

Text: F.A.Z., 11.03.2006, Nr. 60 / Seite 57

## **Bitte das Arbeitstempo drosseln**

### **Was ausländische Geschäftsleute über die deutsche Unternehmenskultur denken/**

*Von Josefine Janert*

10. März 2006 In japanischen Firmen arbeiten die Angestellten häufig unter Zeitdruck. So schnell wie möglich soll es gehen, und wenn sich einer in den Urlaub verabschiedet, übernehmen die Kollegen seine Arbeit, damit kein Kunde warten muß. Als Masao Sasaki vor dreieinhalb Jahren nach Deutschland kam, wurde er hingegen gebeten, das Tempo zu drosseln. Von verschiedenen Seiten hörte der 63 Jahre alte Mann den Ruf "Langsam, langsam!" Erschrocken sei er gewesen und gleichzeitig erstaunt darüber, daß Deutschland trotzdem so erfolgreich sei, sagt Sasaki. Er ist Geschäftsführer von HI-BIS, einem Chemieunternehmen mit 35 Angestellten in Bitterfeld. "In Japan gilt eine Woche Urlaub als extrem lang", sagt Masao Sasaki. "Hier fahren die Mitarbeiter für zwei bis drei Wochen weg, und in den Behörden gibt es keine Vertretung, die sich um die liegengelassenen Akten kümmert."

Die lange Ferienzeit und der teilweise mangelnde Arbeitseifer irritieren manche ausländischen Geschäftsleute, die in Deutschland tätig sind. Hinzu kommt die hierarchische Struktur von Firmen und Behörden. Wer aus einem afrikanischen Land stammt, erlebt sie zwar als vergleichsweise transparent, ein Däne jedoch schlägt die Hände über dem Kopf zusammen: "Die Mitarbeiter wollen vor allem den Chef umschmeicheln", hat der Anwalt Hans-Oluf Meyer beobachtet. "In Dänemark wird von den Arbeitnehmern erwartet, daß sie dem Vorgesetzten widersprechen, wenn sie anderer Meinung sind."

Als angenehm empfinden viele Ausländer hingegen Eigenschaften, die von jeher als typisch deutsch gelten - etwa Zuverlässigkeit. "Anfangs kann es recht schwierig sein, Kontakte zu knüpfen", sagt der Russe Stanislav Rogojine von PricewaterhouseCoopers, einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. "Aber wenn die Deutschen einmal etwas versprochen haben, halten sie sich auch daran. Das bewundere ich." Die Ungarin Judit Pompery, Mitinhaberin eines Dienstleistungsunternehmens, lobt die "Aufmerksamkeit und Hilfsbereitschaft", und die Deutsche Bettina Knappe hält ihre Landsleute für "motiviert und präzise. Sie denken verantwortungsbewußt mit."

Knappe macht hauptberuflich Werbung für ihre Heimat. Sie arbeitet bei Invest in Germany, einer Agentur, die im Auftrag der Bundesregierung lohnende Geschäfte ins Land holen will. Emsig wirbt sie: "Die gute Ausbildung der Arbeitskräfte überzeugt. Das gilt nicht nur für Studierende, sondern auch für Facharbeiter." Das klingt, als seien die Deutschen ein Segen für die globale Ökonomie.

Doch die ausländischen und eingebürgerten Unternehmer sind auch ein Segen für die deutsche Volkswirtschaft. Eine Million Arbeitsplätze haben sie geschaffen. Das belegt eine Studie des Instituts für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim. Allein die Türken, Italiener und Griechen, die größte Gruppe unter den ausländischen Selbständigen, setzen pro Jahr rund 50 Milliarden Euro um. Die Türken sind überwiegend in Handel und Dienstleistung tätig, die Italiener und Griechen in der Gastronomie. Meist müssen die Ausländer mit ihrer Firma ihren Haupterwerb erwirtschaften - im Gegensatz zu den deutschen Gründern, die ihr Unternehmen oft nebenbei betreiben.

Kurfürstendamm 57  
D 10707 Berlin

Fon + 49 (0) 30 3151 8969 0  
Fax + 49 (0) 30 3151 8969 9

[www.advokatfirma.de](http://www.advokatfirma.de)

Den Deutschen wird ein Spiegel vorgehalten, denn manche Verhaltensweise und die bürokratischen Rituale wirken seltsam in den Augen von Fremden. Yoichiro Nomura wundert sich darüber, wie wenig der Kunde geachtet wird. In anderen Ländern werde er hingegen wie ein König behandelt. Auch seien selbst hochqualifizierte deutsche Arbeitskräfte wenig flexibel. "Wenn die Firma sie an einen anderen Ort versetzen möchte, dürfen sie das ablehnen", staunt der Finanzfachmann aus Japan. Nomura ist Vorstandsmitglied der Takata-Petri AG, eines Zulieferers der Autoindustrie.

