

LEADERSHIP EXCELLENCE PROGRAM 2015

KULTUR FRISST STRATEGIE

Das Indien-Modul des Leadership Excellence Program (LEP) konfrontierte die Teilnehmer mit einer anstrengenden Erkenntnis: Vergesst alles, was ihr im Basiskurs gelernt habt.



Am Anfang klang alles noch so einfach: Im ersten LEP-Lehrgang hatten die Teilnehmer an der „WHU – Otto Beisheim School of Management“ gelernt, wie eine Unternehmensstrategie zu entwickeln sei. Im Wesentlichen ging es um die Frage: Will man Preisführer sein? Oder doch lieber Qualitätsführer? Die Professoren Thomas Hutzschenreuter und Martin Högl reicherten diese Kernfrage um einige wissenschaftliche Erkenntnisse an: Rechtzeitig Innovationen einführen. Mitarbeiter mitnehmen. Auf die Wettbewerber gucken.

Hier geht's um das Wesentliche

Theoretisch hätten die Professoren noch viel tiefer in die Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaft einsteigen können. Als Vorteil des Leadership-Basismoduls gilt jedoch: In einer Woche Weiterbildung geht es um das Wesentliche – nicht um das Wiederkäuen von Lehrbuchwissen. Das Programm ist für Leader, nicht für BWL-Nachsitzer. Hier werden schließlich Strategien entwickelt und feingeschliffen.

Doch dann Indien: „Culture eats strategy for breakfast“ ist ein Zitat, das gerne Peter Drucker zugeschrieben wird. Im Werk des berühmten Management-Forschers findet es sich zwar nirgends, aber im Internet

tobt eine Debatte, ob es es gesagt haben könnte. Ja, könnte er. Womöglich war es auch der Wirtschaftswissenschaftler Michael Porter, der das Zitat erstmals aufzeichnete, oder Ford-Chef Mark Fields, an dessen Wirkungsstätte es angeblich immer noch als Firmenphilosophie an der Wand hängt. Oder Richard Clark von Merck,

der es nach einer Diskussion mit Drucker umwandelte in „Culture eats strategy for lunch“. Jedenfalls versagt jede Strategie, wenn sie gegen eine bestehende Kultur eingesetzt wird und dagegen ankämpfen muss. Darin sind sich Gelehrte und Pragmatiker einig.

Test-Parcours für das Management

So auch Wolfgang Messner, Associate Professor of International Management an der Myra School of Business, in dessen Lebenslauf Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen vertreten sind. Messner lebt seit sieben Jahren in Südindien. Es gibt kaum einen Ort, an dem Leader ihre Führungsqualitäten besser testen können – weil dort die heimischen Strategien am wenigsten greifen. Messner weiß das. Er hat als Mittler zwischen den Welten in der Outsourcing-Industrie von Bangalore gearbeitet, ist mit einer indischen Frau verheiratet und arbeitet gerade an dem Buch: „Why Change is the New

Wolfgang Messner
Professor, Myra School

„Wenn der indische Handwerker keinen passenden Bohrer hat, meißelt er ein Loch in die Wand und zementiert den Dübel ein.“



Normal. Managing Transformational Shifts“. Nebenbei betreut er das Indien-Modul des Leadership Excellence Program, also jene irritierten 20 IT-Manager aus Deutschland, von denen zwar die meisten schon geschäftlich in Indien zu tun hatten, von denen jedoch keiner bislang derart tief in die Kultur abgetaucht ist wie in diesem Frühjahr.

Ihnen erzählt Messner als Erstes von der „polychronen Zeit“ des amerikanischen Ethnologen Edward T. Hall. Dabei gilt das Erledigen mehrerer Handlungen nebeneinander als üblich. Ein Zeitplan spielt keine so große Rolle wie in „monochronen“ Kulturen, wo die Arbeitsschritte einzeln und nacheinander erledigt werden. Das Abarbeiten der einzelnen Schritte zählt weniger als die Pflege persönlicher Beziehungen. Messner berichtet vom indischen Mitarbeiter, dem kurz vor Arbeitsantritt die Tante begegnet. Mit ihr nicht wenigstens ein paar wohlwollende Worte zu wechseln, wäre extrem unhöflich, auch wenn er dafür zu spät zur Arbeit kommt. „Das muss man verstanden haben“, sagt Messner, „andernfalls geht in Indien alles sehr viel schwieriger.“

LESEWERT

- **Wie** die Teilnehmer des Leadership Excellence Program (LEP) Indien erlebt haben
- **Was** „Culture eats Strategy“ in der Praxis bedeutet
- **Welche** Besonderheiten Indiens man verstehen muss, um dort Erfolg haben zu können



Die Escalation Matrix im Fahrgastraum bietet Hilfe, klärt aber nicht eindeutig, was zu tun ist, wenn der Bus-Kühler kocht.



