

Leadership

Kulturunterricht für deutsche Manager

von Kilian Kirchgessner (Bratislava)

Der erste Auftritt war ein Fiasko. Thomas Bogdain, frisch im Amt als technischer Direktor der Slovak Telekom, entstieg im feinen Zwirn seiner Limousine und hielt in Kosice vor zwei Dutzend Abteilungsleitern einen Vortrag über unternehmerische Visionen. Und stieß auf eine Mauer des Schweigens, ein Kulturtraining half.

ANZEIGE



Thomas Bogdain, einer der neuen deutschen Chefs der Slovak Telekom

"Von denen kam aber gar nichts, keine Fragen, keine Kritik, rein gar nichts", sagt Thomas Bogdain. Das hatte der 46-jährige Ingenieur weder auf den Philippinen noch in Australien oder Neuseeland erlebt. Verglichen damit, dachte er, wäre die Slowakei ein Heimspiel. Falsch gedacht, sagt Marion Keil von der Beratungsfirma Synetz: "Viele Firmen unterschätzen kulturelle Unterschiede gerade bei europäischen Nachbarländern." Unsensibles Herangehen gefährde die ganze Investition, Missverständnisse zwischen dem ausländischen Chef und dem einheimischen Personal oder unmotivierte Mitarbeiter könnten wohl überlegte Strategien komplett über den Haufen werfen. Und das passiere überraschend oft im europäischen Ausland, sagt Keil: "Die geografische Nähe gibt eine trügerische Sicherheit, dabei ist eine gute Vorbereitung genauso wichtig wie in Indien."

Für die [Deutsche Telekom](#) war es ein Glücksfall, dass sie auf diesen Rat hörte, bevor sie in der Slowakei ein staatlich geführtes Unternehmen mit auslaufendem Monopol und insgesamt 13.000 Mitarbeitern übernahm. Der befürchtete Widerstand gegen die Kapitalisten aus dem Westen blieb aus, weil die Telekom drei Prinzipien durch- und umsetzte: Zentrale Positionen bleiben in der Hand von Slowaken, die Strategie wird komplett in Bratislava entschieden und alle Manager mussten sich zum kulturellen Training anmelden, damit es im Alltag erst gar nicht zu Konflikten kommt.

Ganz vermeidbar waren Konflikte nicht, sagt ein slowakischer Insider: "Unsere Strukturen sind seit sozialistischen Zeiten nicht geändert worden." Alle erwarteten eine Radikalkur:

"Disciplína, Organizácia, Struktúra" verbanden die Slowaken intuitiv mit ihren neuen deutschen Chefs aus Deutschland, noch bevor sie die überhaupt gesehen hatten.

Bratislava entscheidet solange die Zahlen stimmen

Tatsächlich musste die Belegschaft schlechte Nachrichten verdauen. Von 13.000 Mitarbeitern sind nur 3500 geblieben. Der Name "Slovenske Telekomunikacie" wurde geopfert, die Firma heißt heute Slovak Telekom und vertreibt ihre Produkte unter dem Markennamen T-Com; so will es die internationale Strategie des deutschen Mutterkonzerns. Ansonsten agieren die Slowaken weitgehend autonom. Wer Menschen mit einem Durchschnittseinkommen von 600 Euro ein Telefon verkaufen will, muss die Verhältnisse selbst kennen. Vor allem schnelle Internet-Verbindungen per DSL sind in der Slowakei noch weit entfernt vom Markterfolg. Die Zentrale lässt deshalb die Zügel locker: Wie die Slowaken ihren Laden aufbauen und welche Produkte sie anbieten, lässt man sie vor Ort in Bratislava entscheiden - solange die Zahlen stimmen. "Es ging nie darum, eine exakte Kopie der deutschen Muttergesellschaft hier in Bratislava zu erstellen", sagt Luboslava Fabryova.

Die Slowakin ist selbst ein Teil des Erfolgskonzepts. Sie leitet die Managemententwicklung der Telekom in Bratislava und sucht gezielt nach Landsleuten für Spitzenposten. Nur noch 15 Deutsche arbeiten bei der Slovak Telekom, die meisten davon sind für Technik und Support zuständig: Da sei der deutsche Markt weiterentwickelt als der slowakische.

[Lesen Sie, was Teambuilding-Seminare bringen >>](#)

► [FTD Debatte: Ihre Meinung interessiert uns!](#)

► [zur Top-Liste](#)

► 7 Bewertungen ★★☆☆☆



► Bookmarken bei ...



FTD.de, 27.05.2007

© 2007 Financial Times Deutschland, © Illustration: FTD/Lukas Beck