



„Interkulturelles Management“

Wege zur nachhaltigen Ertragssicherung und -steigerung von internationalen Projekten und Einsätzen

Dipl. Kfm. & zertifizierter Coach Sanjiv Singh

www.singhcoaching.de

www.singhcoaching.asia

Gelsenkirchen, 30. Juli 2009

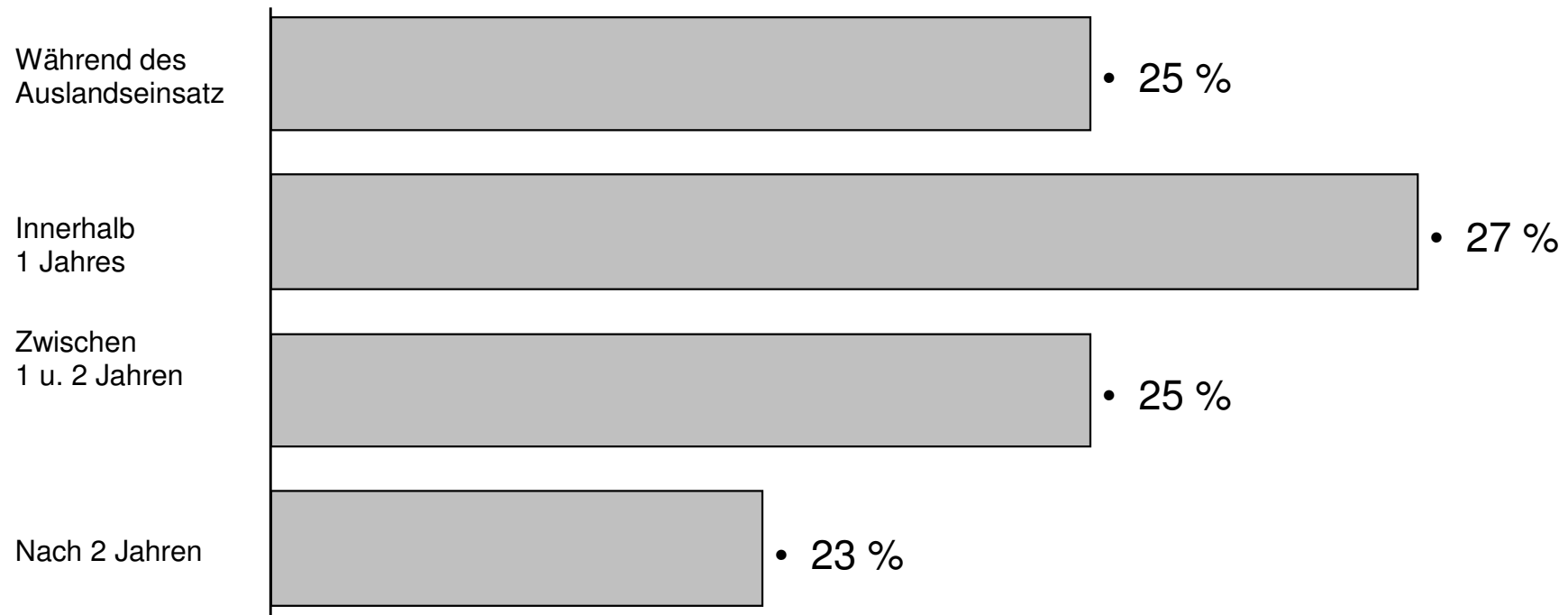
1 Ausgangssituation

2 Problemstellung und
Lösungsansätze

3 Angebot

Auslandseinsätze sind häufig nur unzureichend vorbereitet – 25% der Expatriates verlassen das Unternehmen während des Auslandseinsatzes

Zeitpunkt der Kündigungen



Häufig wird die besondere pateranalistische Rolle als Arbeitgeber unterschätzt ebenso die hohe Fluktuationsrate in Indien von ca. 30% per anno

