

# Sie funktionieren wie ein Uhrwerk

◆ *Produktiv, zuverlässig, bürokratisch – was internationale Führungskräfte von ihren deutschen Kollegen halten*

**Meersburg (sk)** Was zeichnet deutsche Manager aus Sicht ihrer ausländischen Kollegen aus? Dieser Frage geht **Niels von Eisenhart Rothe**, Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens **S&W Training** in Meersburg, seit 15 Jahren nach. Das Ergebnis der Langzeitstudie: Während einige Merkmale des „typisch deutschen“ Managers erstaunlich stabil zu sein scheinen, gibt es bei anderen Kriterien erstaunliche Veränderungen.

Diese Ergebnisse basieren auf der Auswertung von Fragebögen, die der Volkswirt Niels von Eisenhart Rothe, Gründer und Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens S&W Training in Meersburg am Bodensee, seit nunmehr 15 Jahren seinen Klienten aus aller Welt vorlegt. Alle Teilnehmer an der Studie verfügten zum Zeitpunkt der Befragung über mindestens sechs Monate intensiver Erfahrung im Umgang mit deutschen Kollegen.

## Die Image-Studie

Niels von Eisenhart Rothe legt seinen Klienten einen Fragebogen mit polaren Begriffspaaren (z.B. unzuverlässig – zuverlässig, risikoscheu – risikofreudig) vor. Die Klienten markieren dann auf eine Skala von 0 bis 10, wo sie subjektiv auf der Basis ihrer Erfahrungen – aber auch ihrer Vorurteile – ihre typisch deutschen Kolleginnen und Kollegen sehen. Die Studie erhebt nicht den Anspruch, strengen wissenschaftlichen Kriterien standhalten zu können. So hat sich beispielsweise über den Untersuchungszeitraum die Zusammensetzung der Befragten nach Nationalitäten signifikant verändert. Nach den Anschlägen des 11. September 2001 ist der Anteil der US-Amerikaner drastisch zurückgegangen, während insbesondere der Anteil der Franzosen und Südafrikaner deutlich zugenommen hat. Andererseits wird die Verlässlichkeit der Ergebnisse laut von Eisenhart Rothe durch ausführliche Auswertungsgespräche gestützt, die er anschließend mit jedem einzelnen Klienten geführt hat.

Zu den Ergebnissen im Einzelnen: Drei Kriterien weisen eine auffallende Stabilität aus. Deutsch Führungskräfte werden über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg als gleichermaßen zuverlässig und fachlich kompetent angesehen. Und sie werden eindeutig als Spezialisten wahrgenommen und nicht als Generalisten. Letzteres zeugt zwar von einem gewissen Respekt, wird aber vom typisch angelsächsischen MBA durchaus auch als Mangel angesehen. Und das positive Merkmal „Zuverlässigkeit“ scheint den Auswertungsgesprächen zufolge die Kehrseite der stark kritisierten Unflexibilität deutscher Führungskräfte zu sein.

Auch was die sprichwörtliche Risikoscheu deutscher Führungskräfte betrifft, spiegelt die Studie im Laufe der vergangenen 15 Jahre nur relativ wenig Veränderung wider – die aber immerhin in Richtung auf internationales Niveau von Risikofreude.

## Das positive Merkmal „Zuverlässigkeit“ scheint das Pendant der stark kritisierten Unflexibilität deutscher Führungskräfte zu sein.

Drei weitere klassische Klischees vom deutschen Manager bestehen fort – wenn auch in abgeschwächter Form: Der „typisch deutsche Manager“ ist demnach unflexibel, formell und bürokratisch. Das Formelle lässt sich problemlos am international in zwischen völlig unüblichen Festhalten vieler Deutscher an Nachnamen und Titeln auch im Umgang mit nicht-deutschen Geschäftspartnern festmachen.

Was die Stereotypen „unflexibel“ und „bürokratisch“ betrifft, berichtet von Eisenhart Rothe, dass viele seiner Klienten, die diese Eigenschaften markiert hatten, auf Befragen konkrete Beispiele nicht oder nur mit Schwierigkeiten nennen konnten.

Bei drei Merkmalen zeichnen sich sehr deutliche Bewegungen weg vom klassisch deutschen Denken der Sozialen Marktwirtschaft und hin zum Shareholder Capitalism ab: Nach wie vor gelten deutsche Führungskräfte als außergewöhnlich produkt- und



*An deutschen Führungskräften schätzen ausländische Kollegen die Zuverlässigkeit. Gleichzeitig wünschen sie sich mehr Flexibilität von deutschen Managern. Montage: Steller*

umsatzorientiert sowie eher langfristige orientiert. Die Stärken wie die Schwächen der deutschen Automobilindustrie werden so erklärt. Aber in der Wahrnehmung ihrer nichtdeutschen Kollegen haben sich deutsche Manager in den vergangenen 15 Jahren ganz signifikant bewegt. Sie werden heute deutlich stärker markt- und gewinnorientiert gesehen, und ihr Planungshorizont scheint wesentlich kürzer geworden zu sein. Alle drei Trends haben sich aber in den letzten fünf Jahren deutlich verlangsamt. Niels von Eisenhart Rothe erklärt das erstens mit dem gesunkenen Anteil

US-amerikanischer Klienten, andererseits aber auch mit der stark rückläufigen Attraktivität des noch vor wenigen Jahren fast unumstrittenen Modells USA.

Unter dem Strich bleibt ein durchaus positives Fazit: „typisch deutsche Stärken“ werden als weitgehend stabil wahrgenommen, während sich bei den überwiegend negativ gesehenen Merkmalen eine mehr oder weniger klare Entwicklung hin zum Positiven zeigt.

Die Studie zum Image deutscher Führungskräfte ist ein Nebenprodukt der Arbeit von Niels von Eisenhart

Rothe. Seit 1988 bereitet seine Firma S&W Training internationale Führungskräfte sprachlich und kulturell auf neue Aufgaben in Deutschland oder in deutschen Unternehmen vor. Zu den Kunden von S&W zählen Dax-Unternehmen wie BASF, BMW, Continental und Volkswagen, aber auch internationale Konzerne wie Coca-Cola, Exxon-Mobil und Novartis sowie zahlreiche global agierende mittelständische Unternehmen.

@ Im Internet:  
[www.sw-training.com](http://www.sw-training.com)