

TRANSNATIONAL LEADERSHIP

Vorwort

Globalisierung ist von einem in Diskussionen üppig verwendeten Schlagwort zur täglich erlebten Realität vieler Führungskräfte geworden. Neben den Aspekten der Dynamik, Vernetzung und der mit den Vernetzungen einhergehenden Beschleunigungen ist der Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit einer der wichtigsten Aspekte des Phänomens Globalisierung für die Steuerung großer, fokussierter Organisationen. In Unternehmen, die transnational arbeiten, sind die Organisation und die Führung in und mit Kulturunterschieden zur in der Praxis erfahrenen und in der Praxis gelernten Wirklichkeit geworden. Es ist allerdings eine Wirklichkeit, die uns weiterhin unvertraut ist und in der sich die Unternehmen und ihre Führungskräfte noch tastend und suchend bewegen. Es gibt einen wichtigen und neuen Wettbewerb: Welches Unternehmen hat die Fähigkeit, Diversität zu nutzen und zugleich fokussiert zu bleiben? Dieser Wettbewerb wird auf der Ebene der Unternehmenskulturen ausgetragen und hängt im Wesentlichen vom konkreten Verhalten der Führungsmannschaften ab.

In einem Leadership Learnshop hat sich im Herbst 2007 eine Gruppe von 32 Führungskräften getroffen und das Thema der Führung in transnationalen Unternehmen intensiv besprochen. Im Zentrum der Diskussion stand zunächst die noch neue Aufgabe, als Führung am Aufbau eines Kulturen und Nationen übergreifenden unternehmensinternen Orientierungsmodells mitzuarbeiten und wesentlich für die zusammenfügende Wirksamkeit dieser Modelle verantwortlich zu sein. Mit den Gesprächen über diese Aufgabe trat dann ein zweites wichtiges Thema in den Vordergrund, die persönliche Position der Führenden zwischen Kulturen, Religionen und Nationen und somit ihre Aufgabe des Einschlusses, der aktiven Einbindung von Unterschiedlichkeit, die eben oft auch Fremdheit ist.

Am Rande dieser Begegnungen entstanden die hier vorgelegten Interviews. In ihnen berichten Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmen und Ländern über ihre Erfahrungen in der noch jungen Dynamik der sich bildenden transnationalen Unternehmenswelt.

Unter den bemerkenswerten Antworten der Interviewpartner fällt die bekannte Differenz zwischen deutschen und nicht deutschen Führungskräften auf: das Verhältnis zur eigenen Vergangenheit, ein daraus resultierendes Selbstbewusstsein und die Wirkung auf ein kulturell angepasstes Verhalten. Für viele deutsche Führungskräfte bleibt die eigene nationale Vergangenheit ein problematischer und innerlich wacher Aspekt in der Begegnung mit anderen Herkünften. So bestimmt auch heute eine mit Schuld beladene Herkunft die Situation der Begegnung. Sie führt oft zu einem Ringen um Akzeptanz und ein ausgesprochen intensives Bemühen um Anerkennung. Diese manchmal auch als Überanpassung wahrgenommene Haltung hindert jedoch nicht an einer ebenfalls als überheblich wahrgenommenen Haltung, wenn es um sachliche Fragen und sachliche Richtigkeit geht. Die Präsenz der eigenen kulturellen Herkunft ist für andere Herkünfte selbstverständlicher und wird hier als die Basis für die Begegnung mit Unterschieden verstanden. Die Bindung an die Herkunftskultur als Voraussetzung für eine transnationale Unternehmenskultur ist hier ungebrochen akzeptiert. Deutsche Führungskräfte formulieren es oft als Forderung an ihr eigenes Unternehmen, sich – bei aller Rücksicht auf andere Kulturen – der eigenen Wurzeln bewusst zu sein und aus ihnen zu leben und zu handeln.