Arbeitsmarkt und typische Fehler

Indischer Arbeitsmarkt

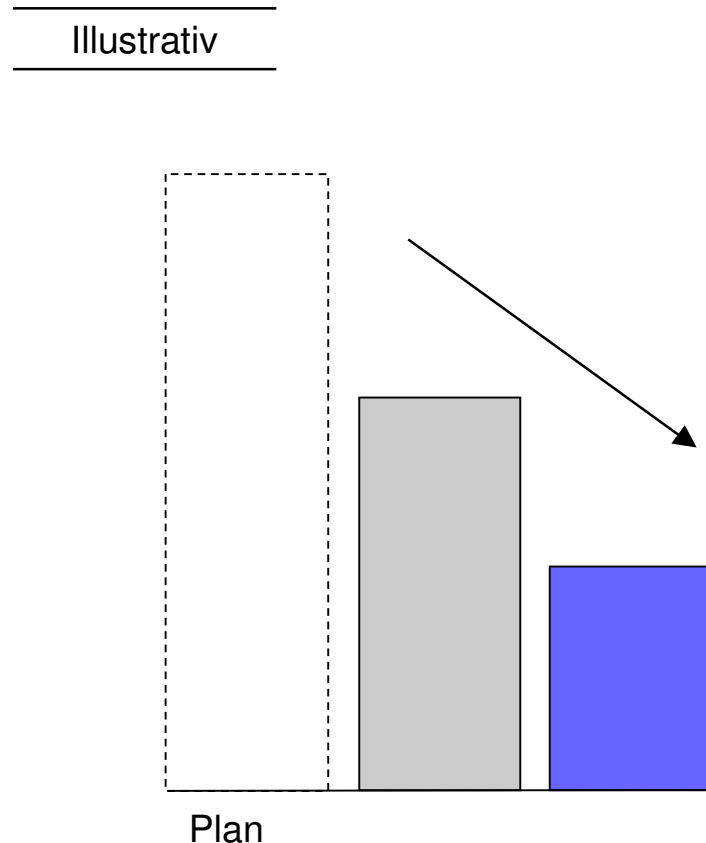
- Die Fluktuationsrate liegt bei ca. 30% per anno
- Der Arbeitgeber hat die Rolle des "Fürsorgers" und sorgt im Notfall auch für die Angehörigen
- Arbeitszeiten sind sehr flexibel, unbezahlte Überstunden sind normal und akzeptiert
- Vielzahl von unterschiedlichen religiösen (i.d.R. unbezahlten) Feiertagen (Hindu, Moslem, Jain, Sikh, Christen...)
- Die Regel ist eher die 6 Tage Woche. Samstag ist Arbeitstag
- Zeitintensiver Austausch über private Angelegenheiten innerhalb der Arbeitszeit ist normal
- Ausgeprägtes Hierarchiedenken - familiär wie beruflich

Häufige Fehler und Empfehlungen

- Einstellung von „überqualifizierten“ indischen Angestellten, welche dann schnell mit der „Deutschen“ Referenz in der Tasche gehen
 - Zu „kühles“ Auftreten und Unverständnis für familiäre Belange fördern eine hohe Fluktuation
 - Keine Berücksichtigung der unterschiedlichen Religionen und deren Feiertage in der Arbeitsplanung
 - Sehr genaue, schriftliche Arbeitsanweisungen führen zum Erfolg, der Delegationsgrad ist i.d.R. niedrig
 - Aufgaben müssen sehr viel häufiger kontrolliert werden: ein „Ja“ bedeutet nicht, dass die Aufgabe rechtzeitig fertig wird, sondern das man Sie als „Chef“ respektiert
-

Umsatzerwartungen werden häufig nicht erfüllt, statt dessen sinkt oft der anfängliche sehr hohe indische Vertrauensvorschuß an „Made in Germany“

