

**KRIS RAMACHANDRAN**  
*Former CEO, Philips Electronics India*

*Was sind Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Religion und Kultur? Wo sehen Sie die größten Chancen, wo die größten Herausforderungen?*

Das Überlappen, das Zusammenspiel zwischen und das Lernen von meinem Privat- und Berufsleben waren für mich am lehrreichsten. Sich dessen bewusst sein und dieses Bewusstsein wirksam einsetzen, hat einen Vervielfältigungseffekt. Seit vielen Jahren arbeite ich mit Geschäftspartnern aus Europa, Amerika und China. Es ist nicht immer leicht, mit den impliziten und expliziten Erwartungen von Kollegen aus verschiedenen Kulturen umzugehen. Indien ist ein Kontinent für sich und ich bin es gewohnt, mit Menschen aus allen Teilen des Landes zusammenzuarbeiten. Meine frühe Kindheit und Schulzeit verbrachte ich in Kalkutta im Osten, mein Ingenieursstudium an einer Universität im Norden, die Zeit an der Business School in Kalkutta und meine Karriere hat mich in alle Teile des Landes geführt. Die größten Möglichkeiten sehe ich in der Abschwächung und der schrittweisen Überwindung von Stereotypen, Vorurteilen, Denkmustern; voneinander lernen und den Reichtum transkultureller Beziehungen genießen, einen lernenden und integrativen Ethos schaffen und aufbauen sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz; persönliches "Wachstum" – die Fähigkeit, eine andere Position einzunehmen, sich ein anderes Denkmuster anzueignen, und dennoch nicht das Bedürfnis empfinden, dieses anderen aufdrängen zu wollen. Die größten Herausforderungen sind meiner Meinung nach fest verwurzelte Vorstellungen, Vorurteile, Denkmuster; reagieren anstatt zu antworten und nachzudenken; persönliche Grenzen überschreiten; mit schmerzhaften oder bedrohlichen Erfahrungen umgehen; Bedürfnisse nach "Macht" und "Ego" verstehen und mit ihnen umgehen.

*Was bedeutet Globalisierung für Sie persönlich? Welche konkreten Auswirkungen erleben Sie?*

Für mich bedeutet sie die Fähigkeit, persönliche, wirtschaftliche, kulturelle, professionelle und situationsbedingte "Grenzen" leichter zu überschreiten. Der Wille, aufgeschlossen gegenüber anderen Vorgehensweisen zu sein und diese zu akzeptieren, macht Win-Win-Ansätze möglich, wenn das Ergebnis neu definiert werden kann.

*Wie haben sich die Aufgaben und Herausforderungen von Führungskräften in diesem Zusammenhang geändert? Welchen Rat können Sie aus Ihrer Erfahrung anderen Führungskräften geben?*

Heute wünsche ich mir, ich hätte vor 30 Jahren eine richtige Ausbildung in den "freien Künsten" gemacht. Dies ist mein wichtigster Rat. Führungskräfte müssen viel lesen und verschiedene kulturelle Hintergründe "aufsaugen". Man sollte auch von der Kunst, der Literatur, der Kulturgeschichte und der Architektur lernen. Es gibt einen weit größeren Bedarf, verschiedene Verbraucher und Märkte, auch unvollkommene Märkte zu verstehen. Führungskräfte müssen verstehen, dass Technologie nur bestimmte Dinge ermöglicht und dass "Lebensqualität" für verschiedene Völker unterschiedliche Bedeutungen haben kann.

*Wie kann eine gemeinsame Unternehmenskultur eines transnationalen Unternehmens geschaffen werden? Welche Voraussetzungen muss sie erfüllen, um von Mitarbeitern weltweit verstanden, akzeptiert und gelebt werden zu können?*

Ich glaube nicht, dass es notwendig oder möglich ist eine gemeinsame Unternehmens-"Kultur" zu schaffen, sofern wir nicht eine Kultur der Integration und der wahren Vielfalt schaffen können. Wünschenswert ist, sich beständige Werte und Vorstellungen einzuprägen sowie wahre Vielfalt und Integration. Kollegiales Verhalten und Respekt vor den Unterschieden sind Ausgangspunkte für wahres integrierendes Verhalten, was wiederum zu Einblicken in das Verhalten der Kunden führt.

*Viele Menschen begegnen dem Begriff Globalisierung mit Sorge, die eigene Entscheidungsfreiheit und Mitbestimmungsmöglichkeit zu verlieren. Was würden Sie diesen Menschen sagen?*

Die "Angst" entsteht, wenn Globalisierung als Mittel zur Macht (wirtschaftlich oder politisch) betrachtet wird. Es

gibt aber eine andere "liberalere" Sicht auf die Globalisierung: der Wunsch, über mein "Dorf" hinaus zu reisen, weiter als meine Vorväter dies taten. Verschiedenen Menschen zu treffen und mit ihnen zu leben und die Unterschiede zu respektieren und nicht zu versuchen, "meinen" Lebensweg oder "meine" Standards für wirtschaftliches Wohl anderen aufzuzwängen. Freiheit als Ideal kann man niemals verlieren, denn sie ist die Freiheit der Gedanken – die Möglichkeit sich zu entscheiden. Im Konkreten kann man Freiheit, weil sie das Recht ist, sich frei zu bewegen, sehr wohl verlieren. Die wahre Stärke von transnationalen Unternehmen liegt im Willen und in der Fähigkeit der Manager, die Verpflichtung zu erfüllen, unabhängig zu denken, zu sachkundigen Schlussfolgerungen zu kommen und diese Ansichten im Geiste des Dialogs auszudrücken. Dogmen sind der Anfang vom Ende.

