

## DIE MANAGEMENT-KOLUMNE

Es sieht traurig aus mit der Führungskompetenz in Deutschlands Management. Zumindest, wenn man den Studien Glauben schenkt, die den Vorgesetzten ein Zeugnis ausstellen, das für die Versetzung nicht ausreicht. Das US-amerikanische Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht jedes Jahr erschreckende Zahlen. Für 2012 gilt: Nur 14 Prozent der Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Arbeitgeber, viele befinden sich in der inneren Kündigung. Hauptgrund: Viele Chefs tun sich schwer, Zugang zum Mitarbeiter zu finden und Wertschätzung zu zeigen.

Eine Studie von Development Dimensions International kommt ebenfalls zu dem ernüchternden Ergebnis: Die meisten Mitarbeiter nehmen lieber einen Strafzettel, eine Erkältung oder einen schmerzlichen Kater in Kauf, als ein schwieriges Gespräch mit ihrem Chef zu führen. Trauriges Fazit: Führungskompetenz, Note 6 – sitzengeblieben.

Es kommt noch schlimmer: Die Führungsdefizite potenzieren sich im Umgang mit „ausländischen“ Mitarbeitern. Denn das Führungsgeschäft wird nicht leichter, wenn der Filialdirektor eines Kreditinstituts in einem Team-Meeting Mitarbeiter aus mehreren Kulturkreisen vor sich sitzen hat. Ein Extrembeispiel: Schnell zur Sache kommen, Small-Talk-Phasen klein halten, zielorientiert sprechen: So holt die Führungskraft skandinavische und US-amerikanische Teammitglieder ins Boot. Geduld aufbringen, Beziehungspflege durch „ausufernde“ Gespräche, auch „zwischen den Zeilen“ des Gesagten lesen – das sind die richtigen kommunikativen Strategien bei japanischen und chinesischen Mitarbeitern.

So manche Führungskraft verhält sich wie der unbeugsame Gallier Obelix: „Die spinnen, die Römer“ – der Ausspruch belegt ein Unverständnis gegenüber andersartigen Denk- und Verhaltensweisen. Obelix kann sich nur vor dem Hintergrund der eigenen (Wert-)Vorstellungen in die Römer hineinversetzen.

Die Studien zeigen: Den Führungskräften mangelt es an kommunikativer Kompetenz und Empathie. Empathie heißt auch, sich verstehend in die Vorstellungswelt des Gegenübers einzufühlen. Wenn dies schon bei einem Mitarbeiter zum Scheitern verur-

## Über den Tellerrand schauen



Foto: SAP

teilt ist, der aus demselben Kulturkreis wie die Führungskraft stammt: Wie soll die empathische Führung des „ausländischen“ Mitarbeiters funktionieren?

Natürlich benötigt die Führungskraft interkulturelles Wissen. Das zeigt das Beispiel „deutscher Chef – türkischstämmiger Mitarbeiter“: Der türkische Mitarbeiter kommt zuweilen mit der deutschen Mentalität nicht zurecht, strikt aufgabenbezogen vorzugehen. Die sachlich-neutrale Art des Chefs empfindet er als kalt und distanziert. Jedoch: Für den türkischen Mitarbeiter ist die gegenseitige Anerkennung der Motor einer funktionierenden Beziehung. Wenn es auf der Beziehungsebene stimmt, arbeitet er motiviert und engagiert. Bei fehlender Anerkennung hingegen kann er seine Potenziale nicht entfalten, weil er sich als Mensch nicht wertgeschätzt fühlt.

Schnell sind dann die Schubladen der Vorurteile aufgezo-gen: „Die sind halt nicht so engagiert wie wir...“ Was der Chef wissen sollte: Er selbst fordert erst Leistung – und gibt dann, wenn überhaupt, Anerkennung. Beim türkischen Mitarbeiter ist es umgekehrt. Will der Chef also das Engagement des Mitarbeiters erreichen, muss er die Beziehung stabilisieren, um Leistung fordern zu können.

Was also tun? Den Türkei-Knigge lesen und den China-Verhaltens-Baedecker

studieren – Wissen allein genügt nicht. Unerlässlich ist die kritische Selbstreflexion der Führungskraft – sie muss sich ihrer Vorurteile bewusst werden, die eigenen Wahrnehmungsfilter reflektieren und bereit sein, andere Verhaltens- und Wahrnehmungsweisen zu akzeptieren.

Der Blick über den Tellerrand der eigenen Vorstellungswelt ist auch im Umgang mit den Mitarbeitern aus dem eigenen Land nützlich. Beim interkulturellen Umgang gewinnt diese Fähigkeit enorm an Bedeutung: Der aufgabenorientierte deutsche Filialdirektor muss im Umgang mit dem türkischen Mitarbeiter lernen, sich geduldig und gelassen auf die andere Mentalität einzulassen, und bereit sein, eigene Verhaltensweisen zu verändern.

Grundsätzlich gilt: Die Führungskraft sollte Unterschiedlichkeit und Vielfalt als Chance begreifen: „Die Türken spinnen nicht“, sondern bereichern das Mitarbeiter-team in der Sparkasse. Denn wenn mehrere, auch kulturell verschieden geprägte Mitarbeiter im Team an einem Problem arbeiten, gelangt man häufig zu differenzierteren Lösungsmöglichkeiten.

Jeder Mitarbeiter betrachtet das Problem durch „seine Wahrnehmungsbrille“, die durch seine Kultur und Individualität geprägt ist. Anders ausgedrückt: Vielfältiger Input führt zu vielfältigem Output, die Anzahl kreativ-innovativer Verbesserungsvorschläge erhöht sich durch Vielfalt.

Dabei ist Flexibilität gefragt: Die Führungskraft hat vielleicht mit einem „atypischen“ Türken zu tun – genau so, wie sie selbst nicht dem Stereotyp „des typisch Deutschen“ entsprechen muss. Übrigens: Diese Flexibilität hilft ihr zugleich bei der Kommunikation mit Kunden aus anderen Kulturkreisen.

Bleibt festzuhalten: Gelingt es der Führungskraft, mit interkultureller Kompetenz zu führen, ist der Mitarbeiter vielleicht eher bereit, ein schwieriges Gespräch mit ihr zu führen, als einen Strafzettel zu kassieren oder eine Erkältung in Kauf zu nehmen.

### Ali Aydin

ist Management- und Verkaufstrainer sowie selbstständiger Partner von impuls! in Gießen.