Sinkende Umsätze und schwindender Vertrauensvorschuß



Erfahrungen Markteintritt Indien

- Die Serviceanforderungen in Indien, insbesondere an „Made in Germany“, sind sehr hoch – Enttäuschungen werden schnell „bestraft“
- Produkte und damit verbundene Servicekonzepte werden häufig zu wenig an gesellschaftliche und kulturelle Eigenarten angepasst
- Vertriebsstrukturen und Vertriebswege sind je nach Zielgruppen nicht kopierbar, der Anpassungsaufwand wird oft vernachlässigt
- Nutzenargumente, welche in Deutschland wirken, wirken nicht gleichermaßen in Indien
- Trotz vieler vorliegender Informationen unterschätzen Unternehmen immer wieder die „andere“ Infrastruktur in Indien

Spezielle Situationen von Expatriates und Auslandsniederlassungen

Zitate und Erfahrungen

Eine Personalabteilung

[...] wir haben gezielt die **Mitarbeiter** für den Auslandseinsatz ausgesucht. Speziell haben wir Kollegen für Aufbau von Managementskills rübergeschickt, die **wenigsten bleiben** nach Rückkehr **länger als 6 Monate** [...] Das **Image** unserer Auslandsniederlassung **sinkt** [...]

Ein Expatriate

[...] ...ich habe 4 Wochen vor meinem Auslandseinsatzes ein **Sprachtraining besucht** und ein Zertifikat gemacht. Trotzdem habe ich den Eindruck, dass die **neuen Kollegen** mich **nicht verstehen**. Delegieren funktioniert irgendwie hier nicht. [...] Die **Fluktuation steigt!**

Ein begleitender Partner

[...] mein Partner scheint in seinem neuen Job aufzugehen. Ich sehe ihn eigentlich nur beim Frühstück. Zu Hause konnte ich wenigstens draußen Joggen und meine Freundinnen besuchen. Hier kann ich **nur am Swimmingpool sitzen**, Einkaufen gehen [...]

Ein Rückkehrer

[...] nun habe ich **erfolgreich im Ausland** für meine Firma geschafft, aber die **Beförderung** wurde **nicht** ausgesprochen. Im Gegenteil „**Mein Arbeitsstil hätte sich verändert...**“, ich sollte mich **wieder** besser **einpassen** [...]

Vorbereitungen auf ein Auslandsvorhaben beschränken sich auf stereotypisches Kennenlernen des Gastlandes - aus Perspektive der eigenen Kultur

Erfahrungen und Thesen

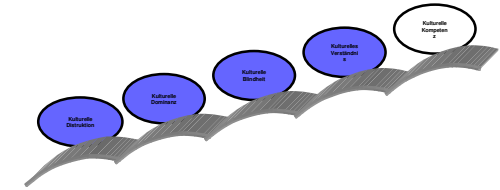
- 1 Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz beschränken sich oft auf **ein reines Erlernen der Gast-Sprache**. Die **Beziehungsebene von Sprache** wird meist, wenn überhaupt, **nur gestreift**
- 2 Die Entsendung geht oft mit einer **Erweiterung der Verantwortung** und **Handlungsspielräumen** einher. Der Mitarbeiter wird hierbei quasi „doppelt“ gefordert. Bisher als **Erfolgsmuster** erlebte Verhaltensweisen greifen im **Ausland** „unerklärlicherweise“ ins **Leere**.
- 3 Unter der Annahme, dass das „Wirtschaftsleben“ standardisiert ist, wird die **außerfachliche** Vorbereitung auf den Auslandseinsatz von Unternehmen **vernachlässigt** und führt oft zu **Erfolglosigkeit**
- 4 Mehr als die Hälfte der Entsandten fühlen sich nicht gut genug auf den Auslandseinsatz vorbereitet und haben eine **überdurchschnittliche** bis unverträgliche **Einarbeitungszeit im Ausland**
- 5 Den Entsandten wird nur der stereotypische „Gastländer“ gezeigt, die **individuelle Reflektion** des **eigenen** kulturellen **Handelns** ist **kein Bestandteil** der Auslandsvorbereitung