"Die Russen können nicht glauben, daß die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung bis zu einem halben Jahr dauert", sagt Stanislav Rogojine. "Wer in Rußland alle nötigen Unterlagen beisammen hat, benötigt dafür fünf Tage." Bettina Knappe von der Agentur Invest in Germany will selbst in der Bürokratie noch Vorteile sehen, denn sie sorge im Geschäftsleben für Verlässlichkeit. "Was einmal entschieden wurde, gilt", meint sie. "Wenn jemand ins Grundbuch eingetragen wurde, kommt nicht ein Vierteljahr später ein anderer und hat Anspruch auf dasselbe Grundstück."

Der Mannheimer Studie zufolge entschließen sich viele Ausländer zur Gründung eines Unternehmens, weil sie auf diese Weise der Arbeitslosigkeit entgehen. Türken, Italiener und Griechen beschäftigen gern Familienangehörige und Landsleute. Die Stellung dieser Ladenbesitzer und Gastronomen in der deutschen Gesellschaft ist kaum zu vergleichen mit der jener gut ausgebildeten und gut bezahlten Angestellten aus Großbritannien und anderen Industriestaaten, die man in Städten wie Frankfurt trifft. Doch die Haltung der Deutschen kann sich ändern, sagt Stanislav Rogojine. Noch vor zehn Jahren hätten sich die Russen darum gerissen, mit den Deutschen zu reden und Geschäfte zu machen, nun sei es umgekehrt: "Wir werden hofiert." Der 35 Jahre alte Mann ist einer jener tatkräftigen Osteuropäer, die es nach der politischen Wende im Westen zu etwas gebracht haben. Er studierte deutsches und russisches Recht in Berlin und St. Petersburg und ist bei PricewaterhouseCoopers in das Rußland-Geschäft eingebunden. An der Humboldt-Universität hat Rogojine einen Lehrauftrag. Sein Deutsch ist fließend, seine gute Laune ansteckend. "Das Studium in Deutschland ist darauf angelegt, daß die Studenten sich schriftlich ausdrücken können. Small talk beherrschen sie eher nicht - das wirkt sich auch ungünstig auf Geschäftskontakte aus", sagt er.

Der Anwalt Hans-Oluf Meyer kann hingegen gut reden. Im Auftrag der nordeuropäischen Kanzlei, für die er tätig ist, hält er gelegentlich Vorträge über die Wesensart der Deutschen und der Dänen. Seine Zuhörer sind deutsche Geschäftsleute, die sich in Skandinavien engagieren wollen, und Dänen, die in Deutschland investieren möchten. Seinen Landsleuten erklärt Meyer, daß sie auf keinen Fall in Rollkragenpullover und Sportschuhen erscheinen dürfen, wollen sie in deutschen Chefetagen etwas erreichen. Er zeigt eine Liste mit Klischees, die seine Kanzlei erstellt hat. Demnach halten die Deutschen die Dänen für "kundenorientiert, freundlich" und auch für "dilettantisch", während sie selbst als "kompetent, erfahren" und "arrogant" eingeschätzt werden. Der Anwalt lächelt verlegen, denn die Aufzählung der angenehmen dänischen Charakteristika ist länger als die der deutschen. Kurz entschlossen lobt er die deutsche Offenheit. "Die Dänen sind zwar nicht fremdenfeindlich", sagt Meyer. "Aber sie sind zurückhaltender gegenüber Ausländern." Offen oder nicht - das erlebt jeder anders entsprechend seinem Temperament und den Umgangsformen, die in seiner Familie und seiner Heimat gang und gäbe sind. Judit Pompery ist überzeugt, daß viele Ungarn die Deutschen für reserviert halten. Als sie 1975 nach West-Berlin kam, fiel sie gleich am ersten Arbeitstag unangenehm auf, weil sie ihre Kollegin duzte und sich nach ihrem Gehalt erkundigte. Im sozialistischen Ungarn war das so üblich. Auf Dienstreisen wurde die Managerin gefragt, wer denn ihr Vorgesetzter sei. Ihre Kunden wollten partout mit ihrem männlichen Chef reden. Das habe sich ja inzwischen geändert. Es gibt hierzulande inzwischen mehr weibliche Führungskräfte.

Text: F.A.Z., 11.03.2006, Nr. 60 / Seite 57

Kurfürstendamm 57  
D 10707 Berlin

Fon + 49 (0) 30 3151 8969 0  
Fax + 49 (0) 30 3151 8969 9

[www.advokatfirma.de](http://www.advokatfirma.de)