Deutscher Chef – türkische Mitarbeiter

Ali Aydin

Internationalisierung und Globalisierung machen es notwendig, mit interkulturellen Vertriebsteams zu agieren. Das verlangt vom Vertriebsleiter interkulturelle Sensibilität und multikulturelle Handlungskompetenz. Das Wissen über andere Kulturen reicht allein nicht aus.

HIER LESEN SIE …

- vor welchen Herausforderungen Leiter eines internationalen Teams stehen und wie sie sie meistern,
- warum es notwendig ist, interkulturelle Kompetenzen aufzubauen,
- warum die kritische Selbstreflexion wichtiger ist als die Beherrschung von Kulturstandards.

Ein in Deutschland ansässiges Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie will expandieren und den türkischen erobern. Der Vertriebsleiter leitet in der Auslandsniederlassung ein Team mit hauptsächlich türkischen Mitarbeitern. Die kennen den Markt und vor allem den Kunden am besten.

Deutscher Chef – türkische Mitarbeiter: Das wirft oft Probleme auf. So kommen die türkischen Verkäufer nicht mit der deutschen Mentalität zurecht, sehr aufgabenbezogen vorzugehen. Die zweckgebundene und sachlich-neutrale Art des Vertriebsleiters wird von den Mitarbeitern als kalt und distanziert empfunden. Diese wollen auch auf der Beziehungsebene kommunizieren. So ist es für türkische Verkäufer üblich, berufliche Kontakte mit dem Privaten zu verbinden. Vom Chef erwarten sie Loyalität und Vertrauen. Ein Türke legt viel Wert auf die Beziehungsebene und in Gegenwart seines Vorgesetzten wird er hierarchisch denken. Er wird seine vielleicht besseren Vorschläge nur mit – für deutsche Verhältnisse übertriebenen – Respektbezeugungen äußern, um seinen Chef nicht „bloßzustellen".

Wird im Zusammenhang mit einer Expansion ein Team zusammengestellt, in dem Vertriebsmitarbeiter aus mehreren Ländern sitzen, sollte der Vertriebsleiter nicht den Fehler machen, alle Nationalitäten „über einen Kamm zu scheren": Dem US-amerikanischen Teammitglied kann er schon einmal schonungslos die Meinung sagen. Aber wenn der japanische Mitarbeiter im Vertriebsteam „Ja" sagt, muss dies nicht unbedingt Zustimmung signalisieren. Es ist lediglich ein Akt der Höflichkeit.

Blick über den Tellerrand

Global agierende Unternehmen benötigen Führungskräfte, die über ein hohes Maß an Sensibilität für kulturelle Unterschiede verfügen. Trotz der Bandbreite der interkulturellen Herausforderungen lassen sich grundlegende Kompetenzen nennen, die der Vertriebsleiter erwerben sollte. Da ist zunächst einmal die Überzeugung, dass es nicht genügt, sich ein noch so profundes Wissen über unbekannt-neuartige Kulturstandards anzueignen.

Unerlässlich ist die kritische Selbstreflexion des Vertriebsleiters: Er muss sich seiner Vorurteile bewusst werden. Und er sollte akzeptieren, dass Vorurteile normal sind. Die Effizienz menschlichen Handelns innerhalb der eigenen Kultur wäre ohne Vorurteile sehr eingeschränkt. Er braucht sie, um sich in seinem Umfeld schnell zurechtzufinden und Erlebnisse und seine Umgebung auf der Grundlage seines Vorwissens schnell deuten zu können. Darüber hinaus sollte er seine Wahrnehmungsfilter re-

Foto: © Özgür Donmaz/istockphoto.com

HINTERGRUND

Die „Dimensionen nationaler Kulturen“

• Der Soziologe G. Hofstede definiert auf der Grundlage zahlreicher Erhebungen in über 50 Ländern die (unter anderem) folgenden kulturellen Dimensionen:
• Machtdistanz: Die arabischen Länder sind Gesellschaften, in denen ungleiche Machtverhältnisse eine hohe Akzeptanz finden – anders als etwa in Großbritannien oder den USA. Das hat Konsequenzen für das Handeln und Denken in festen Hierarchien und Strukturen. Wegen der geringen Machtdistanz erwartet das Teammitglied aus den USA, in Entscheidungen einbezogen zu werden. Bei großer Machtdistanz fordern die Teammitglieder, genaue Anweisungen zu erhalten.
• Kollektivismus – Individualismus: In China und Japan etwa ist die Gruppe wichtiger als in einer individualistischen Gesellschaft, die das Prinzip „I did it my way“ lebt und in der man als aufrichtig betrachtet wird, wenn man klipp und klar seine Ansicht vertritt.
• Unsicherheitsvermeidung: Die eine Kultur fühlt sich durch unbekannte Situationen stärker bedroht als andere. Während etwa in Deutschland der Veränderung mit Ablehnung begegnet wird, gehören Unsicherheit, das Risiko und damit die Möglichkeit des Scheiterns in anderen Ländern zum Alltag.

flektieren und bereit sein, andere Verhaltens- und Wahrnehmungsweisen zu akzeptieren.