1 Ausgangssituation

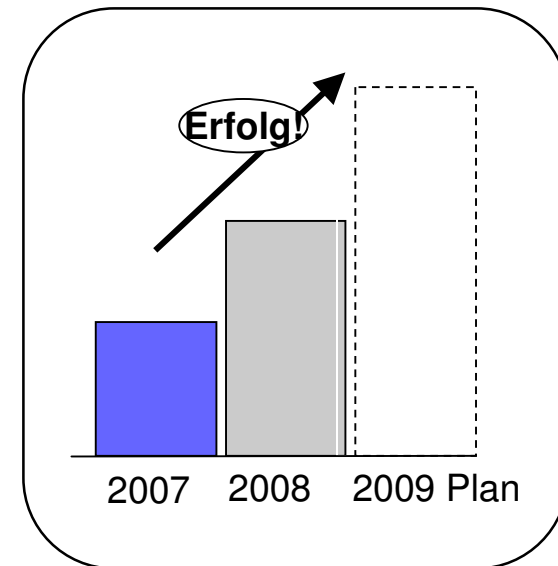
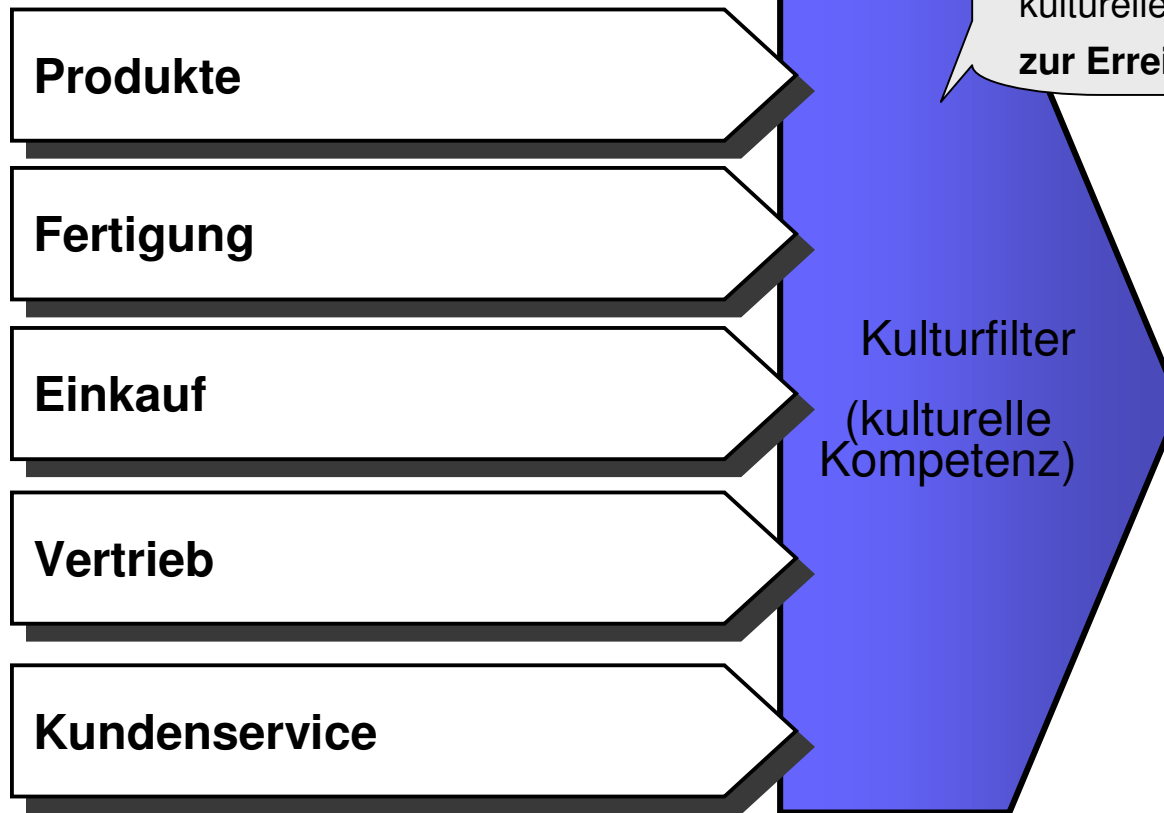
**2 Problemstellung und
Lösungsansätze**

