

## Alles so schön bunt dort oben

Firmen sind immer mehr vom globalen Markt abhängig. Das verändert die Chefetagen: Sie werden internationaler

Von Jürgen Hoffmann

Es gibt zwei Stichworte, die ein Unternehmen heutzutage braucht, um in der Öffentlichkeit gut dazustehen. Das eine lautet „Nachhaltigkeit“, das andere „Diversity“, also Vielfalt in der Belegschaft. Für einen positiven Anstrich müssen Firmen also zum einen grüner werden, zum anderen bunter. „Teams mit unterschiedlicher Nationalität, Erfahrung und unterschiedlichem Geschlecht sind entscheidende Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen“, findet der Däne Kasper Rorsted, Vorstandsvorsitzender des Düsseldorfer Henkel-Konzerns. Daher sitzen neben ihm zwei Deutsche, ein Franzose und ein Belgier im Vorstand.

Henkel ist ein Vorreiter in Sachen Diversity. 2007 hat der Wasch- und Pflege-mittelkonzern die Abteilung „Diversity & Inclusion“ gegründet – ein Zugeständnis an die notwendige Internationalisierung des Unternehmens. Denn Henkel beschäftigt 48 000 Mitarbeiter und ist in 125 Nationen aktiv. Die Führungskräfte des Konzerns müssen im Laufe ihrer Karriere Erfahrungen in mindestens zwei Funktionen sammeln, außerdem zwei Länder und zwei Unternehmensbereiche kennenlernen. Bei Henkel heißt das „Triple-Two-Konzept“. Zudem soll ein Netzwerk aus „Patent“ die Integration des Managers aus dem Ausland erleichtern.

Diversity Management lautet das Stichwort, also soziale Vielfalt in der Führungsrunde möglichst konstruktiv zu nutzen. In Deutschlands Belegschaften sitzen immer mehr Männer, manchmal auch Frauen, aus unterschiedlichen Kulturkreisen.

### ANZEIGE

**200 neue Traumjobs!**

[www.msg-systems.com](http://www.msg-systems.com)

Die Internationalisierung in den obersten Ebenen sei ein natürlicher Prozess, „weil Firmen zunehmend länderübergreifend agieren“, sagt Markus Dinslaken, Leiter der Abteilung Diversity & Inclusion. Auch er hat das Programm durchlaufen und berichtet von kulturell bedingten Verständigungsschwierigkeiten: „In den USA schrieb mir ein Vorgesetzter, dass ich eine Aufgabe erledigen könne, wenn ich Zeit übrig hätte. Ich hatte aber keine Zeit.“ Dinslaken musste feststellen, dass er falsch reagiert hatte: „Es stellte sich heraus, dass das kein Vorschlag war, sondern ein Auftrag.“

Noch vor einigen Jahren steckte der Globalisierungs-Teufel im Detail, in den kleinen Missverständnissen des Alltags. Inzwischen haben Auslandsfernhaltungen und interkulturelle Lehrgänge damit weitgehend aufgeräumt. „Die Zeiten, in denen Geschäftsabschlüsse dadurch gefährdet wurden, dass ein Deutscher die Visitenkarte eines Chinesen nicht beidhändig mit Verbeugung entgegennahm, sind vorbei“, sagt Manuel Vermeer, Trainer für interkulturelles Management und Dozent am Ostasieninstitut der Hoch-



Wenn die Kollegen aus Frankreich, Großbritannien, Indien und Brasilien stammen, kann das ein Unternehmen bereichern, es kann aber auch zu Konflikten führen, besonders auf Leitungsebenen. Firmen setzen daher darauf, dass ihre Chefs möglichst viele Funktionen durchlaufen – auch im Ausland. Foto: bonn-sequenz

schule für Wirtschaft in Ludwigshafen. Der Asien-Experte weiß, weshalb in Indien halbstündige Verspätungen als pünktlich gelten und dass Chinesen während eines Gesprächs plötzlich zum Telefonhörer greifen, um scheinbar wichtigere Gespräche zu beginnen. Vermeer lehrt Verständnis für solche kulturellen Eigenheiten. Häufige Fragen, die dem Trainer von Firmen gestellt werden, sind: Wie arbeiten Führungskräfte aus unterschiedlichen Kulturen effektiv zusammen? Lassen sich fremde Führungsstile oder Konzepte erfolgreich auf die deutsche Wirtschaft übertragen? Von welchem kulturellen Know-how können wir in der Geschäftsleitung am besten profitieren?