Dieser Blick über den Tellerrand der eigenen Vorstellungswelt kann auch im Umgang mit den Mitarbeitern aus dem eigenen Land nützlich sein. Beim interkulturellen Umgang gewinnen diese Fähigkeiten an Bedeutung: Der aufgaben- und zweckgebundene deutsche Vertriebsleiter aus dem Konsumgüterunternehmen muss im Umgang mit den türkischen Vertriebsmitarbeitern lernen, sich geduldig und gelassen auf die andere Mentalität einzulassen und dabei auch bereit sein, eigene Verhaltensweisen zu verändern.

Das Wissen, dass man bei der Begrüßung des polnischen Teammitgliedes unter Umständen den Augenkontakt vermeiden sollte – der Blickkontakt kann als Überlegenheitsgeste interpretiert werden –, kann sich der Vertriebsleiter aneignen. Dieses Wissen wird allerdings nicht für jeden ausländischen Mitarbeiter gelten. Entscheidend ist, dass er sich mit sich selbst beschäftigt hat und sich der Relativität seiner Wertmaßstäbe bewusst geworden ist. „Ich bin pünktlich, ordentlich und gewissenhaft – aber ich darf nicht erwarten, dass sich die anderen an den gleichen Maßstäben für Pünktlichkeit, Ordnung und Gewissenhaftigkeit orientieren.“

Die unvoreingenommene Beurteilung der fremden Kulturen ist unerlässlich. Darum sollte der Vertriebsleiter reflektieren: „Welches Bild habe ich mir von der anderen Kultur gemacht? Und wie schaut es mit meiner eigenen kulturellen Identität aus?“

Führungsstil reflektieren und anpassen

Ist diese grundsätzliche Reflexionsarbeit geleistet, sollte der Vertriebsleiter seinen Führungsstil überprüfen – immer im Hinblick auf die Menschen, die er führen und motivieren will. Für einen Amerikaner zum Beispiel sind sichtbare Erfolge wichtig – Bonusregelungen und Verkaufsprovisionen stellen für ihn obligatorische Leistungsanreize dar, zumal sie geeignet sind, seine individuellen Leistungen hervorzuheben. Zweckmäßigkeit, Tatkraft, Einsatzfreude, die Möglichkeit, den eigenen Standpunkt laut und deutlich vertreten zu können – der Führungsstil sollte darauf abgestimmt sein.

Die japanischen Kollegen dagegen haben andere Erwartungen. Asiatische Führungsstrukturen ähneln Familienstrukturen. Darum spielt die persönliche Wertschätzung eine große Rolle. Der Vertriebsleiter muss darauf achten, dass kein Teammitglied einen Gesichtsverlust erleidet. Zudem darf er niemals ein einzelnes Mitglied der Gruppe kritisieren – oder loben. Denn lobt er einen Einzelnen, wird dies als eine Beleidigung für die anderen Teammitglieder aufgefasst. Kritisiert er eine Person, fühlt sich die gesamte Gruppe angriffen. Gerade bei kritischen Äußerungen ist Fingerspitzengefühl nötig – der Kritisierte muss sein Gesicht wahren können.

Der Vertriebsleiter darf nicht zu individualistisch vorgehen, um nicht die gesamte Gruppe der japanischen Teammitglieder zu beschämen. Die „individualistischen“ Amerikaner im Team machen seine Aufgabe nicht gerade einfacher. Er muss also seinen Führungsstil ausbalancieren und sich verschiedene (interkulturelle) Wahrnehmungsbrillen aufsetzen.

Eine Diskussion im Team darüber, was die Teammitglieder für – zum Beispiel – typisch türkisch, typisch russisch oder typisch chinesisch halten, hilft, Vorurteile zu verbalisieren und aufzubrechen. Der Vertriebsleiter sorgt durch diese Diskussion dafür, Verständnis füreinander zu entwickeln. «

AUTOR

Ali Aydin
Management- und Verkaufstrainer sowie selbstständiger Partner von Impuls, Gießen
www.impuls-training.de

PRAXISTIPPS

Vorsicht mit „typisch“

• Der Vertriebsleiter darf nie den Menschen, mit dem er konkret zu tun hat, aus dem Blick verlieren. Denn vielleicht steht ein „atypischer“ Türke vor ihm – genau so, wie er selbst nicht dem Stereotyp „des Deutschen“ entsprechen muss.
• Es gibt kulturspezifische Charaktereigenschaften, die bei dem ausländischen Teammitglied mit hoher Wahrscheinlichkeit auftreten – aber eben nicht immer. In der Realität gibt es Ausnahmen, die die Regel bestätigen, und fließende Übergänge.