3 Angebot

Kulturelle Kompetenz ist der Faktor für unternehmerischen Erfolg für internationale Vorhaben im In- und Ausland



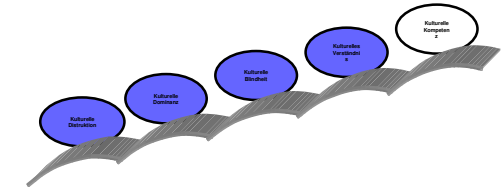
Zielerreichung und kulturelle Aspekte



„Nur der Mensch, der sich verstanden fühlt, ist bereit, sich verstehen und führen zu lassen“

Emil Oesch

Offensichtliche und „versteckte“ indische Eigenschaften



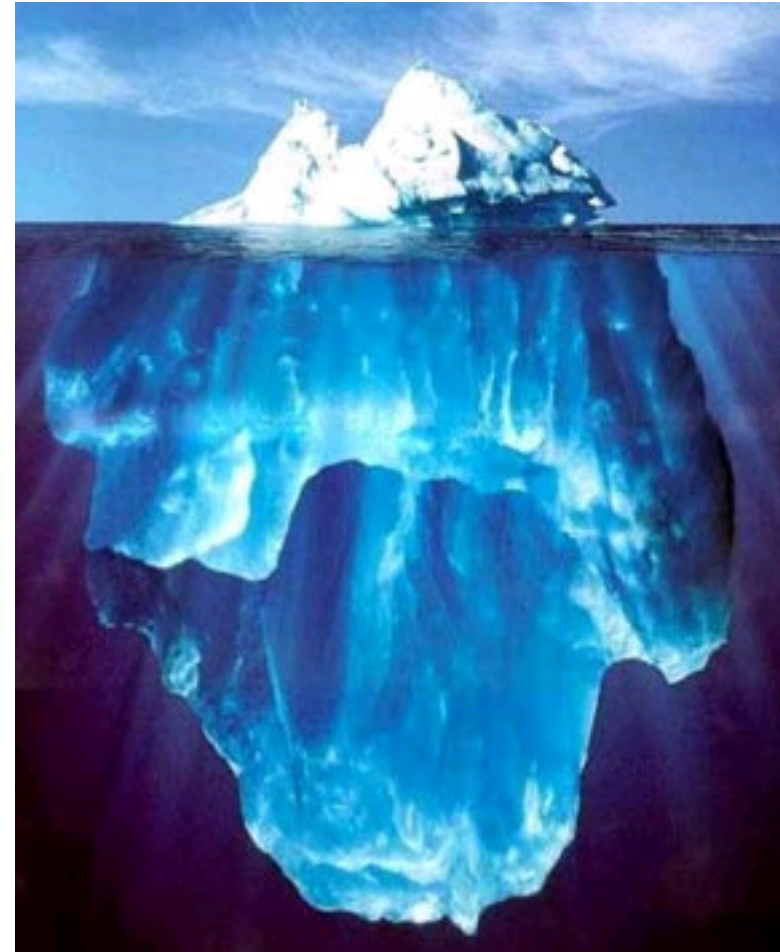
Kultureller Eisberg

1. Sichtbare Eigenschaften

- Bunte Festlichkeiten
- Heilige Kühe
- Henna
- Non-verbale Kommunikation

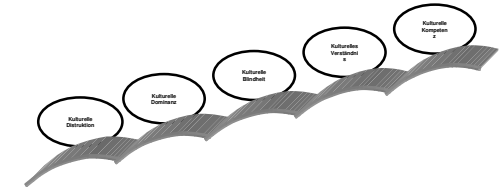
2. „Versteckte“ Eigenschaften

- Beziehungsintensiv/ familienorientiert
- stark hierarchisch denkend
- Entscheidungsfindung in Gruppen
- Polychronische Zeitvorstellung
- Und vieles, vieles mehr...



