



Führungsstil im multikulturellen Singapur – ein Stil oder viele?

Interview mit Jaleh Nayyeri, Management Coach, Singapur

Im *Ease of Doing Business Ranking* der Weltbank erhält Singapur immer einen Spitzenplatz. Es ist also leicht, in Singapur ein Unternehmen zu gründen oder ein Geschäft zu eröffnen. Jedoch der Prüfstein für den gewünschten Geschäftserfolg ist die Praxis – die Unternehmens- oder Geschäftspraxis. Singapur ist ein überaus multikulturelles Land, mit großen chinesischen, malaiischen und indischen Communities. Es ist Mitglied der ASEAN Staatengruppe, und damit ein südostasiatisches Land. Jedoch sind auch tausende europäische Firmen in Singapur tätig: allein 1 600 deutsche, jedoch auch hunderte Schweizer, österreichische, britische, französische, niederländische und andere. Sie alle brauchen generell Mitarbeiter vor Ort, und speziell Fachkräfte. Wie funktioniert die Führung, wie die Kooperation? Kooperation auch mit Kunden, also CRM – wie funktioniert sie in SG?

CCP: Frau Nayyeri, Sie leben zwischen Singapur und Deutschland, führen selbst ein Geschäft als Beraterin für Unternehmenskommunikation in beiden Ländern. Sagen Sie bitte, gibt es einen spezifischen singapurischen Führungsstil?

JN: Das Geschäftsumfeld in Singapur ist zwar stark westlich geprägt, dennoch werden langfristig wirkende Wertvorstellungen der verschiedenen Ethnien weitergegeben. Nachhaltig und dominant wirkt die konfuzianische Prägung, nach der sich ergänzende Verpflichtungen zwischen Führenden und Geführten ergeben: Fürsorge auf der einen, Respekt und Loyalität auf der anderen Seite. Der Führungsstil ist in Singapur – wie im Übrigen auch in anderen südostasiatischen Ländern – patriarchalisch orientiert.

CCP: Wenn nun zum Beispiel ein deutscher mittelständischer Unternehmer mit drei seiner besten Mitarbeiter in SG anreist, um die wichtigsten Führungspositionen in SG selbst in der Hand zu haben, würden Sie ihn dafür loben oder Konsequenzen

aufzeigen, die er wahrscheinlich nicht erwartet hatte?

JN: Um die Akzeptanz und Durchsetzung von Unternehmenszielen sicherzustellen, empfiehlt es sich, auch lokale Mitarbeiter in die Führungsebene aufzunehmen. Bei einer rein deutschen Besetzung könnte in diesem Fall die Gefahr einer so genannten „glass ceiling“ drohen. Diese kulturell bedingte Undurchlässigkeit zwischen den Ebenen würde sich im Alltag sowie Unternehmenserfolg niederschlagen.

CCP: Nehmen wir einmal an, die Zusammensetzung der Firmenleitung ist geklärt, bewusst benutze ich nicht den Terminus Führungs- oder ManagementTEAM. Welche Rolle spielt das TEAM in einem Unternehmen in SG, auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation?

JN: In kollektivistisch geprägten Gesellschaften zählt die Einbettung des Individuums in die Gruppe. Für Teams in Unternehmen bedeutet das die Wahrung der Harmonie und die Abhängigkeit vom Urteil der übrigen Teammitglieder. Sich aus dieser Gemein-

schaft durch Eigeninitiative, Ideen oder Kritik herauszuheben, ist nur sehr begrenzt vorgesehen, da das Interesse der Gruppe dem des Individuums übergeordnet ist.

CCP: In der Konsequenz stellt sich die Frage nach der Verteilung von Entscheidungsrecht bzw. Entscheidungsmacht in einer Organisation in SG?

JN: Wie für die meisten chinesisch geprägten Gesellschaften gilt auch für Singapur die Bevorzugung klarer Hierarchien mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen. Position und Senioritätsprinzip gehen dabei Hand in Hand. Der westliche und damit demokratische Entscheidungs- und Führungsstil sind eher ungewohnt und wirken oftmals verunsichernd.

CCP: Damit in Zusammenhang steht auch die Frage nach der Funktion eines Meetings im Arbeitsprozess in SG, sei es auf Führungsebene, sei es auf Mitarbeiterebene: Problemlösungskremium oder nur Informationsverteilung?

JN: Im südostasiatischen Raum fällt es Mitarbeitern oft schwer, offen und kreativ mit Problemstellungen umzugehen, da sie befürchten, etwas „Falsches“ zu sagen. Auch die herrschende Hierarchiegläubigkeit und Angst vor Fehlern sind keine günstige Voraussetzung für Kreativität und Querdenken. Daher besteht eine Tendenz zur Informationsverteilung.

CCP: Welchen Einfluss hat das Konzept des Gesicht-Wahrens am Arbeitsplatz?

JN: Die Wahrung des Gesichts ist in Südostasien sehr wichtig und findet ihren Niederschlag natürlich auch in Organisationen. In erster Linie geht es darum, Konflikte und Streitsituationen zu vermeiden. Diese Wertvorstellung kollidiert mit dem westlichen Ansatz, ein Thema kritisch zu diskutieren und Meinungsverschiedenheiten offen auszutragen.

kommkontor21

✉ info@kommkontor21.de

🌐 www.kommkontor21.de

CCP: Worin sehen Sie weitere Stolperfallen im beruflichen, aber auch privaten Alltag?

JN: Ein Thema, das aus meiner Erfahrung in der interkulturellen Arbeit immer wieder eine zentrale Rolle spielt, ist das Spannungsfeld zwischen direkter und indirekter Kommunikation. In Südostasien, und damit auch Singapur, wird ein indirekter Kommunikationsstil bevorzugt. Direkte oder gar kritische Aussagen können Mitarbeiter brüskieren. Wer einen direkten, d. h. westlichen Stil gewohnt ist, empfindet die indirekte, sehr höfliche Kommunikation der Asiaten häufig als wenig verbindlich und damit irritierend. Hier ist es wichtig, genau zuzuhören und Nuancen zu erkennen. Auch und gerade hier gilt das asiatische Postulat der Gesichtswahrung.

CCP: Demnach könnte man interkulturelle Kompetenz als Schlüsselkompetenz bezeichnen?

JN: Absolut. Wer im Ausland erfolgreich leben und arbeiten möchte, benötigt ein hohes Maß an Sensibilität, Resilienz und Anpassungsfähigkeit. Dies gilt umso mehr, je unterschiedlicher die Kultur im Gastland wahrgenommen wird. Häufig steht jedoch die fachliche Eignung eines Kandidaten bei der Stellenbesetzung im Vordergrund. Das kann fatale Folgen mit hohen materiellen als auch immateriellen Kosten nach sich ziehen. Ein Beispiel: Rund 90 Prozent der deutschen Unternehmen unterstützen ihre Mitarbeiter vor der Ausreise durch fachliche und sprachliche Vorbereitungskurse, ein interkulturelles Training hingegen erhält nur knapp die Hälfte der Entsendeten. Im Alltag des Gastlandes entscheidet jedoch gerade die eigene interkulturelle Sensibilität häufig über Erfolg und Misserfolg.