In den Vorständen großer Dax-Unternehmen, beispielsweise bei Fresenius Medical Care, Adidas und SAP, wird auf multikulturelle Führung gesetzt. „In den vergangenen zehn Jahren war dort die Internationalisierung ein Trend“, sagt Christoph Lesch von der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partner. Laut einer Erhebung der Consultingfirma zur Belegung von Top-Positionen ist der Anteil ausländischer Vorstände 2010 auf ein Allzeithoch von 28 Prozent gestiegen.

Auch die Beiersdorf-Führungsetage ist „multikulti“ besetzt: Im sechsköpfigen Vorstand des Nivea-Unternehmens sorgen James C. Wei aus China und Ümit Subasi aus der Türkei für kulturelle Vielfalt. Die Führungsscrew trifft sich wöchentlich. Wei schätzt die deutsche Disziplin: „Alles ist gut geplant, die Meetings fangen pünktlich an und hören pünktlich auf.“ Eine gute Balance entstehe aus deutschem Prozessdenken und asiatischem „entrepreneur spirit“. Sein türkischer Manager-Kollege Subasi konstatiert, dass es bei interkultureller Zusammenarbeit durchaus auch zu Differenzen komme, „doch in unserem Job ist eine internationale Denkweise notwendig.“

Um auch mittelständische Betriebe zu animieren, Ausländer in Top-Positionen zu holen, um von den Synergien gemisch-

ter Teams zu profitieren, hat Henkel den „Deutschen Diversity Preis“ ins Leben gerufen. Vergeben wird er erstmals in diesem Jahr – in vier Kategorien, damit auch kleinere Unternehmen eine Chance haben. Denn nicht nur in Konzern-Spitzen-Teams sitzen zunehmend Manager, deren Muttersprache nicht Deutsch ist, sondern auch in kleineren Unternehmen. Ein Beispiel: Konstantin Nikulin wurde 1970 in der UdSSR geboren. In seiner Jugend hatte er ein für Sowjetzeiten typisches Vorurteil gegenüber Deutschen: „Das sind alles Kapitalisten.“ 1997 kam er im Rahmen eines Wirtschaftspraktikums, das von der Handelskammer Hamburg organisiert wurde, für drei Monate in die Hansestadt. Ein Jahr darauf gründete er in Kaliningrad eine Computerspie-

„In Amerika zählt, was man leistet. In Deutschland zählt, woher man kommt“

le-Firma, die ein paar Monate später mit ihrer Zentrale nach Hamburg zog, „weil die Deutschen in der Vermarktung von Produkten stärker sind“.

Heute sitzt Nikulin – neben drei Deutschen – im Management-Team seiner Firma Intenium, ein Marktführer bei Internet-Spielen. Andere Spitzenleute kommen aus Frankreich oder der Ukraine. „Die Deutschen analysieren bei Problemen genau ihre Fehler und arbeiten komplizierte Lösungsvorschläge aus“, weist Nikulin auf eine Schwäche hin. „Dabei können Stunden draufgehen, und am Ende sind sie nicht viel klüger.“ Die Russen seien unkomplizierter: „Sie sagen sich, was passiert ist, ist passiert. Und dann packen sie zu.“ Und Russen hielten an einer Idee länger fest, während die Deutschen „immer Präzedenzfälle, Argumente und Begründungen brauchen, bevor sie Entscheidungen treffen“. Nikulin glaubt, dass der interkulturelle Mix in seiner