Wissen über kulturspezifische Wahrnehmungen/ Klischees sind für den Erfolg Ihres Vorhabens wichtig

Kulturelles Eigen- und Fremdbild

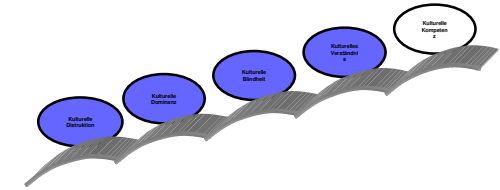


- Wie sehen Sie und Kollegen Inder, den indischen Markt...?
- Wie werden Sie von “Indern” wahrgenommen?
 - gebildet?
 - pünktlich?
 - materialistisch?
 - kolonialistisch?
 - arrogant?
 - gehetzt?
 - sentimental?
 - gleichmacherisch?
 - ...

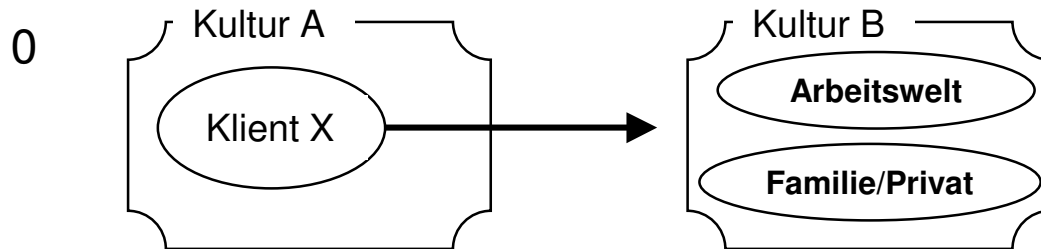


Kippbild: Eskimo oder Frau mit Ohrring?

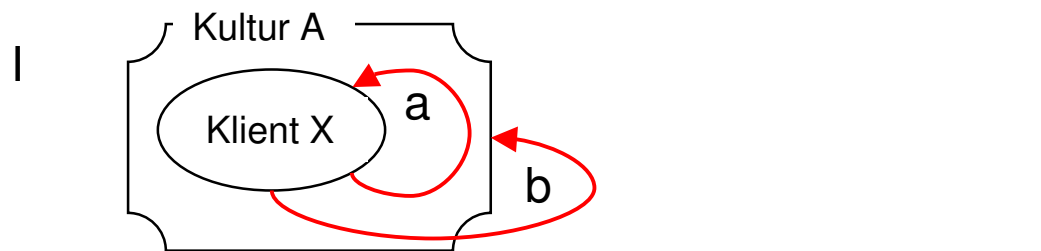
„Quick Check“ für Ihr bestehendes Vorhaben „Indien“ und Entwicklung eines tragfähigen, robusten Indienkonzeptes



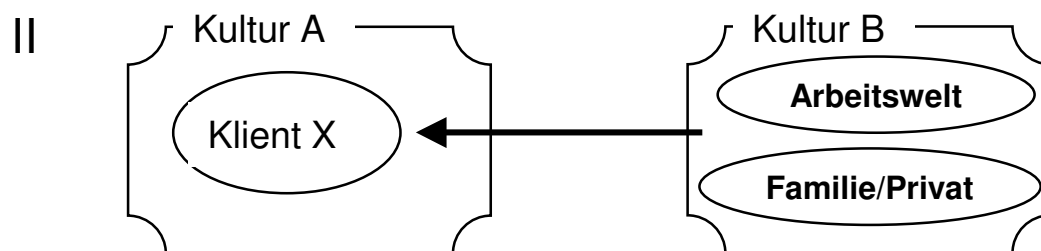
Coaching und kulturelle Handlungsfähigkeit



