

PHILIPPE METZGER
CEO, Mars Snackfood Germany

Was sind Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Religion und Kultur? Wo sehen Sie die größten Chancen, wo die größten Herausforderungen?

Diversität und der Umgang damit sind für mich sowohl Chance als auch Herausforderung. Die Chancen sind klar: Wenn man Diversität sieht und versteht, kann man sie ausnutzen. Dann gilt $1+1+1=5$ und nicht nur 3. Die Herausforderungen dabei sind aber sehr groß, weil von den meisten Menschen das Andere im Vergleich zu sich selbst beurteilt wird. Oft wird gedacht: Das ist anders und deswegen schlechter, statt: Das ist anders und kann mir helfen. Meine Erfahrung ist, dass viele Menschen damit nicht umgehen können, weil sie immer sich selbst als Referenz sehen. Dann wird versucht, andere vom jeweils Eigenen zu überzeugen, statt von anderen zu lernen.

Wie haben sich die Aufgaben und Herausforderungen von Führungskräften in diesem Zusammenhang geändert? Was hat sich an Ihrer Führungsaufgabe und Führungsrolle verändert?

Ich hatte während meiner Karriere immer wieder Aha-Erlebnisse, in denen mir bewusst wurde, dass um mich herum Menschen sind, die anders sind und anders ticken als ich, deswegen aber nicht schlechter sind. Das ist für mich die größte Herausforderung: Das Andere als Bereicherung zu akzeptieren und das Vertrauen in Neues zu entwickeln. Das ist etwas, was man selbst erleben muss, das kann man nicht in einem Buch nachlesen. Man muss aus seiner Komfortzone heraustreten, sich mit anderen Kulturen konfrontieren und die Lernerfahrungen suchen. Niemand wird global geboren. Als Führungskräfte müssen wir daher Menschen diese Erfahrungen ermöglichen und die Chance eröffnen, die Welt auch von einer anderen Seite zu erleben.

Was bedeutet Globalisierung für Sie persönlich? Welche konkreten Auswirkungen erleben Sie?

Es gibt heute sicherlich Themen und Aufgaben, in denen man global handeln muss, das betrifft aber nicht alles. In meiner Branche, den fast moving consumer goods, ist der globale Konsument noch nicht geboren. Wir können daher mit unseren Konsumenten weiterhin nur lokal gewinnen. Deswegen haben wir manche Teile unserer Organisation – Einkauf, Produktion etc.– global organisiert, andere Teile müssen lokal organisiert bleiben. Eine weitere große Veränderung erlebe ich im Kommunikations- und Medienbereich. Wenn heute etwas auf dieser Welt passiert, ist es den Bruchteil einer Sekunde später überall. Für eine globale Organisation bedeutet das: Wenn sie heute etwas in Deutschland machen, kann das im gleichen Moment in Amerika bekannt sein und Auswirkungen haben. Darauf zu achten ist schwierig, das nimmt uns wahrscheinlich etwas Freiheit. Wir müssen uns im Klaren sein, welcher Teil des Unternehmens global organisiert sein muss. Aus meiner Sicht ist es wichtig, diesen Teil so klein wie möglich zu halten. Das Spannungsfeld ist Synergien vs. Fokus, und ich glaube, Fokus ist zehn Mal wichtiger als Synergien. Wenn wir Synergien nutzen können, ohne den Fokus zu verlieren, ist das wunderbar, aber niemals umgekehrt. Sobald wir den Fokus verlieren, verlieren wir unsere Leute, denn es gibt keine globalen Konsumenten und keine globalen Mitarbeiter. Ein deutscher Mitarbeiter ist nicht in einer globalen Organisation zu Hause, er ist im deutschen Teil der globalen Organisation zu Hause. Wenn er sein Zuhause nicht mehr erkennen kann, fühlt er sich nicht mehr wohl und die Organisation verliert ihn.

Viele Menschen begegnen dem Begriff Globalisierung mit Sorge, die eigene Entscheidungsfreiheit und Mitbestimmungsmöglichkeit zu verlieren. Was würden Sie diesen Menschen sagen?

Mache aus der Sorge eine Chance. Probiere zu verstehen, was es dir bringen kann, statt nur auf das zu sehen, was es dir nehmen kann. Entwickle neue Strategien. Manches wird sich verändern, manches wird verschwinden. Andere Dinge werden spannender werden. Man kann sich nicht dagegen wehren, man muss neue Strategien entwickeln.

Wie verändert sich die Arbeit in den Heimatorganisationen?

Es ist eine der großen Herausforderungen, als Organisation global erfolgreich zu sein, aber trotzdem alles lokal zu deklinieren: Was erwarte ich lokal, um global erfolgreich sein zu können? Beschäftige den lokalen Mitarbeiter nur mit diesem Teil. Er wird lokale Ziele verstehen, nicht aber europäische oder globale Ziele. Jeder Mitarbeiter braucht Ziele, die er verstehen, beeinflussen und aus eigener Kraft erreichen kann.

