

Marianne og Frederik Danling i den danske virksomheds ny hovedkvarter i Berlin:
– Vi prøver at finde den gyldne mellemvej mellem dansk og tysk arbejdskultur.



Tyskland rykker tættere på: Flere og flere danske firmaer slår rod syd for grænsen, mens tyskere finder nye job i Danmark. Men både ledere og medarbejdere skal være opmærksomme på de små kulturforskelle på arbejdspladsen. Danskejet firma i Berlin måtte droppe de flade hierarkier og fik glattere tyske medarbejdere.

DANSK-TYSK ARBEJDSKULTUR:

CHOKTERAPI SLOG FEJL

Tekst: Michael Reiter Foto: Christian T. Jørgensen

Øl, pølser og Lederhosen – stereotyperne om vores tyske naboer er falmende en del i globaliseringens lys. Erhvervsfolk er udmærket klar over, at vi har meget til fælles med dem syd for grænsen – og at der kun er lidt, der skiller os ad. Men i dette ”lidt” gemmer der sig en række faldgruber, som selv erfarne arbejdsgivere dratter i. Tyskland er tæt på – og alligevel langt væk.

Det har Frederik Danling erfaret som dansk erhvervsdrivende i Berlin. Han er en smilende fyr, der sjældent hæver stemmen – og som siger, at han hellere vil ses som de ansattes kammerat end som chef. På det punkt minder han om mange andre danske arbejdsgivere. Da Frederik Danling startede sin virksomhed for butiksinretning i Tyskland, tog han helt selvfølgelig sine omgangsformer og arbejdsmetoder med hjemmefra. De ti ansatte i den lille gesjæft stude i

starten over den uvant joviale chef, der klappede dem på skulderen og sagde ”du” i stedet for ”De”. Men med tiden levede tyskerne sig ind i den typiske danske arbejdskultur.

Minus på millioner

Katastrofen indtraf, da firmaet i 2006 fik voksevækst og i løbet af kort tid havde 150 tyskere på lønningslisten. Frederik Danling, der før påtog sig alle vigtige opgaver, uddelegerede nu en hel del ansvar. – Da jeg så en dag gennemgik regnskaberne, så jeg til min skræk, at mit firma pludselig havde et minus på flere millioner euro! Frederik trækker vejret dybt og fortsætter:

– De ansvarlige medarbejdere havde slet ikke tænkt på at rykke for ubetalte regninger. Det havde chefen ikke givet eksplicitte anvisninger om, sagde de – og

derfor havde ingen ført arbejdet til ende.

Frederik Danling mærkede, at noget var gået grueligt galt i forholdet til de ansatte. Det blev understreget af en episode mellem den danske forretningsmand og hans unge, tyske sekretær:

– Han var en klog fyr, forklarer Frederik Danling.

– Men når jeg var væk, legede han chef på kontoret. I stedet for at arbejde spillede han internetspil. Han gad ikke engang tage telefonen, selvom dens evindelige

ringen forstyrrede kollegaerne.

Til sidst klagede de til chefen, som tog en samtale med sekretæren og forbød spillene.

– Han råbte og skreg af mig og ville sige op, mindes den danske arbejdsgiver. Først da jeg slog i bordet, fik jeg en undskyldning. Sekretæren fik en ny chance. Men da han fortsat sjuskede med arbejdet, blev han efter lang tids overvejelse sagt op.

– Jeg stod dybt forvirret tilbage, siger

Frederik, der i første omgang bebrejdede sig selv: ”Hvad havde jeg gjort forkert?”

Kulturforskelle vejer tungt

For hans hustru, Marianne Danling, var svaret indlysende. Hun er ekspert i interkulturel kommunikation og rådgiver med sit firma people+people danske virksomheder om tysk arbejdskultur. Efter at have hjulpet kunder som Bestseller, Synoptik og Pilgrim måtte hun overraskende vende blikket mod sin mands foreta-

Tyskland

Indbyggertal: 82 mio.

I beskæftigelse: 39 mio. 3,1 mio. tyskere er arbejdsløse.

Antal virksomheder: 3,4 mio. Heraf er der over 3 mio. virksomheder med 0-9 ansatte.

Erhverv: Service- og finanssektoren optager 47 pct. af de beskæftigede. Handel, restauration og transport giver arbejde til 25 pct., produktion 20 pct., byggefag 6 pct. og resten – 2 pct. – arbejder med land- og skovbrug samt fiskeri.

Kilder: Statistisches Bundesamt Deutschland og Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2007



Frederik Danling præsenterer en ny informationstavle for sine medarbejdere. Initiativet, der stammer fra Marianne Danling, skal forbedre kommunikationen mellem den danske ledelse og de tyske ansatte. Tavlen har også plads til private opslag.

» Vi er lidt for selvsikre. Vi synes, at de stive tyskere kan lære en masse af vores metoder. Men med det udgangspunkt får du det rigtigt svært.



gende. Her opdagede hun problemer i arbejdsmiljøet, som også store dansk-tyske arbejdspladser kæmper med.

