

Truly Global

Deutsche Konzerne tun sich schwer mit dem Deutschsein

von Egbert Deekeling

Die beschleunigte Globalisierung führt zu vielerlei bizarren Effekten und Phänomenen, vor allem in solchen deutschen Großkonzernen, die in vergleichsweise kurzen Zeiträumen ihre Globalisierung gewissermaßen nachholen. Das geschieht in der Regel durch rasche Anhäufung zugekaufter Unternehmen, bevorzugt in den jeweiligen Schlüsselmärkten dieser Welt. Quasi über Nacht wird so aus einem treudeutschen Konzern ein internationales Konsortium mit einer Vielzahl von Mitarbeiterethnien und neuen großen Ansprüchen in Bezug auf Völkerverständigung, Unternehmenskultur und Konzernführung.

Das verlangt ein politisch korrektes Management von kultureller Diversität. Dazu braucht es wiederum ein neues Selbstverständnis und die schnelle und, man möchte sagen, konsequent deutsche Anpassung an die neuen Verhältnisse: Obwohl mit deutschem Hauptsitz (Headquarters!) und nach wie vor durchgängig deutsch besetztem Vorstand (Board!) erklärt sich die Konzernführung zu einem multinationalen Konzern. Sitzt zudem ein amerikanischer oder englischer Top-Manager mit im Vorstand, so deklariert sich die Konzernführung in ihren neuen „Towern“ folgerichtig als „truly multinational“ oder, moderner, als „truly global“.

„Truly“ – ein hoher Anspruch der Selbstwahrnehmung und der gewünschten öffentlichen Wahrnehmung muss natürlich neben der Faktizität (globale Marktpräsenz / der Engländer im Vorstand / die Ethnien!) auch den erkennbaren symbolischen Ausdruck finden.

Dazu werden zwei Maßnahmen ergriffen: die Umbenennung des Konzerns und die Einführung von Englisch als Unternehmenssprache.

Die Umbenennung erfolgt zügig. Erstes Gebot ist die Vermeidung des Attributs „deutsch“. Das zweite Gebot lautet: Finde eine Bezeichnung, die („truly global“) universal nicht

missverständlich ist. Solche Voraussetzungen erfüllen anglierte Begriffskompositionen oder Akronyme. Prominente Beispiele sind E.ON oder die Wandlung der Deutschen Bahn zu DB Mobility Logistics.

Die Umstellung auf eine neue Sprache gestaltet sich komplizierter. Zwar erfolgt ab sofort der Dokumenten- und Schriftverkehr auf Englisch: Präsentationen, E-Mails, Positions- und Strategiepapiere, Gutachten – alles in Englisch. Zu entscheiden ist frühzeitig: amerikanisches Englisch oder englisches Englisch?

Meetingsprache ist Englisch. Führungskräfteveranstaltungen und Managementkonferenzen werden selbstverständlich in Englisch abgehalten. Das führt zu manchen seltsamen Situationen: Die Führungskräfteversammlung mit 95 deutschen TeilnehmerInnen und fünf Iren. Alles wird in Englisch vorgetragen und für die älteren Kolleginnen und Kollegen gibt es die synchrone Rückübersetzung ins Deutsche.

Oder die im knatternden Kraut-Englisch vorgetragene Rede des Vorstandsvorsitzenden. Früher war dessen Auftritt ein kraftvolles, mitreißendes Ereignis. Jetzt wirkt sein Vortrag bei Jung und Alt, auf deutsche wie auf die englischsprachigen ZuhörerInnen wie eine vermässelte Büttenrede.

Sein designierter Nachfolger hat da schon einen eleganteren Auftritt. Er oder sie kann Englisch. Man hat den MBA, hatte seine Zeit bei McKinsey, selbstverständlich seine Projekte in Rio, New York, Tokio. Er spricht fließend, man hört die regionale Färbung, aber es wirkt – im Unterschied zum alten Herrn – modern, zeitgemäß, eben „truly global“.

