|  |  |
| --- | --- |
| 27.02.2012 | **Experts’ Corner**Barbara Wietasch, Geschäftsführerin von Wietasch & Partner über Global Management und den Umgang mit verschiedenen Nationalitäten**Welche Herausforderungen gibt es Ihrer Meinung nach für Headquarters im Bereich Global Management?** Österreich und vor allem der Wirtschaftsstandort Wien sind als Drehscheibe aber auch auf Grund der funktionierenden Infrastruktur für die Märkte in Ost- und Südeuropa attraktiv. Große internationale Konzerne wählen Österreich als Standort für regionale Headquarters hauptsächlich aus Deutschland, den EU-Ländern und den USA. Eine wichtige Aufgabe für die Verantwortlichen liegt darin, zwischen den Nationalitäten zu „makeln“, d.h. die Kultur des Mutterkonzerns in die neuen Märkte zu tragen, zu übersetzen und zu filtern.  Es ist wie bei dem Eisberg, alles was wir über der Wasseroberfläche erkennen, entspricht den Zahlen, Daten, Fakten, den Business Plänen, der Due-Diligence, Markteintrittsstrategien, usw.   Das was nicht auf den ersten Blick wahrgenommen wird, ist der viel größere und wichtigere Teil unter Wasser, die unterschiedlichen Werte, Sprachgebräuche, Traditionen, politische Erfahrungen. Bis heute werden kulturelle Unterschiede in vielen Chefetagen und HR-Abteilungen nicht so ernst genommen, wie es sein sollte. Dabei sind sie die eigentliche Ursache, wenn Unternehmen im Ausland Schiffbruch erleiden.         **Welche Lösungsansätze haben Sie dazu für Headquarters?** Die Verantwortlichen sollten zu den Zahlen, Daten, Fakten einen Tauchgang unter die Wasseroberfläche wagen und erkunden, welche wichtigen Beweggründe die ausländischen Geschäftspartner „triggern“. Nehmen Sie zum Beispiel den deutschen Manager eines österreichischen Konzerns in einer russischen Niederlassung, der daran verzweifelt, dass seine Assistentin nicht tut, was er ihr aufträgt, etwa Daten zu einem bestimmten Projekt zusammenzustellen. Die Lösung dafür finden Sie in keinem Knigge.   Verständlich wird das Verhalten der russischen Assistentin erst, wenn man berücksichtigt, welche Werte und Einstellungen dieses Verhalten bestimmen – welches Hierarchieverständnis, welche Erwartungen an Führung sie geprägt haben. Was für den deutschen Manager ein klarer Arbeitsauftrag ist, kann bei der russischen Mitarbeiterin als unbestimmte, unklare Andeutung ankommen und sogar die Kompetenzen der Führungskraft in Frage stellen. Das Buch "Global Management: ein Tanz mit den Eisbergen" legt solche Zusammenhänge offen, beschreibt kulturelle Erwartungen und zeigt, wie man im Einzelfall „unter die Oberfläche blicken“ und Konflikten vorbeugen kann.  **Studien belegen, dass 80 Prozent der Auslandsprojekte scheitern. Welche Gründe gibt es dafür und welche Lösungsmöglichkeiten schlagen Sie vor?** Die Hauptursache ist, dass kulturelle Unterschiede in vielen Chefetagen immer noch als Luxusproblem gesehen werden. Doch Geschäfte werden von Menschen mit Menschen gemacht. Wer das vernachlässigt, riskiert, dass die Eisberge zusammencrashen. **Wie können Headquarters ihre Mitarbeitenden für kulturelle Unterschiede sensibilisieren und somit das Miteinander im Unternehmen fördern?** Zum einen geht es darum, dass die Geschäftsführung und der HR-Bereich den Blick auf die Interkulturelle Kompetenz schärfen. Welchen High-Potential entsende ich, wie unterstütze ich ihn während und nach dem Auslandsassignment.   Wer ins Ausland geht, rechnet mit Anpassungsschwierigkeiten. Wer zurückkommt, nicht. Wer heimkommt, ist nicht mehr derselbe. Oft müssen Rückkehrer zudem Status- und Gehaltseinbußen hinnehmen und mit veränderten Bedingungen im Heimatunternehmen zurechtkommen. „Im Ausland ein Fürstchen, zu Hause ein Würstchen“, spottet der Volksmund. Hinweise, wie sie mit den Expats eine erfolgreiche Rückkehr vorbereiten, finden die Verantwortlichen etwa in „Global Management: ein Tanz mit den Eisbergen“.   Bei der Führung von internationalen Teams, stellt sich außerdem die Frage, was Projekt- und Teamleiter von der Bundesliga lernen können. Kein Fußballtrainer käme auf die Idee, eine bunt zusammengewürfelte Truppe könnte ohne Training Erfolge erzielen. Manager internationaler Teams, ob im Inland oder Ausland, haben eine Herkulesaufgabe vor sich. Dass solche Teams häufig weit unter ihren Möglichkeiten bleiben, liegt an Glaubenssätzen wie „Menschen sind doch überall gleich!“ oder „Das wird schon noch!“. Wenn Blauäugigkeit auf Komplexität trifft, ist Chaos die Folge. Diese anspruchsvolle Aufgabe wird in den meisten Matrix-Organisationen total unterschätzt, und es gehen Millionen-Aufträge verloren. Zudem brauchen virtuelle Teams besondere Führungsinstrumente und Agreements.  **Welche zukünftigen Entwicklungen sehen Sie betreffend Global Management?** Im Global Management beobachten wir, dass sich ein Powershift weg vom guten alten Europa ankündigt. Damit müssen wir weltoffener werden. Von den „alten“ Industrienationen erfordert das ein großes Umdenken, vor allem den Abschied von bisherigen hegemonialen Vorstellungen und die Bereitschaft zur echten Zusammenarbeit mit den neuen Wirtschaftsmächten in Asien, Südamerika oder Afrika. Wir werden mittelfristig nicht länger diejenigen sein, die die Spielregeln diktieren. Wir werden anderen Kulturen auf Augenhöhe begegnen und uns auf deren Normen und Werte einstellen müssen. In einem Satz: Wir werden auf Macht und Privilegien verzichten und auf ein Miteinander setzen müssen. |