Der erste Seminartag endete mit einem Spaziergang durch Mumbai, der die Teilnehmer auch am Gateway of India vorbeiführte.



Im weltgrößten „Waschsalon“ Dhobi Ghat gibt es keine Maschinen. Mehr als 5000 Männer waschen Wäsche – aber fast jeder hat ein Handy, um sich zu organisieren.

► Hinzu kommen eine Reihe von Rahmenbedingungen, die ebenfalls die Strategien westlicher Konzerne in Frage stellen können: knapp neun Prozent Inflation; 57 Prozent des Bruttoinlandsprodukts werden in Services erbracht, aber eben nur von 31 Prozent der Arbeitskräfte; Arbeitskraft kostet wenig gegenüber Arbeitswerkzeugen. Messner illustriert das anhand eines Beispiels der eigenen Immobilie: „Wenn der indische Handwerker keinen 16er Bohrer hat, meißelt er ein Loch in die Wand und zementiert den Dübel ein“, erklärt der Professor. Kann man so machen. Würde im Westen vielleicht unter Pfusch am Bau fallen. Aber Workarounds wie diese helfen dem Land, an anderer Stelle führend zu werden.

Rajiv Anand, Vorstand der indischen Axis Bank, erläutert das den LEP-Teilnehmern anhand eines anderen Beispiels: „Wir werden Kreditkarten umgehen und direkt zu mobilen Geldbörsen übergehen.“ 70 bis 80 Pro-

zent der Inder haben ein Handy, schätzt Anand. Den LEPLern scheint das nach ihrem Slum-Besuch in Mumbai eher noch zu niedrig gegriffen. Die gesamte Wirtschaft – von Wäsche waschen bis Müll trennen – läuft dort über Mobiltelefone. Um 200 Prozent jährlich wächst das mobile Bezahlen derzeit in Indien. Erklärtes Ziel der neuen Regierung von Ministerpräsident Narendra Modi ist, dass bald alle Inder ein Konto haben. Klingt vollmundig für ein Land mit begrenzter Bankeninfrastruktur, denn Indien lebt nicht nur in Bombay und Kalkutta, sondern vor allem in 700.000 Dörfern, sagte schon Mahatma Gandhi. De facto wurden in den letzten sechs Monaten aber schon 120 Millionen neue Bankkonten eingerichtet. 120 Millionen! Und besonders erfreulich für Anand: „Betrug gibt es im Mobile Banking nur wenig.“ Also genau das Argument, das in den etablierten Märkten die Zurückhaltung erklärt, gilt im Emerging Market India quasi nicht.

Hier hilft kein ADAC

Letzte Lehrstunde in Sachen „Kultur frisst Strategie“ für die LEPLer des Jahrgangs 2015: Auf dem Rückweg nach Deutschland bleibt der Bus liegen. Mitten auf offener Strecke. Zehn Kilometer bis zum nächsten Dorf, rund zwei Fahrstunden vorm Flughafen Bangalore. Es ist 23 Uhr, in vier Stunden geht der Flieger. Der Kühler kocht. Der Reiseleiter hackt hektisch auf ein Smartphone ein. Die Lösungsstrategie, die freundlichen Helfer vom ADAC anzurufen, greift nicht. Fassungslose LEPLer schauen zu, wie ein durchaus bemühter Busfahrer kühlendes Wasser in den Motorraum kippt, mehrheitlich auf die Elektrik. Jetzt bloß nicht laut werden, grummelt der Kollege von BMW. Und siehe da: 30 Minuten später fährt der Ersatzbus vor. Incredible India.

Horst.Ellermann@cio.de

LEADERSHIP EXCELLENCE PROGRAM 2015/16 | Melden Sie sich jetzt an



Selbst wenn die Kultur sie frisst: Ohne Strategie geht es auch nicht. Der nächste Jahrgang des Leadership Excellence Program beginnt mit dem Intensivseminar „General Management“ an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Das Auslandsmodul „Interkulturelles Management“ führt die Teilnehmer dann nach China.

Termine:

General Management,
9.–13. November 2015, Düsseldorf

Interkulturelles Management,
Mai 2016, Beijing, Shanghai

www.leadership-excellence-programm.de