Führungsmannschaft für den Erfolg seiner Firma entscheidend ist: „Die Stärken der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen addieren sich nicht nur, sondern multiplizieren sich auch.“ Dass es ausländische Spitzenkräfte oft schwer haben, in deutsche Geschäftsleitungen einzusteigen, hat Fode Youssouf Minthe festgestellt: Der 1969 in Mali geborene Ingenieur arbeitete acht Jahre lang in deutschen Betrieben der Erneuer-

baren-Energien-Branche – hauptsächlich als Projektmanager. Dann entschloss er sich, sein eigener Chef zu werden. In den Geschäftsleitungen der Zweigstellen arbeiten Spanier, Franzosen und Deutsche. Minthe kritisiert die traditionellen Hierarchien in vielen deutschen Firmen: „Die Personaler denken oft zu kurz. Während in Amerika das zählt, was man leistet, zählt in Deutschland noch immer, woher man kommt.“

## Lobe sie, und sie lieben dich

Mitarbeiter motivieren: Eine Kunst, die nicht jeder Chef beherrscht

Das Projekt wieder mal gestemmt? Den Kundenstamm erweitert und auch noch den Ertrag gesteigert? Solche Ergebnisse liefern Mitarbeiter, die motiviert sind. Grundlage dafür ist nicht nur die eigene Einstellung, sondern auch das Verhältnis zum Chef. Wer motivieren will, sollte daher nicht mit Lob sparen. „Hochmotivierte Mitarbeiter tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei“, sagt Volker Kampehl, Coach für Führungskräfte in Hamburg. Der Stolz auf Erreichtes in Verbindung mit einem Lob vom Chef ist der perfekte Mix.

Der falsche Ansatz sei, Ziele permanent nach oben zu korrigieren oder nur mit Geldleistungen als Belohnung zu locken. „Lob und ein Dankeschön haben für viele einen größeren Wert als 100 Euro zusätzlich auf dem Konto“, sagt Julia Staudt, Personaltrainerin in Eschborn. „Ein Chef muss Vorbild sein, durch Leistung überzeugen und Konsequenz in seinen Entscheidungen beweisen.“ Wichtig sei auch ehrliches und freundliches Auftreten. Behandelt der Abteilungsleiter die Kollegen respektvoll und wohlwollend, sei das der erste Schritt zum guten Arbeitsklima. Mitarbeiter beim Meeting runterzuputzen, bewirke das Gegenteil.

Für viele Angestellte ist es wichtig, dass sich der Chef mit ihnen beschäftigt. Durch persönliche Gespräche zeigen Vorgesetzte Präsenz. Und sie lernen die Mitarbeiter mit all ihren Stärken und Schwächen, aber auch Eigenarten kennen. In Zwiesgesprächen sollte nicht nur Fachliches thematisiert werden. Oft spielt das persönliche Umfeld der Mitarbeiter für ihre Motivation eine große Rolle. Hier gilt es, Freiräume zu schaffen: Gleitzeit, Home-Office oder Telearbeit seien nützliche Optionen für junge Eltern, nicht früh morgens ins Büro zu müssen, sagt Annette Volpp-Heidrich, Managementtrainerin in Nierstein. „Das Vertrauen wird dann oft mit überdurchschnittlicher Leistung zurückgezahlt.“ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Fred Müller, Psychologie-Professor an der Universität Landau. Sein Konzept „Führung durch Selbstführung“ zielt auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter ab. „Je mehr sie selbstbestimmt arbeiten, desto zufriedener und effektiver sind sie im Job“, erklärt Müller. *Andreas Thieme/dpa*

## Führen heißt dienen

Dieter Hohl trainiert Vorgesetzte. Viele werden ihren eigentlichen Aufgaben kaum gerecht

Wer ganz oben ist, hat es geschafft. Er muss sich nicht mehr unterordnen und kann selbst entscheiden, wo es langgeht. Er hat genügend Leute um sich herum, die ihn unterstützen und ihm zurarbeiten. Ganz falsch, sagt der Wirtschaftsberater Dieter Hohl aus Gießen. Der 51 Jahre alte Pädagoge und Kaufmann plädiert in seinem kürzlich erschienenen Buch „Führung als Dienstleistung (er)leben“ dafür, dass sich Chefs als Diener und Förderer begreifen.