*Wie verändert sich die Arbeit in den Heimatorganisationen?*

Sie entfernt sich davon, eine einheitliche "globale Strategie" zu verfolgen, und führt stattdessen verschiedene Strategien für verschiedene Märkte ein. Sie bewegt sich außerdem fort von der fixen Idee globaler Regeln, Richtlinien und Prozesse, hin zu einer Leidenschaft für die Ausbildung der Manager und führt die Gespräche über Vorstellungen, Werte, Integration und Vielfalt weiter. Sie fragt sich, wie das ganze Handeln des Unternehmens zu der neuen Realität passt: dass "die Märkte dort sind, wo die Menschen (Kunden) sind". Am wichtigsten: Sie zieht die neue Klasse der "Unternehmer-Führungspersönlichkeiten" an, bildet sie und baut sie auf.

*Was tun Sie persönlich, um mit der Vielfalt und den häufigen Reisen zurechtzukommen?*

Ich genieße es und sehe jede Erfahrung als eine neue Möglichkeit zum Lernen. Ich versuche, mein Leistungsvermögen und meine Fähigkeit, zu beobachten und zu verarbeiten, zu schärfen.

*Was waren für Sie schöne, bereichernde Erfahrungen?*

Gastgeber für über 200 globale Führungskräfte und Manager von Philips beim Philips-Gipfel in Delhi im März 2006 zu sein war eine ganz besondere Erfahrung. Ich habe es sehr genossen, ihnen ihr "intensives Eintauchen" in den indischen Markt zu erleichtern. Mit jungen globalen Managern über die Schwellenländer zu sprechen und in diesen Märkten dauerhafte Unternehmen "durch Einheimische für Einheimische" aufzubauen ist immer eine großartige Möglichkeit. Die Neugier, Offenheit und der Wille, verschiedene Ansichten zu betrachten, sind immer erfrischend. Die 12 Monate, die ich vor 40 Jahren in den Vereinigten Staaten als Austauschstudent verbracht habe, waren persönlich sehr wichtig für mich. Ich lebte bei einer amerikanischen Familie (zu der ich immer noch Kontakt habe), ging dort zur High School und habe viele Freundschaften geschlossen. Es war für mich die erste Reise außerhalb Indiens und das Jahr war zweifellos die eine Erfahrung, die mein Leben am stärksten verändert hat. Die Hochzeit meines Sohnes und seiner amerikanischen Freundin war eine indische, hinduistische Hochzeit, die in einer glaubensübergreifenden Unitarian Christian Church in Portland, Maine von einem indischen Priester vollzogen wurde. Dabei habe ich wirkliche Integration und Vielfalt erlebt und das auf sehr persönliche Art und Weise. Die Hochzeit meiner Tochter mit ihrem italienischen Freund in weniger als zwei Monaten wird eine weitere Erfahrung der Integration sein.

*Was waren für Sie eher verstörende Erfahrungen?*

Viele globale Manager tun sich immer noch schwer damit, was denn nun integratives Verhalten ist. Öffentliche Ankündigungen werden nicht immer in ein bestimmtes Verhalten umgesetzt: Zuteilung von Ressourcen und Investition in die neue Realität. Vielleicht lenkt der Druck durch quartalsmäßige Einkünfte und von den Analysten davon ab, das Unternehmen der Zukunft aufzubauen?

*Was hat sich an Ihrer Führungsaufgabe und Führungsrolle verändert?*

Ich verbringe mehr Zeit mit dem Management von Stakeholdern innerhalb und außerhalb des Unternehmens und außerdem mit dem Aufbau von "Live"-Plattformen für Integration.

*Wie bewältigt Ihre Organisation die gewachsene Komplexität – in Strukturen, den Kommunikations- und Arbeitsformen?*

Philips nutzt sein Markenversprechen "sense and simplicity", um Veränderungen voranzutreiben. Organisationsstrukturen wurden flacher gestaltet und vereinfacht, und die Entscheidungsfindung an die Märkte selbst übertragen. Die Kommunikation findet über hierarchische Ebenen und geographische Grenzen hinweg statt. Produktentwicklung für "lokale" Märkte wird nicht nur ermutigt, sondern angeordnet. Aber Änderungen an der Arbeitsweise eines transnationalen Unternehmens können nicht über Nacht erreicht werden. Es ist das Ergebnis einer Vision, des leidenschaftlichen Glaubens, dass Vielfalt und Unterschiede ein Wettbewerbsvorteil sein können.

---



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](mailto:info@synnecta.com) - Telefon: +49 (0) 221 - 3 90 93 39 - 0