Überhaupt, er spricht ja auch 80 % seiner Zeit Englisch. Er denkt in Englisch und träumt in Englisch. Für ihn oder sie ist Englisch eigentlich gar keine Fremdsprache mehr. Das glauben auch die jungen und ehrgeizigen MitstreiterInnen auf der zweiten und dritten Führungsebene im Corporate Center, in der Strategieabteilung, im Research- und Personalbereich, in der Unternehmenskommunikation.

Für sie vollzieht sich der Wandel von „truly german“ zu „truly global“ durch den Wechsel von der armseligen deutschen Muttersprache in weltgewandtes Business Englisch. Das wäre nicht weiter schlimm und bemerkenswert, würde sich die neue Sprachpraxis nur auf die Transaktions-Situationen beziehen, also auf den Austausch mit den ausländischen KollegInnen. Hier braucht es ein sprachliches Medium für die Verständigung, eine Verkehrssprache, eine lingua franca. Diese Funktion erfüllt die englische Sprache besser als jede andere. Damit ist es aber auch getan.

Für die deutsche Konzernführung mit „Truly global“-Selbstwahrnehmung reicht das aber nicht! Der Konzern soll nicht nur englisch sprechen, sondern auch englisch denken und englisch schreiben. Die Denkabteilungen in den Konzernzentralen erarbeiten deshalb alle substanziellen Führungsthemen, das sind Visionen, Ziele, Strategien, Identitäts- und Kulturdefinitionen in einer Sprache, deren semantische Dimensionen sie nicht kennen noch erahnen können.

Das Ergebnis sind Begriffsangebote, Formulierungen, Sprachwendungen, deren Verständnis aber eben auch Missverständnispotenziale, deren Konnotationen und Wirkungen nicht erfasst werden. Hinzu kommen die Verkürzungseffekte der englischen Sprache. Am Ende stehen Schlagworte, elegante Floskeln und Überschriften, die sich gut anhören, aber nicht mehr mit Sinn verbinden – weder für die Verfasser selbst noch für die Adressaten, nämlich die Führungskräfte und Mitarbeiter in den verschiedenen Ländern und Kulturen.

Und die englischen Kollegen, deren Glück und Verdienst es ist, dass Muttersprache und Geschäftssprache identisch sind. Sie wundern sich und lächeln über den Eifer ihrer deutschen Konzernherren, alles deutsch Anmutende mit grimmiger Konsequenz zu vermeiden.

Sie haben dieses Phänomen längst auf einen Begriff gebracht, der auf ihre generationslange, koloniale Erfahrung verweist: linguistic submissiveness! Deutsch heißt das „linguistische Unterwürfigkeit“ – übertragen auf Unternehmen, die freiwillige (!) Preisgabe der unternehmenskulturellen Deutungshoheit, und zwar im typischen vorauseilenden Gehorsam aufgrund des Gebots der kulturellen Diversität.

Das ist komisch und das ist tragisch! Komisch ist – wie gesagt – die sinnlose Freiwilligkeit der „Truly global“-Autosuggestion. Wer verlangt von einer deutschen Konzernführung die Verleugnung von Identität und Kultur? Die Jungs von der Investmentbank? Der Chef der amerikanischen Tochtergesellschaft? Der US-Präsident?

Auch in Amerika registrieren Soziologen die zunehmende „Denationalisierung“ ihrer Wirtschaftseliten und beklagen die zunehmende Entfremdung zwischen Volk und Elite. Der „Davos Man“ ist zum Sinnbild für diesen heimatlosen, identitätsverleugnenden Managertypus geworden.

Die von US-Soziologen als demokratiefeindlich konstatierte Entfremdung zwischen Volk und Elite entspricht durchaus der loyalitätszerstörenden Entfremdung von Konzern- und Unternehmensführungen zu ihren Belegschaften.