Dieter Hohl Foto: privat

**SZ:** Herr Hohl, wie sieht die perfekte Führungskraft aus?

**Hohl:** Ich habe immer wieder gemerkt, dass viele Führungskräfte irgendwelche Rollen spielen wollen und daran scheitern. Sie wirken aufgesetzt. Ich bin der festen Überzeugung: Wir müssen uns zuerst mit uns selbst beschäftigen – schonungslos und ehrlich. Dann kann eine Führungskraft auch authentisch sein.

**SZ:** Viele Mitarbeiter sind mit ihren Chefs unzufrieden. Was sind die Gründe?

**Hohl:** Die Diskussion der vergangenen Jahre, Mitarbeiter nur noch als Humankapital zu sehen, hat viele vor den Kopf gestoßen. Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter schätzen und ihnen das auch zeigen. Ich spreche immer von „Führung als Dienstleistung“. Viele Chefs werden ihrer Aufgabe ja gar nicht gerecht, sie kommen vor lauter Tagesgeschäft kaum zum Führen. Vor allem im mittleren Management kümmern sich die Verantwortlichen zu wenig um ihre Mitarbei-

ter. Die fühlen sich dann allein gelassen. Wenn der Mitarbeiter sich nur noch wie ein Rädchen fühlt, wird er innerlich kündigen und verlagert seine Energie in andere Bereiche, zum Beispiel in die Freizeit.

**SZ:** Was müssen Führungskräfte denn berücksichtigen, damit die Mitarbeiter nicht unzufrieden werden?

**Hohl:** Zunächst einmal sollten sich Führungskräfte Zeit nehmen, um ihr Team überhaupt zu führen. Zu wenige Chefs kennen die Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters, noch weniger arbeiten mit den Betroffenen daran. Ganz wichtig sind auch Gespräche. Oft frage ich Führungskräfte: „Wie viel wissen Sie denn über Ihren Mitarbeiter?“ Was da zum Vorschein kommt, ist dürrig. Erschreckend viele Chefs wissen nicht einmal, wann der Mitarbeiter Geburtstag hat.

**SZ:** Gibt es auch hausgemachte Ursachen, wenn Führungskräfte so versagen?

**Hohl:** Wer in Deutschland keine Personalverantwortung übernimmt, macht auch keine Karriere. Der beste Verkäufer wird irgendwann Verkaufsleiter. Dabei muss eine Führungskraft andere Qualitäten besitzen als Sachkompetenz: mit Menschen gut umzugehen zum Beispiel. Und das kann man nur bedingt lernen. Wenn eine Firma ihren besten Mitarbeiter zur Führungskraft befördert, schadet sie sich gleich doppelt. Sie hat einen Fachmann verloren und oft eine schlechten Chef bekommen. Besser ist es zu sagen: Fachkompetenz ist sekundär, wichtig ist die Persönlichkeit.

**SZ:** Nicht jeder taugt also zum Chef?

**Hohl:** Absolut. Bei manchen Führungskräften helfen auch Seminare nicht. Professionelle Firmen kümmern sich deshalb ganz gezielt um ihren Nachwuchs. Die persönliche Eignung zählt, alles andere kann die neue Führungskraft noch lernen. Wer zum Beispiel sehr introvertiert ist und Konflikten aus dem Weg geht, kommt schnell an seine Grenzen.

