

## Die individuelle Persönlichkeit ist wichtiger als die nationale Herkunft

Ein Gespräch mit Holger Linke

**Was ist für Sie die wichtigste Besonderheit im internationalen Management im Unterschied zum „nationalen“?**

Man braucht Bausteine der Führungsarbeit, die global anwendbar sind, die sich aber auf die jeweiligen Gegebenheiten des Landes anpassen lassen.

**Wie unterscheidet sich denn der Führungsstil – sagen wir im östlichen Zentraleuropa – von dem in Deutschland?**

Der Stil ist nicht so konsensbetont, wie ich es in deutschen Unternehmen erlebe. Die Hierarchie spielt eine größere Rolle als hier, das muss man wissen.

**Wie äußert sich das, wenn ein deutscher Chef ein Unternehmen in Polen oder Tschechien führen will?**

Die Mitarbeiter erwarten eine klare Ansage von oben, wo die Reise hingehet. Ein selbstorganisierter Prozess nach angelsächsischem Vorbild ist dort schwieriger. Wer als Chef so etwas probiert, wird von seinen Leuten womöglich als schwach eingeschätzt und muss damit rechnen, dass es schief geht. Es kann aber natürlich auch sein, dass die Mitarbeiter das toll finden. Wichtig scheint mir, dass sich ein deutscher

Vorgesetzter darüber klar ist, dass die Erwartungshaltung eine andere ist als hier.

**Gibt es denn Gemeinsamkeiten oder muss man sich auf weitere Differenzierung in polnischen, tschechischen, slowakischen Stil einstellen? Das wird dann ja schon sehr komplex.**

Sicher gibt es Gemeinsamkeiten der Länder in Zentralosteuropa. Alle haben eine ähnliche jüngere Geschichte, allen gemeinsam ist die wirtschaftliche Aufholjagd gegenüber dem Westen und die hohe Leistungsbereitschaft.

Andererseits ist der Unterschied von einer bevölkerungsreichen Nation wie Polen zu einem kleineren Land zweifellos von Belang. Tschechien zum Beispiel war lange Zeit Teil des Habsburger Reiches – da hat man immer darauf achten müssen, Wien auszutricksen und das, was von da kommt. Das prägt natürlich.

**Die Erwartungshaltung an Vorgesetzte ist im Ausland eine andere als hier.**

**Werden junge Manager in anderen Ländern eigentlich ebenfalls gezielt darauf vorbereitet, mit Deutschen zusammenzuarbeiten? Manchmal hat man den Eindruck, nur wie kümmern uns um Themen wie interkul-**



Holger Linke ist Diplom-Ingenieur und MBA der University of Bradford. Er arbeitete in verschiedenen Unternehmen im Energie und Umweltsektor in Deutschland, Großbritannien und den USA. Heute ist er Geschäftsführer der EKT GmbH, einem Energieunternehmen im RWE - Konzern, und für mehrere Tochtergesellschaften im Ausland (u.a. Tschechische Republik) verantwortlich.

Herr Linke ist Dozent für Internationales Management im WIT-MBA Programm.

**turelle Managementprobleme, während Amerikaner und Franzosen wesentlich selbstbewusster ihren eigenen Stil durchziehen?**

Der Eindruck ist nicht falsch, gerade Amerikaner und

Franzosen neigen dazu, es überall so zu machen, wie sie es gewohnt sind. Da sind wir Deutsche schon anders, soweit ich das beurteilen kann. Aber in Ländern wie Tschechien oder Ungarn sprechen viele junge Leute bereits zwei Fremdsprachen, ein Zeichen für die Erwartung, einmal in einem ausländischen Unternehmen zu arbeiten. Wenn es allerdings um die Frage geht, wie ich mich in so einem Unternehmen zurechtfinde – und mit einem ausländischen Vorgesetzten klarkomme – da herrscht dann mehr ein Learning-by-doing. Man probiert seine Verhaltensweisen aus und guckt, was passiert. Deshalb ist es für den Führungserfolg so wichtig, von Anfang an deutlich zu sagen, was man als Vorgesetzter von den Leuten will.



