



AUSLANDSMUTTER

STETES BEMÜHEN UM VERSTÄNDNIS

Unternehmensjuristen, die mit einer ausländischen Konzernmutter zusammenarbeiten, vermitteln nicht nur zwischen unterschiedlichen Rechtssystemen, sondern beherrschen auch das Einmaleins der interkulturellen Kommunikation.

Lutz Träbert leitet die Rechtsabteilung der Cemex Deutschland AG; die Konzernzentrale des Weltmarktführers für Zementprodukte liegt in Mexiko. Möchte Träbert in Monterrey die Genehmigung einer Grundschuld einholen, gebietet es die hierarchische Struktur, dass er den mexikanischen Leiter Recht nicht direkt anschreibt oder anruft. Vielmehr sollte Träberts Vorgesetzter, also der deutsche Vorstand Recht, den mexikanischen Leiter Recht fragen, ob ihm der deutsche Leiter Recht mailen dürfe. Formulierungen wie „it would be of great help“ oder „very supportive“ sind dabei ein Muss. „Gegenüber einem Mexikaner drücke ich aus, dass mir seine Unterstützung helfen würde, mein Problem zu lösen. Dann versteht er das als freundliche Aufforderung, etwas für mich zu tun“, sagt Träbert. Ein Telefonat beginnt Träbert mit Small Talk über die Familie, das Wetter oder den Zeitunterschied bzw. die Tagesplanung. Keinesfalls geht es gleich in medias res. Christina Gordes leitet die Rechtsabteilung der Vestas Central

Europe Gruppe. Vom europäischen Hauptsitz in Husum ist es nicht weit zum Headquarter des Windenergieanlagenherstellers im dänischen Aarhus. Ihre dänischen Kollegen duzt Gordes selbstverständlich alle; auch sie erkundigt sich im freundlichen Small Talk unter anderem danach, wie es der Familie geht. In Mails fasst sie sich eher knapp und beschränkt Höflichkeitsfloskeln auf ein Minimum. „Dänen sind ausgesprochen freundlich und locker im Umgang, aber gleichzeitig sehr klar in dem, was sie wollen“, sagt Gordes. Sich wie Träbert und Gordes auf die kommunikativen Sitten der ausländischen Konzernmutter einzustellen, ist für alle Juristen selbstverständlich, die in der Rechtsabteilung eines internationalen Unternehmens arbeiten. Sie wissen, dass es nicht nur auf die Kenntnisse der fremden Rechtsordnung ankommt; um erfolgreich zu arbeiten, müssen sie auch die interkulturelle Kommunikation beherrschen. Allein gut englisch zu können, reicht dafür nicht, denn auch wenn zwei Personen

das Gleiche sagen, meinen sie noch lange nicht dasselbe. Ein höfliches „yes“ der japanischen Vorgesetzten kann ebenso gut „no“ bedeuten, hinter einem überschwänglichen Lob des amerikanischen Chefs verbirgt sich zuweilen Kritik, und wenn der Adressat trotz korrekter Ansprache einfach nicht reagiert, hat man vielleicht gegen die unsichtbaren Hierarchie-Regeln verstoßen.

Oft prallen unterschiedliche Rechtsauffassungen aufeinander und die deutschen Syndikusanwälte müssen bei der Konzernmutter Verständnis für deutsche Regelungen wecken. Wenn es etwa aus Monterrey heißt: „Wir wechseln in drei Monaten das Computerbetriebssystem“, müssen dafür im deutschen Betrieb mehrere Betriebsvereinbarungen geändert werden, etwa zur Verschwiegenheit, zur privaten Nutzung von E-Mails oder Ähnlichem.

In so einem Fall muss Cemex-Counsel Träbert in Monterrey signalisieren, dass der Zeitplan etwas großzügiger angelegt werden sollte. Wenn dann aus Mexiko das Signal kommt, „we have a great understanding“, heißt das im Klartext: „Los Junge, gib Gas, wir haben keine Lust, ewig zu warten!“