– Vi er kommet til at se tysk kultur som en forlængelse af den danske, lyder rådgiverens forklaring. Og så er vi lidt for selvsikre. Vi synes, at de stive tyskere kan lære en masse af vores metoder. Men med det udgangspunkt, får du det rigtigt svært. For du kan ikke overføre dansk arbejdskultur til Tyskland én til én. På samme måde kan arbejdsgivere i Danmark løbe ind i problemer, når de ansætter tyske medarbejdere. Det skyldes ifølge Marianne Danling små, men tungtvejende kulturelle forskelle:

– Som ny i Berlin var jeg på besøg hos min bedste veninde. Jeg mødte hendes stedfar og var målløs over, at hun tiltalte ham med ”De”. Han havde simpelthen aldrig ”tilbudt” hende at være dus!

Eksemplet er betegnende for en kultur, der lægger vægt på korrekte omgangsformer, bestemt af svært gennemskuelige regler for status, alder og køn. En grundlæggende forståelse af dem er imidlertid en stor hjælp, hvis man vil opnå et godt arbejdsmiljø.

Flere mellemledere

Ledere bør også være opmærksomme på, at det tyske samfund er langt mere hierarkisk opbygget end det danske, påpeger Marianne Danling.

Mens vores er præget af feminine, bløde værdier og flade hierarkier, er det tyske præget af maskuline værdier som stræbsomhed, statustænkning og autoritetstro.

Frederik tilføjer:

– Her har alle vinkler på skuldrene. Og jo mere du ”sparker” medarbejderne, desto mere parerer de ordre.

Danske firmaer prøver ofte at indføre den flade, danske struktur i deres afdelinger i Tyskland. Men som Marianne Danling siger:

– Det er svært at formidle til Frau Schmidt, der har levet 30 år i en topstyret virksomhedskultur, at hun nu kun skal hedde ”Gerda”. Og når den vante verden med strenge hierarkier og anvisninger forsvinder til fordel for en stor mængde frihed under ansvar, kan det i grelle tilfælde udmønte sig i ubetalte regninger og oprørske ansatte.

– Min chokterapi i dansk arbejdskultur slog fejl, indrømmer Frederik. Mine ansatte skulle være blevet ført mere nænsomt ind i vores måde at gøre tingene på.

Utilpas ved flade hierarkier

For at finde en gylden mellemvej indkaldte Marianne og Frederik Danling alle 150 ansatte til samtaler om deres ønsker til en bedre arbejdsplads.

– De var usikre og havde utroligt svært ved at kritisere, smiler Marianne. – De var jo slet ikke vant til at blive spurgt.

Det viste sig dog, at de ansatte ganske rigtigt følte sig utilpas ved de flade danske hierarkier.

– Nu har vi koblet flere mellemledere på mellem mig og de ansatte, siger Frederik. – Og så har vi specificeret flere ansvarsområder, der før var mere diffuse. Arbejdsmiljøet er dermed blevet mere ”tysk”. Men tiltaget har hjulpet, mener Frederik. Med et triumferende smil tilføjer han: – Men vi siger nu stadig ”du” til hinanden!

– Ved at bedømme andre ud fra ens egen målestok kommer man hurtigt på afveje, konkluderer Marianne Danling. I stedet bør vi prøve at se på hinanden – men også på os selv – med mere objektive briller og behandle vores naboer derefter. Ifølge rådgiveren er det dialogen om de kulturelle forskelle, der danner nøglen til et optimalt dansk-tysk arbejdsmiljø. Så snart Frau Schmidt føler sig forstået i den nye arbejdskultur, er det ikke længere et problem at hedde ”Gerda”. Og denne forandring vil i sidste ende udmønte sig positivt såvel i arbejdsmiljøet som i effektiviteten på arbejdspladsen. ■



Tidligere klarede Frederik Danling alle de vigtige opgaver selv. Da hans firma i Tyskland ekspanderede, fik medarbejderne pludselig overdraget en masse ansvar – med katastrofale følger.

Når lyd bliver til skadelig støj !



Sordin WW serien (Wireless World)

Innovativt, komfortabelt hørevern i topklasse. Den trådløse Bluetooth® teknologi i 2,4 GHz-området gør det nu muligt at kommunikere håndfri. Transmissionsområdet er op til 10 m, så mobiltelefonen kan ligge i en lomme eller taske. Det er muligt alene at ringe op med stemmeaktivering (afhængig af mobiltelefonstype).

Indgående samtaler kan besvares blot ved et tryk på knappen på mikrofonen, som er støjkompenenserende, så den også fungerer i støjende omgivelser.

Fås i flere varianter og leveres også til hjelmmontering.



Din sikkerhed - Vores styrke

Islevdalvej 100 - 2610 Rødovre
Telefon 44 84 14 11
<http://www.arsima.dk>