

KULTURSPEZIFISCH FÜHREN IST ENTSCHEIDEND

Nicole Brandes

Schweizer Manager sind auf dem internationalen Parkett versiert. Doch wie sieht es im Umgang mit «exotischeren» Kulturen aus? Bei Umfragen zu Problemen in Wachstumsmärkten stehen «mangelnde kulturelle Fähigkeiten» weit oben auf der Liste. Sie lassen Deals platzen, Projekte scheitern, Teams leer laufen und Expatriates frühzeitig zurückkehren. Wer Kulturaspekte im Geschäft vernachlässigt ist ganz schnell draussen. Wer sie in Managementaufgaben mit einbezieht, erhöht die Erfolgsquote.

WIE HÄTTEN SIE GEHANDELT?

Jakarta, August 2011

Der Chairman aus London telefonierte mit seinem CEO in Jakarta: «Organisieren Sie mit den lokalen Investoren ein paar Lunchmeetings. Dann können wir mit den Ausbildungsprogrammen beginnen.» «Das geht nicht», antwortete sein Mann vor Ort, «es ist Ramadan.» «Tun Sie es trotzdem», bellte der englische Geschäftsmann. Die Verhandlungen scheiterten.

Peking, April 2011

Der Vorstandsvorsitzende aus Deutschland war stolz, eine Filiale in Peking zu eröffnen. Nur seine chinesischen Partner wollten das festgesetzte Datum unbedingt verschieben. Der Chef blieb dabei: Der 4. April passte ausgezeichnet in seinen Terminkalender. Weil die Zahl 4 phonetisch wie «Tod» klingt, blieben die Kunden aus. Das Ende war schon am Anfang besiegelt.

DIE SPIELREGELN ERKENNEN

Die Beispiele sind real. Business ist international. Verhalten unter der Höflichkeits-Etiquette ist kulturspezifisch. Das muss decodiert werden. Stellen Sie sich kulturelle Aspekte wie versteckte Spielregeln vor. Sie mit einzubeziehen kann Ihre Erfolgsquote im Umgang mit Geschäftspartnern drastisch verbessern. Oder würden Sie sich auf ein wichtiges Spiel einlassen, bei dem Sie die Regeln nicht kennen?

CHINESISCH MANAGEN LERNEN

Wenn Sie mit Menschen aus fremden Kulturen wie China zu tun haben, gibt es genug Gelegenheiten, Ihr Gegenüber zu brüskieren. Einfach antesten und mal schauen wie es läuft, mag woanders funktionieren, nicht in den heutigen Wachstumsmärkten. Erkennen Sie, wie Ihre Partner «ticken». Lernen Sie, wie Sie landesspezifisch erfolgreich Verhandlungen leiten, Entscheidungen treffen und Teams führen. Das ist wie kulturelles Muskeltraining für Manager. Hier ein paar Faktoren, die bereits eine Grundlage bieten:

1. Gruppen managen: In kollektivistischen Kulturen wie in vielen asiatischen Ländern denkt der Mensch im «Wir»- und nicht wie bei uns im «Ich»-Begriff. Resultate gehö-

ren dem Team. Lob und Tadel einem einzelnen Mitarbeiter gegenüber auszusprechen ist undenkbar. In diesen Ländern managen Sie Gruppen nicht Individuen.

2. Hierarchie berücksichtigen: Bei den Chinesen ist der paternalistische Führungsstil verbreitet. Die Mitarbeiter erwarten Anweisungen und nicht Entfaltungsspielraum. Hierarchie ist im Denken der Chinesen stark verwurzelt. Ein älterer Mitarbeiter wird sich einem jüngeren Kollegen kaum unterordnen. Verteilen Sie die Verantwortung nach Hierarchie, sonst funktioniert die Teamarbeit nicht.

3. Emotionen kontrollieren: Bei uns ist Rationalität im Business üblich, Emotionen zeigen ist ok. Bei den Chinesen ist klar, wann sie welche Emotionen wem zeigen. Die Kontrolle zu verlieren ist tabu. Machen Sie sich jedoch darauf gefasst, dass Chinesen bei traurigen Nachrichten in Lachen ausbrechen können. Das kann Ausdruck von Verlegenheit sein und ist Versuch, die Situation zu entschärfen.

SICH SELBST BLEIBEN

Natürlich sind diese Empfehlungen erst ein Anfang. Die kulturellen Muskeln zu stählen heisst nicht, sich wie ein Chinese zu verhalten, sondern ein Bewusstsein für das Gegenüber zu entwickeln, seine Sitten zu respektieren und die Spielregeln in die eigenen Management- und Führungsfähigkeiten mit einzubeziehen. Dazu muss man diese jedoch zuerst erkennen und trainieren. Das lohnt sich, denn es verkürzt die Lernkurve, spart Zeit und Geld und erzielt bessere Resultate. Die Chinesen sagen: «Auseinandergehen ist einfacher als zusammenkommen.» Lassen Sie es nicht darauf ankommen. ■



Nicole Brandes
Inhaberin und Geschäftsführerin
Brandes Management
Cross Cultural Consulting
nb@brandes-management.com
www.brandes-management.com