Die Rolle des Betriebsrats ist nur eine der deutschen Besonderheiten, die im Ausland erst einmal Kopfschütteln verursachen. Auch der starke deutsche Kündigungsschutz und das hohe Datenschutzniveau rufen bei ausländischen Partnern oft Unverständnis hervor oder kollidieren gar mit Rechtsnormen. Kollisionen entstehen etwa im Bereich Compliance, wenn eine Datenerhebung zur Aufdeckung von Rechtsverstößen dem deutschen Arbeitnehmerdatenschutz zuwiderläuft. Oder wenn die Teilnahme am Cloud Computing Datenschutzbedenken begegnet. Grundsätzlich sind solche Unterschiede dem Management der ausländischen Mutter zwar klar. Doch in der Praxis hilft es jedem Syndikusanwalt, die Besonderheiten des eigenen Rechtssystems immer noch einmal schriftlich darzustellen. Hat er nach einem mündlich geführten Gespräch Zweifel, ob er mit dem Gegenüber eine Einigung erzielt hat, sollte er Gesprächsergebnisse anschließend schriftlich zusammenfassen und per E-Mail verschicken. Das gilt im Post-Merger-Dialog nach einer Unternehmensübernahme ebenso wie im Alltag. Damit dieser Informationsaustausch reibungslos klappt, muss der deutsche Counsel die Kommunikationsmechanismen kennen, mit denen er die rechtlichen Notwendigkeiten vermitteln kann, ohne auf Konfrontation zu gehen.

Wollen Unternehmensjuristen erfolgreich zwischen den unterschiedlichen Rechts- und Kulturkreisen vermitteln, müssen sie Unterschiede auf allen Ebenen der Kommunikation erkennen und akzeptieren. Das kann in Form von interkulturellem



Dr. Thordis Koeppel-Tamms,
Syndikusanwältin,
Jungheinrich AG



Christina Gordes,
Leiterin Rechtsabteilung,
Vestas Deutschland GmbH



Lutz Träbert,
Leiter Recht,
Cemex Deutschland AG

Training stattfinden oder indem Mitarbeiter ihre Kollegen anleiten. Im Ergebnis sollten beide Seiten die Geisteshaltung des anderen verstehen und geklärt haben, in welcher Form sie zusammenarbeiten wollen. So wie zum Beispiel bei Cemex. Die einstige deutsche Readymix gehört erst seit 2005 zum mexikanischen Weltmarktführer für Zementprodukte und hat sich seitdem intensiv mit der interkulturellen Kommunikation auseinandergesetzt.

Deutsche Trennung von Sach- und Beziehungsebene ist weltweit einzigartig

Das ist umso wichtiger, je stärker sich beide (Rechts-)Kulturen voneinander unterscheiden. Etwa beim Dauerbrenner Konfliktlösung: So lange zu diskutieren, bis alle Unklarheiten ausgeräumt und alle Diskutanten entnervt sind, ist in den meisten Kulturkreisen undenkbar. „Die deutsche Lust an fachlichen Disputen und die Auffassung, sachliche Ebene und Beziehungsebene voneinander trennen zu können, ist weltweit ziemlich einzigartig“, sagt Steffen Henkel, Geschäftsführer der Stuttgarter Crossculture Academy. Sie stehe im krassen Gegensatz beispielsweise zum Bedürfnis der Japaner, immer die Harmonie zu bewahren und das Gegenüber unter keinen Umständen das Gesicht verlieren zu lassen.

Dr. Thordis Koeppel-Tamms hat viele Jahre die Rechtsabteilung einer deutschen Panasonic-Tochter in Hamburg geleitet. Sie weiß, dass ein direktes „Nein“ ihren japanischen Kollegen nicht über die Lippen kommt. Auch wenn japanische Kollegen etwas nicht verstanden haben, sagen sie es nicht direkt.

„Mit der Zeit entwickelt man ein Gespür für die Befindlichkeit des Gesprächspartners und merkt, wie etwas ankommt“, sagt Koeppel-Tamms. Wer dieses Gespür noch nicht hat, sollte im Zweifelsfall das Gesagte noch einmal schriftlich zusammenfassen und es dem Kollegen schicken. So lassen sich etwaige Missverständnisse erkennen und lösen.

Sitzt die Konzernmutter im arabischen Raum, würde ein dortiger Vorgesetzter Konflikte auch nicht offen benennen. „Eher würde der Gesprächspartner darauf bestehen, einen bestimmten Punkt noch einmal zu besprechen, auch wenn er vermeintlich schon zigmal besprochen wurde“, erläutert Aziza Chehade-Buchmann. Die im Libanon geborene Diplom-Ingenieurin und Kommunikationstrainerin lebt seit 20 Jahren in Deutschland und unterrichtet Arabisch und interkulturelles Know-how. Offen geäußertes Missfallen würde sein deutsches Gegenüber bloßstellen. Also gibt er ihm subtile Signale, auf die er reagieren sollte.

