutschen Markt auszukennen.



Lennart Ekberg

Die bekannte Outdoormarke Haglöfs ist in Deutschland mit ihrer Tochtergesellschaft Haglöfs Deutschland GmbH tätig. Lennart Ekberg, Director of Sustainability beim Hauptsitz in Avesta, erzählt, dass man sich dafür entschieden hat, der deutschen Tochtergesellschaft freie Hand zu geben: Innerhalb des Unternehmens existiert eine klare Vorstellung über Ziele, Budgets, Strukturen und Werte der Firma. Mit Blick auf diese leiten deutsche Chefs das Unternehmen auf dem deutschen Markt.

„Da unsere Mitarbeiter in Deutschland Deutsche sind, kennen sie den Markt und die Arbeitswege gut, und ich könnte nicht sagen, dass wir viele Probleme oder kulturelle Schwierigkeiten in der Beziehung Unternehmen – Markt angetroffen haben“, so Ekberg. „Auch nicht, was die Beziehung Unternehmen – Tochterunternehmen betrifft. Da gab es doch manchmal persönliche Meinungsunterschiede, aber auch das sind Randphänomene.“

Bei aller Selbständigkeit ist allerdings eine intensive Kommunikation mit dem Hauptsitz gegeben. Fast jeden Tag wird auf unterschiedlichen Ebenen zwischen beiden Ländern kommuniziert. Sollte beispielsweise die Tochtergesellschaft Unterstützung mit einem Großkunden brauchen, steht die Muttergesellschaft stets als Ansprechpartnerin bereit. Sollten die deutschen Kollegen das wünschen, kommen schwedische Repräsentanten vor Ort zur Unterstützung. Organisatorisch besteht immer eine Kommunikation mit dem Landeschef. Davon abgesehen hat man bei Haglöfs keine weiteren Strukturen oder speziellen Routinen aufgebaut, um mit kulturellen Unterschieden umzugehen – hat diese aber auch nicht benötigt, da Schwierigkeiten ausblieben. Auch in der Schwedenhausbranche, die ja wie kaum eine andere mit dem Schwedenimage verbunden ist, hat es sich eher bewährt, ganz auf deutsche Strukturen zu setzen. „Die Schweden sind völlig verblüfft, wenn sie ein deutscher Kunde wegen eines Details verklagt oder Kleinigkeiten reklamiert“, sagt Gerhard Langer

von Aladomo. „Da ist es schon besser, wenn vor Ort auch deutsche Manager sind“ (s. auch S. 13).

Positives Schwedenimage nutzen

Eine ideale Lösung ist es natürlich auch, einen Schweden als Chef einzusetzen, der schon einige Jahre Erfahrung in Deutschland hat. Dafür spricht sicher auch, dass schwedische Chefs das nordische Image des Unternehmens nach außen natürlich stärker prägen. Schwedische Unternehmen sind in Deutschland besonders respektiert und gern gesehen. Diesen Bonus nutzt man wahrscheinlich besser, wenn das Unternehmen auch von einem Schweden repräsentiert wird. Dass sich Für und Wider offenbar die Waage halten, sieht man bei den Mitgliedsfirmen der Schwedischen Handelskammer: hier ist die Zahl deutscher und schwedischer Chefs ungefähr gleichgroß.



„Ein Vorgesetzter schreit erstens nie ohne Grund – und zweitens immer mit freundlichem Unterton.“ Mit solchen Zitaten prägt Christoph Maria Herbst in der TV-Serie „Stromberg“ das Bild vom deutschen Chef. Bei Langenscheidt gab er sogar ein Wörterbuch zum besseren Verständnis dieses Archetypus heraus, „Chef – Deutsch/Deutsch – Chef“. Sehr zu empfehlen!

Sein schwedisches Pendant setzt dagegen ganz andere Prioritäten: in der Serie „Kontoret“ denkt sich Ove Sundberg lieber in seinem Büro witzige Dinge aus, mit denen er dann seine Mitarbeiter nervt und von der Arbeit abhält.