Übereinstimmend wird das Erlebnis der Bereicherung geschildert, das stets mit einer öffnenden Distanz zur eigenen Herkunft einhergeht. Die eigenen Beschränkungen, die Geschlossenheit der eigenen Herkunftswelt wird spürbar und diese Wahrnehmung öffnet für ein neues Lernen und eine veränderte Wahrnehmung der eigenen Person. Andererseits bieten die Unternehmen den Führungskräften in der Art ihrer Organisation und dem Aufbau der Reisen eine Umgebung, in der genau diese Erfahrung vermieden werden kann. Trotz reger Reisetätigkeit kann man sich das Fremde ersparen. Es wird zu einem folkloristischen Hintergrund. Die Führungskräfte bleiben in einer eigenen Welt gefangen, für die der gemeinsame Gebrauch eines reduzierten Englisch nur ein Zeichen ist. Sich gegen den verdichtenden Zeitdruck der gegenwärtigen Arbeitsrealität Zeit für das "andere" und den "anderen" zu nehmen und zu beobachten, wahrzunehmen ist eine der wichtigsten Anregungen in den vorliegenden Interviews.

Die Auswirkungen auf die eigene Familie werden gestreift. Es wird in manchen Aussagen spürbar, wie sehr

sich auch das private Leben durch die Arbeit in transnationalen Umgebungen verändern wird. Man wird den kulturellen Fortschritt der Unternehmen vermutlich auch in den Familien- und Lebensformen der Führungskräfte wahrnehmen können – auch diese werden transnational und transkulturell. Noch überwiegen aber die Entsendeten, die im Hinkommen schon das Zurückkommen planen. Aus manchen der Interviews wird der Hinweis deutlich, sich tiefer und engagierter auf das Andere einzulassen und für eine Weile achtsam **da** zu sein. Derzeit bildet sich eine junge Führungsgeneration, die ähnlich zu Bewegungen im Feld der Mode und der Kunst eigene transnationale Lebensräume schafft und sich zu einer transnationalen Community formt.

Die Entdeckung der Beziehungszeit, als eines anderen, nicht technischen Zeittakts, ist ein weiterer Aspekt, der als bedeutsam für die Gestaltung der Zusammenarbeit in einem transnationalen Kontext geschildert wird. In ihr werden die unhinterfragten Voraussetzungen der je heimischen Formen der Zusammenarbeit entdeckt und manche eingeschliffene Vorgehensweise kann verändert werden. Die so hilfreiche Begegnung mit der "Differenz" kann nur wirksam werden, wenn es Zeit für die gegenseitigen Entdeckungen und Wahrnehmungen gibt. Mit dem qualitativen Verlauf der Beziehungszeit zu arbeiten hat nicht nur einen persönlichen Verhaltensaspekt, sondern berührt die Organisationsaufgaben von Führungskräften. Sie müssen Plattformen, Orte für Begegnungen und ein Zusammenkommen möglich machen und gestalten.

Diese Organisationsaufgabe ist zugleich eine inhaltliche Gestaltungsaufgabe. Sie wird oft mit dem Wort des Einschlusses – einer Inklusion, Integration beschrieben. Transnationalität verlangt einen übergreifenden Orientierungsrahmen in einem Unternehmen, der Zugehörigkeit inhaltlich bestimmt. Es beschreibt ein Unternehmen als eine erkennbare und individuelles Verhalten leitende Kulturgemeinschaft. Dies wird in den Interviews übereinstimmend als eine der großen gemeinsamen Aufgaben gesehen. Nur innerhalb eines solchen haltenden Rahmens kann die Verschiedenheit der Herkünfte für ein Unternehmen wirksam werden. Und – darin liegt die große Forderung an die Führungsebenen – dieser kulturelle Rahmen wird erst wirksam, wenn er von Vorbildern gelebt wird. Eine Fokus gebende und orientierende, übergreifende Kultur sowie die Offenheit in der Begegnung mit Differenzen und mit Verschiedenheit machen die kulturelle Stärke eines Unternehmens aus – dass die Arbeit in einem solchen Kontext immer auch eine persönliche Bereicherung ist, machen die Interviews deutlich. Und sie stellen auch klar, dass das Projekt "transnationale Unternehmen" eines mit langer Entstehungszeit sein wird und eines, das ein ambitioniertes Engagement der Führungskräfte verlangt, die es zuerst für ein solches Projekt zu gewinnen gilt.

Einer der Interviewpartner, Kris Ramachandran, hat es so formuliert: "But changing the ways of working of a transnational corporation can not be achieved overnight. It is the outcome of a vision, a passionate belief that diversity and difference can be a competitive advantage."

Rüdiger Müngersdorff, Jörg Müngersdorff



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