Wie bewältigt Ihre Organisation die gewachsene Komplexität – in Strukturen, den Kommunikations- und Arbeitsformen?

Wir bemühen uns um eine möglichst starke Corporate Identity. Wir haben dabei den Vorteil, dass das Unternehmen immer eine starke Kultur hatte, mit Gesichtern hinter den Gesellchaftern und Prinzipien, die seit 50 Jahren gelebt werden. Das müssen wir heute nur noch pflegen. Das ist eine der wenigen globalen Rollen, die es bei uns gibt: Jeder Mars-Mitarbeiter muss für dasselbe Unternehmen und dessen Prinzipien kämpfen und einstehen. Das ist der Rahmen, innerhalb dessen brauchen wir möglichst kleine Einheiten, in denen Menschen sich verantwortlich fühlen und das Gefühl haben, alles in der Hand zu haben, um erfolgreich zu sein. Das Zuhause ist Teil einer großen Welt, aber das Haus selbst ist klein und übersichtlich. Große Häuser, in denen wir alles zusammenlegen, funktionieren unserer Erfahrung nach nicht.

Wie kann eine gemeinsame Unternehmenskultur eines transnationalen Unternehmens geschaffen werden? Welche Voraussetzungen muss sie erfüllen, um von Mitarbeitern weltweit verstanden, akzeptiert und gelebt werden zu können?

Die Unternehmenskultur muss einfach sein, eine große Kontinuität bieten und in Werten verwurzelt sein, die in der Organisation tatsächlich erkennbar sind. Die Wurzeln müssen für jeden Mitarbeiter sichtbar sein, sonst ist die Kultur nicht glaubwürdig. Das Unternehmen muss ethisch immer korrekt sein, vielleicht sogar überkorrekt. Schlussendlich muss für alle erkennbar sein, dass die Kultur und die Werte nicht nur gedruckte Worte sind, sondern gelebt werden. Dazu gehört auch, dass für diejenigen, die die Werte nicht leben, kein Platz in der Organisation sein kann. Das gilt auf jeder Ebene, und es ist nicht immer leicht.

Was tun Sie persönlich, um mit der Vielfalt und den häufigen Reisen zurechtzukommen?

Meine persönliche Stärke liegt sicherlich in Personal Skills, es fällt mir leicht, Menschen zu verstehen und unterschiedliche Meinungen zu akzeptieren. Daran musste ich nicht arbeiten, das hatte ich von Anfang an. Ich hatte immer Lust, andere Erfahrungen zu machen und andere Menschen kennen zu lernen. Meine zweite Chance ist eine Familie, die mich in meinen unterschiedlichen Stationen immer sehr unterstützt hat. Meine Familie weiß, dass sie eine wichtige Rolle spielt, und dass wir unsere Privatsphäre und die gemeinsame Zeit schützen müssen. Mit diesen Grundvoraussetzungen kommen wir trotz vieler Reisen und längerer Abwesenheiten gut zurecht.

Was waren für Sie schöne, bereichernde Erfahrungen?

Unterschiedliche Menschen und Kulturen kennen und verstehen zu lernen, unterschiedliche Erfahrungen zu machen – aus all dem komme ich reicher und größer heraus. Ich habe das Gefühl, dass ich heute viel mehr Verständnis und Akzeptanz für Diversität habe, und das ist meine beste Erfahrung. Deshalb habe ich auch keine Angst davor, nochmals umzuziehen, ich würde sogar gerne noch ein exotischeres Land kennen lernen.

Was waren für Sie eher verstörende Erfahrungen?

Es gibt viele Menschen, die globale und mächtige Positionen für sich selbst benutzt haben, um eigene Ideen durchzusetzen. Ich habe leider oft Erfahrungen mit Menschen gemacht, die europäische oder globale Jobs hatten, aber überhaupt nicht so getickt haben. Es ist aus meiner Sicht eine große Schwierigkeit für viele Unternehmen, Führungskräfte zu finden, die tatsächlich global agieren können. Für die meisten bedeutet das nur: Ich werde alle anderen davon überzeugen, die Dinge so zu machen wie ich.

Welchen Rat können Sie aus Ihrer Erfahrung anderen Führungskräften geben?

Versuche, so viel wie möglich zu erleben. Mache in den ersten zehn Jahren so breite Erfahrungen wie möglich, in unterschiedlichen Positionen, Ländern und Aufgabenbereichen. Das mag vielleicht sogar bedeuten, vorerst

nicht so schnell aufzusteigen. Aber danach ist man so breit aufgestellt, dass man viel erfolgreicher sein wird.
Wenn du versuchst, die Welt von einer anderen Seite zu sehen, wird deine Welt jeden Tag größer werden.



Entnommen dem Buch:

Transnational Leadership

von Jörg Müngersdorff, Rüdiger Müngersdorff und Christine Anhammer (Herausgeber)

Erhältlich gegen eine Schutzgebühr von 10,00 € über das SYNNECTA Büro in Köln.

eMail: info@synnecta.com - Telefon: +49 (0) 221 - 3 90 93 39 - 0