**Kann man sagen, die jungen Leute in Zentralosteuropa sind sprachlich fitter als die in Deutschland, hier geht man aber bewusster mit Kulturunterschieden im Führungsstil um?**

Sprachlich fitter – ja. Ob wir dafür kulturell etwas sensibler sind, kann ich nicht generell beantworten. Ich persönlich versuche es zumindest.

**Stimmt die Vorstellung noch, als Nachwuchsmanager mit deutschem Hintergrund habe man im Auslandseinsatz für ein deutsches Unternehmen besonders gute Chancen auf eine Karriere?**

Unternehmen, die sich langfristig in einer Region engagieren wollen, bauen relativ schnell lokale Management-Kompetenz auf. Die entsandte deutsche Führungskraft macht sich nach der Aufbauphase demnach selbst überflüssig. Wer dagegen eine entsprechende Aufgabe innerlich für sich annimmt – ohne direkte Zeitbegrenzung – der hat natürlich

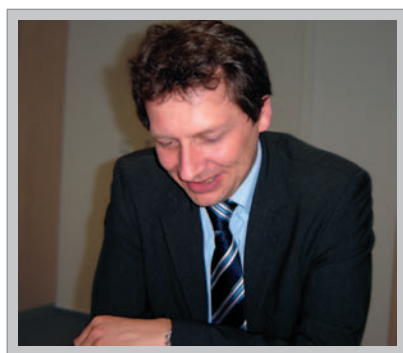
### **Unternehmen bauen schnell lokale Management-Kompetenz auf.**

gewisse Vorteile gegenüber den lokalen Kräften, selbst wenn er wesentlich teurer ist.

### **Der Expatriate als Nomade, der in seinem Berufsleben in zehn Ländern der Welt oder mehr stationiert war, ist demnach eine aussterbende Spezies?**

Es wird immer Expatriates geben, aber zunehmend nur noch als Problemlöser auf Zeit. Ein Auslandsentsandter muss meiner Meinung nach wissen, wann er seine Mission vor Ort erledigt hat und an lokale Kräfte übergeben kann – oder für sich irgendwann seine Aufgabe auf Dauer finden und dann auch im Land bleiben.

**Früher war in großen Unternehmen die Mitarbeiter-schaft klar geteilt. Die einen waren im Ausland und wanderten durch die Kontinente, die anderen besetzten daheim die Zentrale. Ein Austausch war selten und schwierig, weil Leute mit Auslandshintergrund kaum wieder in deutsche Verhältnisse zu re-integrieren waren. Man musste sich demnach früh entscheiden, welchen Weg man gehen wollte. Ist das immer noch so?**



"Weil der Faktor Mensch die wichtigste, gleichzeitig auch die sensibelste Ressource im Unternehmen ist, hängen Erfolg und Misserfolg entscheidend von der Qualität der Menschenführung ab. Wie man Führungsqualität erwirbt, ausbaut und sichert - das lernt man im WIT-MBA Programm."

**Dr. Michael Thomas**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
e³ GmbH

Es gibt immer noch Probleme der Re-Integration, wenn einer lange genug weg war, die Netzwerke daheim gelitten haben und er sich an fremde Regeln vielleicht zu sehr angepasst hat. Aber die Tendenz geht tatsächlich dahin, dass man sich am Ende dort einrichtet, wo es einem gefällt und im Zweifelsfall eher das Unternehmen wechselt als das Land. Das kann im Endeffekt sogar besser sein als zurückzukehren, wenn zu Hause keine adäquate Aufgabe auf einen wartet.

**Wie groß ist denn die Durchlässigkeit gegenüber Managern aus Drittländern – gibt es zum Beispiel den Italiener, der für ein deutsches Unternehmen eine Führungsaufgabe in Russland ausübt, im realen Leben oder nur in der Fachliteratur?**

Die nationale Typisierung, dass der Manager entweder aus dem Heimatland der Unternehmung

kommt oder in seinem eigenen arbeitet, ist immer noch vorherrschend, obwohl die Durchlässigkeit im Laufe der Jahre zugenommen hat. Eine völlige Durchmischung findet man allenfalls bei globalen Konzernen mit weltweiter Präsenz. Diese Konzerne sind ja fast wie Staatsgebilde, ein Exxon-Manager könnte unter Staatsangehörigkeit auch Exxon in seinen Pass schreiben.

