

Cross-Cultural Business Tips



Autor Daniel Tschudy

Erfolgreich mit der Welt arbeiten.

Führen auf Distanz ist noch komplexer als es sich schon anhört

Meistens sind ‚Management auf Distanz‘-Mandate terminlich-limitiert und stehen unter Zeit- und Erwartungsdruck. Entweder wird an einem fremden Ort oder in einem neuen Markt eine Übernahme durchgeführt, eine neue Konzern-Software installiert oder der Ausfall eines lokalen Managers überbrückt.

Der für das *long-haul*-Projekt Verantwortliche wird meistens in letzter Minute aufgeboten, muss sich in kürzester Zeit einlesen und dabei wahrscheinlich auch seine normale Arbeit im Auge behalten. Vor allem aber wird er sich mit einem neuen Team oder dessen Ansprechperson befassen müssen; von Null auf Hundert quasi. Dazu braucht es vorab Zeit, die sowieso nicht vorhanden ist, und Flexibilität. Interkulturelle Kompetenz, Kommunikation, Vorbildrolle und Vertrauen sind weitere Schlüsselworte.

Cultural Intelligence (CQ)

Interkulturelle Kompetenz wurde in wenigen Jahren zu einem wichtigen Werkzeug, um ausländische Kunden, Stakeholders, Zulieferer und Mitarbeiter effizienter zu betreuen. Globalisierung bedeutete bis dahin der Unterschied zwischen der westlichen Welt und Entwicklungsländern, wobei man primär auf Sprache, Rasse und Religion achtete. Jetzt geht es aber um feine Differenzen in allen zwischenmenschlichen Bereichen; so wie Status, Genderfrage, Wahrnehmung von Zeit, Raumverständnis oder Körpersprache. Komplexe Faktoren, welche in jede grenzüberschreitende *Due Diligence* gehören und bei jedem neuen Auslandengagement berücksichtigt werden sollten.



Für neue Führen auf Distanz-Engagements bedeutet dies also Informationen zum Zielgebiet beschaffen; Daten & Fakten recherchieren und sich allenfalls einen Fach-Coach leisten. Denn sonst drohen Missverständnisse, verlorene Monate des Vertrauens im Zielmarkt, persönliche Enttäuschungen und enorme Kosten.

Kommunikation

Das so erhaltende Basiswissen produziert dann Respekt und löst damit das notwendige Auftrettsformat aus. Trotzdem muss aber auch passend kommuniziert werden und das hängt von der jeweiligen Nation ab und wie sich die dortige Gesellschaft austauscht.

In gewissen Kulturen erfolgt dies kühl oder einfach ‚geregelt‘; in anderen braucht es Nähe und Gefühle. Dazu kommen auch die sprachlichen Grenzen, denn die globale Businesssprache Englisch bleibt letztlich für die meisten Geschäftsleute eine Fremdsprache. Mit dem Schulenglisch bleibt das Potential an operativen Fehlern, Missverständnissen oder ungewollten Beleidigungen enorm. Und so ziehen viele junge Manager erst im Laufe ihrer Karriere wieder zurück in die Sprachweiterbildungsschulen.

Vorbildrolle

Weil man auf Distanz führt, häufig nur kurzfristig vor Ort auftaucht und dann wieder verschwindet, verfügt man immer über zu wenig Zeit, sich mit lokalen Vorgesetzten und Staff richtig auseinanderzusetzen. Einmal gemachte Fehler können dann nicht wie im Heimbetrieb am nächsten Morgen mit einem Sorry oder einem Lächeln ‚schnell‘ korrigiert werden. Schlechte Eindrücke bleiben länger haften. Gerade in Drittweltländer schauen Angestellte so ganz genau auf den Besucher vom Hauptsitz; wie er auftritt, spricht und welche Werte er vertritt. Ganz vorne in der Wahrnehmung stehen Gesundheit und Life Balance. Lokale Teams wollen frische, gepflegte und gleichzeitig menschlich-sensible Führungskräfte sehen. Internationale Menschen, denen sie nacheifern und sich an ihnen orientieren und motivieren können. Also Role-Models.

Vertrauen auf Distanz

Auch Vertrauen wird in allen Ländern ganz unterschiedlich gewertet. Viele Angestellte in Schwellenländer können dabei nicht zwischen den elementaren Vertrauensbereichen (Selbst-, Kontakt-, System- & Zielvertrauen) unterscheiden, setzen dafür umso mehr individuelle und emotionelle Wahrnehmungen ein.

Vertrauensbildende Sofortmassnahmen gehören deshalb ins erste Aufgabenpaket bei Führen auf Distanz. Dazu gehören Basisrespekt und Augenkontakt gleich beim ersten Austausch, klare Wahrheiten statt vage Aussagen, Beständigkeit im Verhalten & Umsetzen sowie auf Doppelmoral verzichten.

Führen auf Distanz heisst also auch, unter Umständen seinen eigenen etablierten Führungsstil den Möglichkeiten des Zielteams anzugleichen. Das heisst, dass man das Momentum respektieren muss und sich, allenfalls zeitlich limitiert, umstellen und anpassen muss; je nach kulturellen Werten, Selbstbewusstsein, Ausbildung, Kommunikationsfähigkeiten und dem gesamten sozialem und wirtschaftlichen Umfeld im Zielgebiet.

Zum Autor



Daniel Tschudy spricht und berät über interkulturelle Werte und Verhaltensmuster im globalen Geschäftsumfeld (*Cross Cultural Competence*); vor allem mit Blick auf die neuen Märkte in Afrika, Arabien und Asien.

Als Gastdozent der Zfu International Business School in Thalwil (www.zfu.ch) gibt er zweimal jährlich ein 2-tägiges Seminar ‚Führen auf Distanz‘. Zudem steht er für Präsentationen an Managertagungen, Keynote-Referate und Cross Culture-Seminare zur Verfügung.

info@tschudy.com
www.tschudy.com

daniel tschudy

