

Führung und Entscheidung in Deutschland und Schweden

Was ist wichtig für eine reibungslose interkulturelle Kooperation?

Oft wird in der Praxis davon ausgegangen, dass die Unterschiede in der deutschen und schwedischen Geschäftskultur nicht groß und nicht erfolgsrelevant sind. Tatsächlich vorhandene Unterschiede sind in der Tat subtil und oft erst auf den zweiten oder dritten Blick zu erkennen: Deutsche und Schweden gehen bei Führung und Entscheidung von nahezu gegensätzlichen Grundannahmen aus.

Schweden sind der Überzeugung, dass alle Menschen gleich (gut) sind. Weiter gilt Demut als positiv und als eine Eigenschaft, die alle, auch Persönlichkeiten in Gesellschaft und Wirtschaft wie Politiker und Führungskräfte, aufweisen sollten. Hieraus erklärt sich auch, dass in schwedischen Unternehmen Entscheidungen im Konsens mit möglichst allen Beteiligten getroffen, Hierarchien nicht so deutlich markiert werden und Führungskräfte weniger markant auftreten.

Das erschwert es Deutschen, die eine sehr direkte Kommunikation, klar markierte Hierarchien und einen relativ autoritären Führungsstil gewohnt sind, die schwedischen Signale richtig zu deuten. So schilderte in einem Seminar zum interkulturellen Management ein deutscher Teilnehmer, dass er einen schwedischen Teamleiter zu einem Meeting eingeladen hatte, um einen Prozess abzustimmen. Der schwedische Teamleiter kam jedoch nicht allein, sondern mit vier Teammitgliedern. Schlussfolgerung des deutschen Ingenieurs: Das muss eine schwache Führungskraft sein! Mit Hilfe des Seminars erkannte er, dass der Teamleiter aus schwedischer Sicht Stärke gezeigt hatte, da er sein Team mit einbezog. Ihm wurde bewusst, dass die Besprechung mit dem gesamten Team die Möglichkeit gewesen wäre, eine Entscheidung „auf schwedische Art“ zu treffen und diese im Team fest zu verankern. Durch seine Fehleinschätzung hatte er diese Chance verstreichen lassen.

Umgekehrt deuten auch Schweden das deutsche Verhalten vor dem eigenen kulturellen Hintergrund. So berichtete eine Schwedin, sie habe in ihren Gesprächen festgestellt, dass Deutsche „demütig und beschei-

den“ seien! Wie entstand dieser Eindruck? Sie war Führungskraft einer schwedischen Bank und besuchte schwedische Tochtergesellschaften in Deutschland. An den Gesprächen nahmen in der Regel der Geschäftsführer und ein oder zwei Abteilungsleiter teil. Meist sprach hierbei nur der Geschäftsführer. Sie deutete das Verhalten der übrigen Gesprächsteilnehmer als Bescheidenheit und Demut und verstand erst nachträglich, dass diese sich wegen der hierarchischen Ordnung nicht äußerten.



Aus diesen Beispielen wird erkennbar, dass aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen in Deutschland und Schweden an Führungskräfte unterschiedliche Anforderungen gestellt und Entscheidungen anders getroffen werden. Nur eine ganzheitliche Sicht und das Verständnis für die Hintergründe ermöglichen es, richtige Signale auszusenden und die Signale der anderen richtig zu deuten, um finanzielle, qualitative und zeitliche Einbußen zu vermeiden.



Uta Schulz ist Trainerin für interkulturelle Kompetenz mit Schwerpunkt Schweden. In einer kleinen Serie schreibt sie über die Unterschiede der deutschen und schwedischen Geschäftskultur. In der nächsten Ausgabe: „Deutsch-schwedisches Projektmanagement“ Mehr Infos unter www.svetys.net