

Veränderungen in menschlichen Systemen

Einführung von IT-Systemen, weil sie gewährt, dass nur Verhaltensweisen, die persönlich und kulturell akzeptierbar sind, niedriger in der Hierarchie oder in der Motivation ist, uns zuzuhören.

1./2. April 2006

1) ...ssen, dass dies weniger als grössere System hastellung des Lehrplan, zu dem wir weniger

Verbindungen

Wir werden betrachten über ein Ziel für Eingänderung ist. In dem ll werden wir vielleicht als jemanden identifiz und gut verknüpft ist nigen Einfluss haben. en wir, wenn wir diese übertragen, dass seine ekanbüro und die Po Lehrplankomitee diese ränderungen machen. Wir werden aus prakti- Sicht abwägen müssen, die wir an einem be- führen wollen, letztlich genommen, wir hätten nfluss, die Einstellung s zum Lehrplan zu än- en, dass die Fakultät in ehement entgegenre- der Direktor Glaub- it verlieren. Dies würde rfolg unseres Verände- erwandern.

müssen auf vielen Stu- derungsprogramm be- . Wenn wir versuchen, elsystem in Verbindung en wir diese Person sorg- n Beziehungen und Ver- den, die uns langfristig te Ziele zu erreichen.

MIT in Boston ist einer der Mü- onpsychologie. Er ist Keynote alen Trias Konferenz - Transition ürlich (www.kongress.trias.ch). home.html, info@trias.ch

Reputationmanagement in Asien

Ganzheitlich asiatisch

Wer in Asien als Unternehmer Fuss fassen will, ist gut beraten, auf seine Reputation zu achten. Diese resultiert vor allem, wie überall in der Welt, aus Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit.

Interview Susan Horváth (*)

Asien boomt und zieht immer mehr westliche Investoren, Unternehmer und Professionals an. Das Thema «Reputation» für Unternehmen und Unternehmer in Asien ist von grosser Bedeutung.

Susan Horváth: Sie beraten Schweizer Unternehmen in Personal- und strategischen Fragen vor Ort in Asien. Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren Ihrer Erfahrung nach?

Thomas Schürch: Um einen trotz des Asia-Booms nicht allzu euphorischen und somit realistischen Business Plan zu erhalten, darf nur aufgrund absolut verlässlicher Informationen über die vor Ort verfügbaren Personalressourcen sowie des unternehmerischen Umfelds für Unternehmen (Gesetzgebungen, Infrastruktur, Kunden, Mitbewerber) geplant werden. Es muss zudem sichergestellt sein, dass die zuständigen Ansprechpersonen und Instanzen im Mutterhaus selbst auf diesen internationalen Geschäfts- und Kulturaustausch richtig vorbereitet und ausgerichtet sind, um das Potenzial Asiens effizient nutzen zu können.

Man spricht von einer globalen Marke. Gibt es auch eine globale Reputation?
Bernhard Bauhofer: Ja, aber die Reputation eines vorbildlichen «Global Citizen» ver-

dieht sich das Unternehmen in den lokalen Märkten. Wie das Markenmanagement muss deshalb auch das Reputation Management an lokalen Besonderheiten ausgerichtet werden. Durch Fehler beim Eintritt in Asien kann ein westliches Unternehmen seine Reputation schnell verspielen. Als erster Schritt ist die Identifikation der zentralen Anspruchsgruppen nötig. Diese müssen in die lokale Wertschöpfung systematisch eingebunden werden. So verschafft sich das Unternehmen lokale Akzeptanz und Respekt.

Wie berücksichtigen Sie den Faktor «Reputation» in einem asien-spezifischen Umfeld?

Schürch: Gute Reputation resultiert in Asien wie überall in der Welt vor allem aus Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Glaubwürdigkeit erreicht man nur, wenn Versprechungen durch Taten exakt eingehalten werden und somit auf sie Verlass ist. Genau diese positiven Vorurteile weisen Asiaten Schweizern grundsätzlich zu. Erfolgreiche Schweizer Firmen in Asien wissen deshalb genau, dass nicht nur die hohe Qualität ihrer Produkte den Kaufentscheid positiv beeinflusst. Glaubwürdigkeit und Verlass in Aussagen und Taten durch Firmenvertreter und Repräsentanten vor Ort sind ebenso wichtig.