Das ist tragisch! Der „Truly global“-Konzern beraubt sich unweigerlich und unwiderruflich seiner natürlichen nationalen Identität. Die viel beanspruchte Binsenweisheit „Zukunft braucht Herkunft“ hat nichts von ihrer Gültigkeit verloren, wird aber schon lange nicht mehr ernst genommen.

Die Verleugnung der nationalen Herkunft, der damit verbundenen Denk- und Handlungsmuster, der damit einhergehenden typischen Unternehmenskultur stößt bei der Belegschaft der ausländischen Firmentöchter auf Verwunderung, Gleichgültigkeit oder Skepsis. Wer schon seiner eigenen Kultur keinen Respekt zollt, was kann man dann noch erwarten? Die Führungskräfte und Mitarbeiter im Heimatland reagieren mit Unverständnis, Verärgerung, Widerstand.

Die Konzernführung hat zudem wenig anzubieten. Eine mühsam definierte Unternehmensmarke (Corporate Brand) und daraus abgeleitete universal-banale Werte (Values) dienen regelmäßig als Ersatz. Es sind am Ende schlecht verfasste, in die Muttersprache rückübersetzte Schlagwörter und Textangebote ohne Verbindlichkeit, deren Orientierungsgehalt gegen Null geht.

Es gibt keine globale Identität. Sie ist eine Chimäre und auch kein Ergebnis einer sozial-technischen Konstruktion.

Die Konzernführung verliert sich aber in fragwürdigen Konstruktionen und verspielt Vertrauen. Sie verliert ihre nach wie vor wichtigste Basis, den Heimatmarkt, der immerhin mal – vor nicht allzu langer Zeit – der Ausgangspunkt war für die bislang erfolgreiche weltweite Expansion.

Dabei ist das klare und vielleicht auch stolze Bekenntnis zur Herkunft, zu den Traditionen und Wurzeln eines Unternehmens oder Konzerns keine Verletzung der berühmten „political correctness“, oder übertragen auf den unternehmerischen Kontext, des Diversity-Gebotes.

Im Gegenteil: Die selbstbewusste Behauptung der Gründungs- und Herkunftskultur setzt den Identitätsrahmen. Daran können sich auch die dazukommenden ausländischen Belegschaften orientieren und ausrichten. Auf dieser Basis kann sich eine lebendige Unternehmensidentität weiterentwickeln.

Unsere viel gerühmten globalen mittelständischen „hidden champions“ praktizieren das wie selbstverständlich. Das Bekenntnis zur deutschen Wertarbeit ist Teil ihres Erfolgsrezeptes. Amerikanische Konzerne und ihr Werterigorismus mögen vielen Beobachtern fremd erscheinen. Aber er ist Teil ihrer globalen Erfolgsstrategie.

Die Konzerne der „Grande Nation“ verweigern sich jeder linguistischen Unterwerfung schon aus Trotz und aus Ärger, dass ihnen nichts Ähnliches gelungen ist.

In deutschen Niederlassungen japanischer Konzerne lernen die Mitarbeiter selbstverständlich, den typisch hierarchisch-konsensualen Führungsstil zu akzeptieren.

Auch deutsche globale Großkonzerne scheinen zu lernen. Die Deutsche Bank heißt immer noch – und mehr denn je – Deutsche Bank. Dafür waren schmerzhaft Lernprozesse notwendig. Mittlerweile gibt es wieder einen deutschen Unternehmenssprecher. Der Chef

Deekeling Arndt Advisors:

heißt hier Josef Ackermann und draußen „Joe“. Die Losung heißt hier „Leistung aus Leidenschaft“, übersetzt, „passion to perform“.

Für die deutschen Konzerne beginnt „truly global“ mit dem Bekenntnis zur deutschen unternehmenskulturellen Identität. Dazu gehört die deutsche Sprache. In ihr gilt es zu denken und zu schreiben und dann wird übersetzt.