Auch in patriarchalisch geprägten Ländern haben deutsche Juristinnen einen guten Stand

Und wie steht es mit der Zusammenarbeit Frau/Mann? Im Zusammenspiel mit liberalen Ländern wie Schweden und Dänemark oder auch mit den USA ergeben sich hier wenig Probleme, doch auch in patriarchalisch geprägten Ländern haben deutsche Juristinnen einen guten Stand. „Als Juristin habe ich ohnehin einen Expertenbonus“, sagt Syndikusan-

wältin Koeppel-Tamms. „Unternehmenshierarchie schlägt Geschlechterhierarchie“, bestätigen übereinstimmend Chehade-Buchmann und Henkel. Wichtig ist im arabischen Raum nur, dass die Juristin bei der arabischen Konzernmutter richtig eingeführt wird. „Der Vorgesetzte sollte betonen, wie wichtig die Person für diese Stelle sei und wie sehr sie sich bereits um das Unternehmen verdient gemacht habe. Dann ist ihre Autorität zunächst hinreichend gesichert“, sagt Chehade-Buchmann.

Unterschiede gibt es bei der Kontaktabbauung zwischen Mann und Frau. Anders als in Deutschland ist sowohl im asiatischen Raum wie auch in arabischen Ländern entscheidend, eine vertrauensvolle persönliche Beziehung aufzubauen, bevor man auf die geschäftliche Ebene wechselt. Während arabische Geschäftspartner dafür bei Männern ausführlich den privaten Hintergrund und die religiöse Überzeugung abklopfen, wechseln sie bei Frauen schnell auf die Geschäftsebene; nach privaten Dingen zu fragen, wäre in höchstem Maße respektlos. Und wenn man doch in kommunikative Fettnäpfchen getreten ist? Für die deutschen Juristen kein Problem: Um Verständnis bitten und es das nächste Mal besser machen! *Eva Engelken*

LANDESKULTUR & UNTERNEHMENSKULTUR: DAS ZWIEBEL-MODELL

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Kommunikation sind die Landeskultur und die Unternehmenskultur. Sie beeinflussen, was Menschen als „richtig“ empfinden und was bei ihnen Störgefühle auslöst. Steffen Henkel, Geschäftsführer der Stuttgarter Crossculture Academy und Experte für interkulturelle Kommunikation, verwendet dafür gerne das Bild einer Zwiebel.

Die äußere sichtbare Zwiebelschicht: Dos und Don'ts der Umgangsformen

Wegen Fehlern auf dieser Ebene werden keine Millionenprojekte abgebrochen, doch unbewusst machen wir auch aufgrund von abweichenden Umgangsformen Zuschreibungen.

- Beispiel Händedruck:
im asiatischen Raum ist er üblicherweise wachweich,
hierzulande wird das mit mangelndem Respekt, wenn nicht gar mit Charakterschwäche assoziiert.

Die zweite Zwiebelschicht: Werte und Normen

Werte und Normen äußern sich in vielen Belangen, die auch für das Geschäftsleben wichtig sind. Hier wirken Störungen subtiler und irritierender. Entsprechend sensibilisiert sollten Konzernjuristen dafür sein:

- Wie äußert sich das Hierarchiegefüge bei der Unternehmenszentrale?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit im internationalen Team?
- Wie löst man Konflikte und geht mit Erwartungen um?

Die innerste Zwiebelschicht: die inhärente Kultur

Ein Merkmal der inhärenten Kultur ist etwa der Umgang mit dem Alter:

- In Japan verbeugt sich der Enkel vor dem Großvater und der Dienstälteste wird befördert.
- In Deutschland verbeugt sich niemand vor seinen Ahnen und befördert wird (außer im Beamtentum) nach Leistung, nicht nach dem Senioritätsprinzip.



Luther.

Im richtigen Moment
das Richtige zu tun.
Das unterscheidet die
Besten von den Guten.

Auf den Punkt. Luther.



Berlin
Dresden
Erfurt
Frankfurt
Hamburg
Köln
Leipzig
München
Nürnberg
Regensburg
Stuttgart
Wien
Zürich