Thomas Schürch und Bernhard Bauhofer

Letzteres rechtfertigt den wesentlich höheren Preis von Schweizer Produkten und Dienstleistungen.

Welchen Stellenwert hat der CEO in der Unternehmensreputation?

Bauhofer: Als Chief Reputation Officer muss der CEO eine Win-Win-Beziehung mit den Stakeholdern schmieden und diese auf die Zukunft einstimmen. Während der CEO bei uns Kommunikator und Netzwerker ist, wird in Asien, vor allem in Korea und Japan, die Hierarchie betont. Diesen Rollenwechsel muss der CEO beherrschen, ohne dabei Authentizität und Glaubwürdigkeit zu verlieren.

Welchen Stellenwert spielt die Ethik?

Bauhofer: Zwischen Europa und Asien herrschen bei dem Verständnis von «Ethik» fundamentale Unterschiede. Ungleichartige Werthaltungen zwischen den beiden Kontinenten stellen eine grosse Herausforderung für jeden Unternehmer dar. Dem europäischen Anspruch der Selbstverwirklichung steht die allgemeine Pflichtorientierung der Menschen in Asien diametral gegenüber.

Ihre beiden Unternehmen verfolgen einen 360°-Beratungsansatz. Was verstehen Sie darunter?

Schürch: Speziell wenn wir neu gegründete Joint-Ventures in Asien betreuen ist es wichtig, eine objektive Ist-Analyse mit einem Stärken- und Schwächen-Profil der beidseitig existierenden Personal-Ressourcen zu erhalten. Eine mögliche Methodik um dies zu evaluieren bieten 360°-Assessments. Bei neu gegründeten Joint-Ventures ist es entscheidend, das Wissen, die Motivation sowie die individuellen Ziele von Schlüsselperso-

nen im Unternehmen zu erkennen, zu nutzen und vor allem auch zu erhalten.

Bauhofer: Reputation ist ein ganzheitliches Konzept. Dennoch tendieren westliche Unternehmen dazu, die Reputation nur an einem oder zwei Faktoren aufzumachen. Das sind in der Regel die Kommunikation und der CEO. Ein nachhaltig erfolgreiches Reputation Management bezieht aber sämtliche Faktoren in ein 360°-Programm ein. Dazu gehören auch Innovation, Corporate Social Responsibility, Ethik und eben Human Resources Management. Asiaten unterscheiden sich, bedingt durch Erziehung und entwicklungspsychologische Faktoren, in wichtigen Belangen von uns Europäern. Neusten empirischen Untersuchungen zufolge tendieren sie stärker als wir dazu das Ganze zu sehen.

Wie können Schweizer Unternehmen ihre Reputation spezifisch im Personalwesen in Asien positiv gestalten?

Schürch: Wie einleitend bereits erwähnt, ist die Fokussierung auf Grundwerte wie Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit des Arbeitgebers ein grundlegender Faktor des Erfolgs, um die wirklich guten Mitarbeiter rekrutieren und behalten zu können. Zudem fördert ein klar verständlicher Karriereplan mit begleitenden praxisnahen Weiterbildungsmöglichkeiten die Identifikation und Bindung zum Unternehmen. Das Arbeitsumfeld eines Mitarbeiters und die darin verankerten Regelungen sollen sicherstellen, dass sich jeder Mitarbeiter wiederfinden und auf faire Weise messen kann. Schweizer Firmen, die diese Grundlagen Ihren Mitarbeitern sicherstellen, können in Asien vom positiven Vorurteil eines ausländischen Arbeitgebers profitieren und geniessen eine entsprechend gute Reputation als Arbeitgeber.

(*) Susan Horváth ist Managing Director der Wirtschaftskammer Schweiz-China (www.sccc.ch).
Thomas Schürch ist Gründer und Inhaber der Swiss Asia Group in Shanghai (thomas.schuerch@swiss-asia.com).
Bernhard Bauhofer ist Gründer und Inhaber von Sparring Partners GmbH in Wollerau (info@sparringpartners.ch).