**Wie ist es denn umgekehrt? Können deutsche Mitarbeiter mit Chefs aus Ländern mit einer ganz anderen Führungskultur zurechtkommen?**

Ich hatte selbst mehrfach amerikanische Vorgesetzte, das hat gut funktioniert. Allerdings haben Amerikaner einen ähnlich direkten Management-Stil wie wir.

**Ein Auslandsentsandter muss wissen, wann er seine Mission erledigt hat.**



"Begeisterung für technische Spitzenleistungen ist eine Voraussetzung für eine Karriere in einem High-Tech-Unternehmen, aber Realitätsnähe und kaufmännischer Sachverstand gehören dazu, wenn aus einer faszinierenden Idee ein wirtschaftlicher Markterfolg werden soll. Die WIT-Studienprogramme bringen technische und wirtschaftliche Kompetenz unter einen Deckel."

**Axel Arendt**  
Vorstand Rolls-Royce plc  
Mitglied Wiss. Beirat WIT



**Wenn aber der Vorgesetzte einen stark hierarchisch geprägten „osteuropäischen“ Stil pflegt?**

Es kommt mehr auf die individuelle Persönlichkeit an als auf die nationale Herkunft oder den dadurch geprägten Stil.

Man muss sich fragen, ob man sich darauf einstellen kann oder will. Das findet man aber schnell raus. Man bekommt von jemand mit sehr hierarchischem Führungsverhalten immerhin klar gesagt, was von einem erwartet wird.

**Nehmen wir folgenden Fall: Eine deutsche Nachwuchskraft hat an der Schule demokratisches Staatsbürgertum gelernt, an der Hochschule kooperativen Führungsstil mitbekommen und beim Berufseinstieg in der Praxis erlebt. Nun wird sie ins Ausland geschickt, beispielsweise nach Moldawien, und sitzt dort unter einem Chef mit ausgeprägt „moldawischem“ Führungsverhalten. Was können Sie als Ratschlag mitgeben?**

Da kann ich nur sagen: viel Glück. Man sollte sich unbedingt bereits im Vorfeld mit den Gedanken beschäftigen, dass das passieren kann, um nicht im Eintrittsfall völlig von den Socken zu sein. In der konkreten Situation steht dann die Frage an sich selbst, ob man unter solchen

Bedingungen arbeiten will oder nicht. Wenn nicht, sollte man schnell aktiv werden und sich verändern.

**Eine Bitte um Rückversetzung bedeutet aber ein Scheitern auf dem Karriereweg?**

Das Risiko besteht. In Deutschland wird bei einem Misserfolg ja schnell die Nase gerümpft. Amerikaner oder Briten sind da viel gelassener, da hat man schon mal einen Fehlschuss frei. Deshalb kann man, wenn es denn zum Unternehmenswechsel kommt, im Bewerbungsgespräch durchaus zugeben, dass man mit großen Vorsätzen in ein Projekt hineingelaufen ist, das nicht so ausgegangen ist wie geplant. Gerade wenn man nicht selbst gestaltet, sondern „gestaltet wird“, kann man nicht in jeder Umgebung das leisten, was man eigentlich zu leisten im Stande ist.

## MBA - Studienprogramm angelaufen

Mit dem Wintersemester 06/07 begann der erste Jahrgang das MBA - Studium am WIT bzw. an der TFH Wildau.

In dem berufsbegleitenden Programm konnte aus den Spezialisierungsrichtungen Luftverkehrsmanagement, Managementberatung und Public Affairs ausgewählt werden.



Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus dem In- und Ausland hatten zu Beginn des Semesters während eines Kick-offs die Gelegenheit, die Dozenten und Förderer des Programms kennen zu lernen, sich über die



Im ersten Semester lud das WIT die Studierenden des MBA-Programms neben Exkursionen und Veranstaltungen auch zu gemütlichen Gesprächen am Kamin mit führenden Vertretern aus der Wirtschaft, z.B. mit Dr. Falko von Falkenhayn, Vorstand a.D. der Deutschen Klassenlotterie und Dr. Manfred Bobke-von Camen, Geschäftsführer Personal der Berliner Flughäfen.

Organisation des Studiums zu informieren und wertvolle Tipps für die eigene Planung mit zu nehmen. Ein zentraler Punkt des zweitägigen Kick-Offs war auch der Abgleich der Erwartungen und Wünsche der Studierenden mit den geplanten Inhalten und Lehrformaten. Ein kooperatives Dozenten-Studenten-Verhältnis, klar erkennbarer Praxisbezug, informelle Kontakte mit Wirtschaftsvertretern im Rahmen von Exkursionen und Kamingsgesprächen standen ganz vorne auf der Prioritätenliste.



Im zweiten Semester besuchen die MBA-Teilnehmer auf Wunsch im Rahmen einer Studienreise nach Russland die ENGECON in St. Petersburg (Saint Petersburg State University of Engineering and Economy).

"Das WIT praktiziert tatsächlich eine kundenorientierte Studienorganisation," freute sich ein Teilnehmer schon zu Beginn des Semesters "fast alle meine Wünsche sind bereits abgedeckt."

Neben der Qualität der Lehre im ersten Semester gefiel den Studierenden vor allem die Rundum-Betreuung der Studiengruppe durch das WIT-Team.

Bewerbungsschluss für 2007:

**15. Juni 2007**



Eine kontinuierliche Studienbetreuung und Kommunikation innerhalb der Seminargruppen sind insbesondere bei berufsbegleitenden Studiengängen mit entscheidend für den Lernerfolg. Hierfür steht am WIT mit „WIT eLearning“ ein eigenes Werkzeug, eine so genannte „Lernplattform“, zur Verfügung, zu erreichen über den "Virtual Campus" auf der WIT Homepage.

Technische Grundlage hierfür bildet das Open Source Learningmanagementsystem „ILIAS“.

### Start für internationalen Masterstudiengang in Aviation Management – AVIMA

Im September 2007 startet ein weiterer Studiengang der Technischen Fachhochschule Wildau in Kooperation mit dem WIT, der vollständig in englischer Sprache abgehalten wird und sich vorrangig an Interessenten aus dem Ausland wendet: das 2-Jahres Teilzeit Studium zum „Master of Aviation Management“.

Der zivile Luftfahrtsektor ist einer der am dynamischsten und schnell wachsenden Wirtschaftssektoren der heutigen Zeit. Durch die damit einhergehenden starken strukturellen Veränderungen sind hervorragend ausgebildete Arbeitskräfte mit neuen Managementkompetenzen und aktuellem Know-How auf dem Markt gefragt.

Der Sektor eröffnet daher gute Berufschancen für Absolventen von Luftfahrtstudiengängen – nicht nur in den klassischen Ingenieursbereichen z.B. bei Flughäfen, Fluglinien, Luftfahrt-dienstleistern oder auch Herstellern.

Mit dem berufsbegleitenden AVIMA Programm an der TFH Wildau bzw. am WIT bietet sich nun eine der wenigen Möglichkeiten für ein Masterstudium in Aviation Management an europäischen Hochschulen.

Die Organisation des AVIMA - Studienprogramms der TFH Wildau und die Betreuung der Teilnehmer übernimmt das WIT.



Prof. Dr. Mike Steglich trägt die fachliche Verantwortung für den Studiengang Master in Aviation Management.

Er gehört dem Vorstand des Wildau Institute of Technology an der TFH Wildau an und ist zudem Modulverantwortlicher der Spezialisierung Luftverkehrsmanagement des MBA - Programms.

Mehr Informationen zu den Studiengängen finden sie unter:

[www.wit-wildau.de](http://www.wit-wildau.de)

WITnews wird herausgegeben vom:



Bahnhofstraße  
15375 Wildau  
03375-508 601  
[www.wit-wildau.de](http://www.wit-wildau.de)