Der Klient hat eine **Initiale** Vorstellung von der **fremden Kultur**, deren Normen bzgl. Arbeitswelt und Familien- bzw. Privatleben



a) Der Klient erhält durch „Reflexionsgespräche“ und Expertenaustausch eine **Wahrnehmungserweiterung** auf sein (**Führungs-, Markt,..**) **verhalten**
 b) Der Klient erhält anlog zu a) Einblick in eigene **kulturelle** Beweggründe

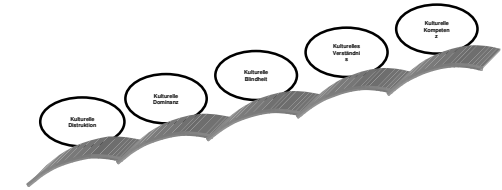


Der Klient erhält spezifische **Wahrnehmungen und Werte** aus **Sicht der Kultur B** durch **authentische Experten** und **Selbsterfahrungen**.

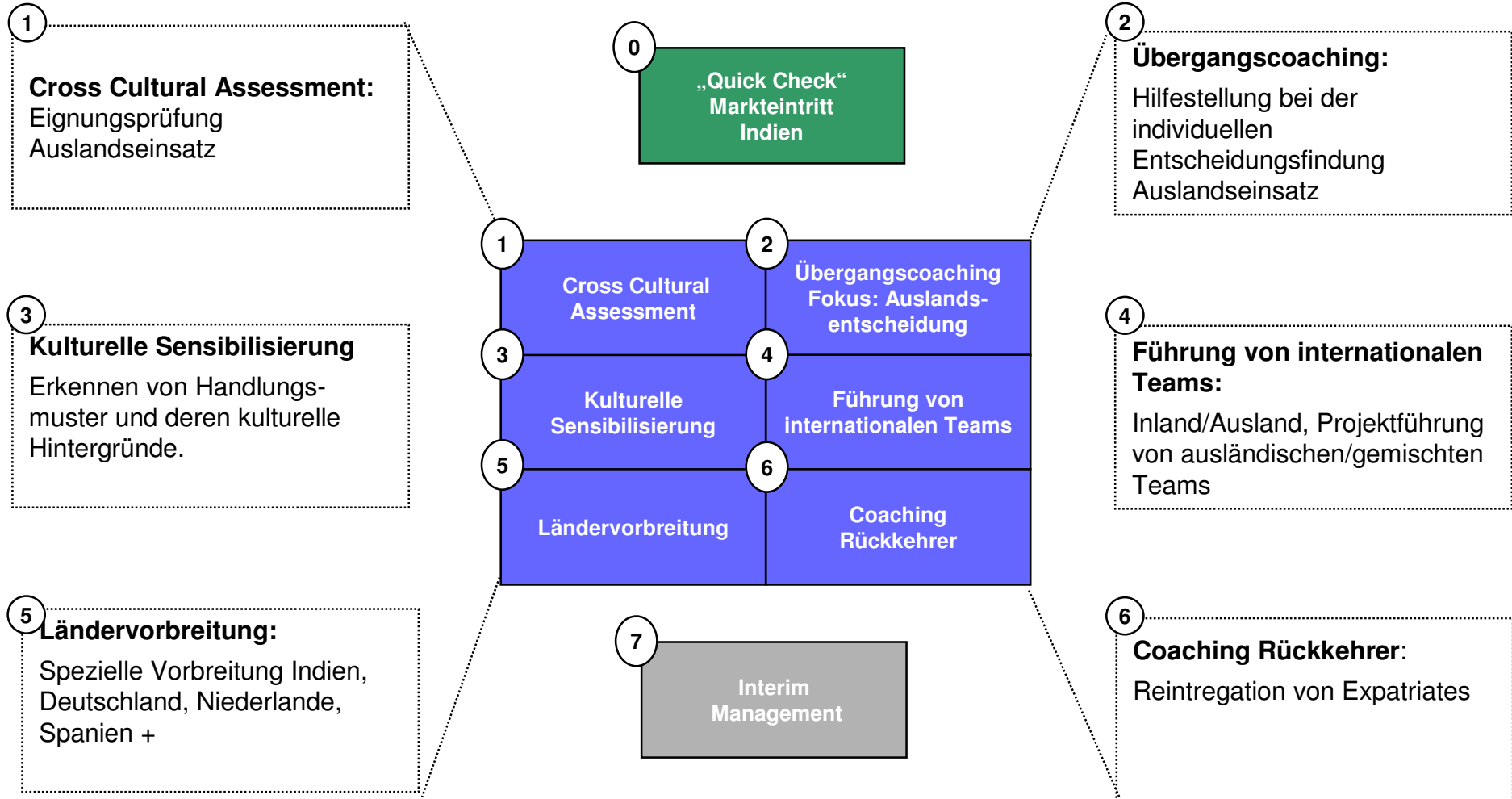
III Ableitung von marktkonformen und kulturspezifischen Handlungsmöglichkeiten