Interview: Hannes Vollmuth

### FÜHRUNGSKRÄFTE

Verantwortlich: Werner Schmidt  
Redaktion: Viola Schenz  
Anzeigen: Jürgen Maukner

www.bahnwerbung.de

Helfen Sie mit Ihrer Spende den Kindern dieser Welt.

Fordern Sie unsere Informationsbroschüre und DVD an. Tel.: 089/95 47 2095

**Padma**  
Hilf für Kinder

Konto 375 024 0024  
BLZ 700 205 00  
[www.padma.net](http://www.padma.net)

**Gut, dass es Menschen wie Sie gibt. Und KSB.**

*Kerstin Weinert, Vertrieb Energie*

*Rachid Cherradi, Vertrieb Mittlerer Osten/ Ostafrika*

*Stefan Reutter, Vertrieb & Marketing, Service*

**Dank der Pumpen, Armaturen und Systeme von KSB | läuft's bei unseren weltweiten Kunden so richtig flüssig. Wer Bewegung in die Sache bringt? Unsere rund 14.500 Mitarbeiter, die hinter den anspruchsvollen Technologien von KSB stecken. Ob Heizwasser in der Gebäudetechnik oder Biogas in der Energieerzeugung: Wir bringen fast jedes Medium schnell, sicher und zuverlässig von A nach B. Unsere Ideen sind eben in allen Anwendungsbereichen gefragt. Ihre bald auch?**

**Leiter Auftragsmanagement (m/w) Produktion**

**Bestens gefordert |** Mit den Umsatz-, Termin- und Kostenzielen im Blick stellen Sie am Standort Pegnitz gemeinsam mit Ihrem Team das vertragsgerechte technische Auftragsmanagement sicher. Hierbei sorgen Sie für die technische Prüfung der Aufträge und die Freigabe der zugehörigen Auftragsbestätigung. Sie verantworten die Durchführung von Arbeitsplanerstellungen sowie der technischen Auftragsdokumentation der Produkte. Darüber hinaus behalten Sie die Termine für interne Prozessschritte und externe Zulieferer im Blick und kümmern sich gemeinsam mit den Leitern der Produktion, operativen Logistik und Operation darum, dass die Umsatz- und Kostenziele erreicht werden. Durch Ihre tiefen Einblicke in Ihren Verantwortungsbereich verbessern Sie kontinuierlich die Prozesse im Hinblick auf Produktivitätssteigerung und Kostensenkung. Außerdem führen und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter im Sinne der KSB-Kultur und fördern aktiv deren Weiterentwicklung. Gern möchten wir auch auf Ihre Kompetenz bei der Errichtung eines globalen Abwicklungsnetzwerks zurückgreifen.

**Perfekt vorbereitet |** Ihr Können steht außer Frage! Denn neben einem Studienabschluss in Maschinenbau oder Wirtschaftsingenieurwesen können Sie langjährige Berufserfahrung und auch schon Führungserfahrung im Auftragswesen vorweisen. Verhandlungssicheres Englisch, gerne ergänzt um eine weitere Fremdsprache, sowie SAP- und MS Office-Routine machen Ihr Fachprofil komplett. Zudem beeindruckt Sie uns als unternehmerisch denkende, verhandlungsstarke Führungspersönlichkeit mit viel Teamgeist und hoher Sozialkompetenz.

**Gut ankommen |** Wir erwarten Ihre aussagekräftigen Unterlagen mit Angabe des frühestmöglichen Eintrittstermins, Ihrer Gehaltsvorstellungen und der Kennziffer 1064 auf [www.ksb.com/bewerbung](http://www.ksb.com/bewerbung) oder per Post. Mehr Informationen hält Dagmar Neubig, Telefon: 09241 71-5275, für Sie parat. Wir sind gespannt auf Sie!

Weitere Informationen unter: [www.ksb.com](http://www.ksb.com)

**KSB**

KSB Aktiengesellschaft | Bahnhofplatz 1 | 91257 Pegnitz