

FACHINFORMATION

The Global Leader — der wirklich globale Manager

Kets de Fries und Florent-Treacy arbeiten in einem Beitrag zu Global **Leadership** heraus, dass Leadership in globalen Unternehmen spezifischen Anforderungen genügen muss, um erfolgreich zu sein.

In solchen wirklich globalen (nicht nur internationalen) Unternehmen kommt es darauf an, eine **Unternehmenskultur** zu etablieren, die über die nationalen Kulturunterschiede hinausreicht und den Menschen gemeinsame und verbindende Werte und Verhaltensweisen vermittelt, die jene verstehen können und als erstrebenswert empfinden.

Die erfolgreichsten globalen Manager zeichnen sich offenbar nicht dadurch aus, dass sie sich an den in Diversity Konzepten etc. formulierten To Do´s orientieren sondern v.a. dadurch, dass sie zum einen Bedingungen schaffen, die eine Hochleistungsorganisation möglich machen und es zum anderen verstehen, auf einige bei allen Menschen gleichermaßen vorhandenen existenziellen Bedürfnisse einzugehen. Damit berühren und inspirieren sie die kollektive Vorstellungskraft ihrer Mitarbeiter und führen sie zu Höchstleistungen.

Die Autoren sprechen von 3 Metabedürfnissen, die diese erfolgreichen globalen Manager bei den Mitarbeitern bewusst oder unbewusst adressieren:

- Gemeinschaft — Förderung von Gemeinschaftstugenden wie gegenseitige Unterstützung, Respekt und Zusammenarbeit
- Freude — Freude am Tun und Entdecken von Neuem (auch wie andere arbeiten und die Dinge tun) macht Menschen kreativ und produktiv
- Sinn — sich als Teil eines größeren Ganzen wertvoll erleben.

Diese Manager verspüren diese Metabedürfnissen selbst und leben sie auch sichtbar aus. Sie tragen eine ausgeprägte Offenheit für unterschiedlichste kulturelle Erfahrungen in sich. Anders als Manager, die zwar in der Welt herumreisen aber ihr Herz zuhause lassen, tauchen jene auch in die fremde Kultur ein, lassen sich auf andere Erfahrungen ein und empfinden dies als Bereicherung.

Häufig bringen sie auch schon entsprechende Erfahrungen aus binationalem Familienhintergrund oder langjährigen Auslandsaufenthalten in der Kindheit mit, die sie offen werden ließen für den Kontakt mit anderen Kulturen und deren Mentalitäten.

Darüber hinaus bringen erfolgreiche globale Manager zwei wesentliche Rollen ein, die sie jeweils gleichermaßen erfolgreich zuvor auch schon in ihrem Herkunftsland praktizierten:

- Charismatische Rolle — ein attraktives Zukunftsbild der Organisation entwerfen, Mitarbeiter ermächtigen und autorisieren, Mitarbeiter emotional mobilisieren
- Rolle des Architekten — Organisation gestalten und strukturieren, Kontroll- und Anerkennungssysteme etablieren.

Dies sind durchaus Merkmale, die in einer Managerkarriere zuvor beobachtbar sind und Grundlage bei Entscheidungen für Auslands-Assignments sein sollten. Andernfalls führt mangelnde **interkulturelle Kompetenz** zu erheblichen Folgen - deutsche Unternehmen scheinen auf diesem Gebiet nach wie vor Nachholbedarf zu haben.

In globalen Unternehmen braucht es Manager mit einem globalen Denkansatz und nicht Leute, die an ihrem Herkunftsort kleben. Das neue globale Organisationsparadigma erfordert weiterhin funktions- und kulturübergreifende Prozess- und Integrationskompetenz, die diese Manager befähigt, sich über die Besonderheiten von Regionen und nationalen Kulturen zu erheben und zugleich die Erwartungen der Mitarbeiter dort einzulösen. Dies benötigt eine Einstellung kultureller Relativierung, exzellente Beziehungskompetenz, Neugier und in besonderem Maße interkulturell sensible emotionale Intelligenz.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Fachinformation/Global-Leader-globale-Manager-E1151.htm>

© 2005 - 2010 JP-Consulting & Training GmbH
Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0