-
- 1 Ausgangssituation
 - 2 Problemstellung und Lösungsansätze
 - 3 Angebot**
-

„SinghCoaching“ bietet im Cross Cultural-Umfeld

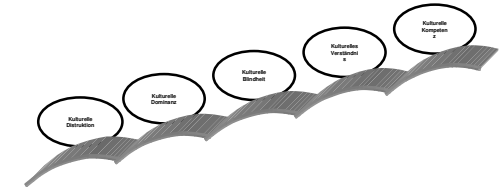


Zusammenfassung der Handlungsfelder

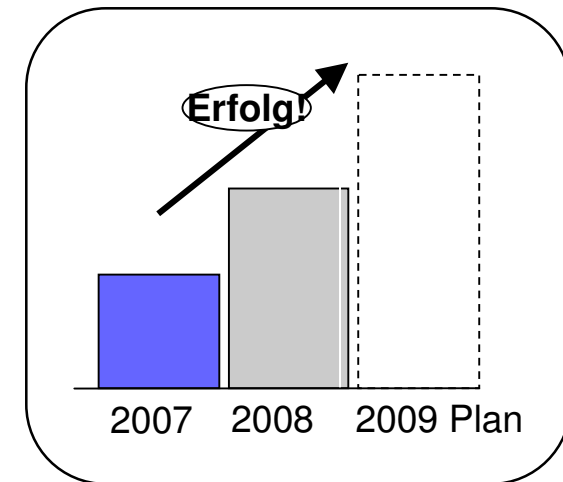
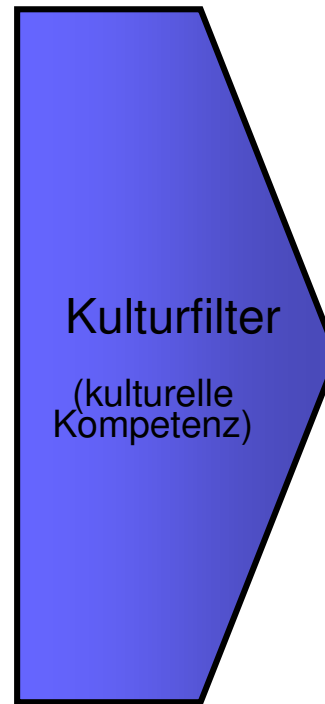


Wir begleiten Ihre Mitarbeiter und Ihr Vorhaben durchgehend von der Geschäftsanbahnung bis zur Umsetzung

Stetige Betreuung und Beratung



Illustrativ



SinghCoaching: Cross Cultural Coaching, Relocation, Interim Management



**Wie können wir Sie optimal
in Ihrem Vorhaben unterstützen?**

SinghCoaching
Alsterallee 8
22397 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 / 49 22 22 28
E-Mail: info@erfolghochmensch.de
Web: www.singhcoaching.de