



Gerhard Neubauer

## Führen in fremder Kultur

### Wider das Vorurteil

Unzählige Bücher, Artikel, Reden und Filme über Führen in fremder Kultur wurden schon gedruckt, publiziert, geschwungen und gedreht. Wer 'leadership culture international' googled landet bei 26.300.000 Einträgen. Nothing left to be discussed. Einfach den richtigen Artikel wählen, lesen, anwenden, fertig. Noch ein kurzes Training in 'intercultural management' und ab ins Flugzeug.

Meine persönliche Erfahrung dazu ist kurz und mit einem Satz zusammengefasst: Hüte Dich vor Vorurteilen. Warum, sollen die nächsten Zeilen zeigen.

#### 1 Die Entscheidung

Im Herbst 2008 wurde ich darauf angesprochen, eine neue Funktion in der Türkei, genauer gesagt, in Ankara, zu übernehmen. Die Aufgabe war spannend, die Position und das 'compensation package' attraktiv. Die Herausforderung reizte mich auch deshalb, weil ich schon immer den Wunsch hatte, es einmal in fremder Umgebung zu versuchen. Also zugesagt. Mit Vorbehalt.

Was macht man, wenn man über ein Land, einen Ort und die Menschen dort so gut wie Nichts weiß? Richtig. Man kauft sich einen Reiseführer und konsultiert Wikipedia. Schon mal versucht, einen Reiseführer über Ankara zu kaufen? Tatsächlich? Gratuliere. Ich konnte keinen finden. Die durch-

schnittliche Anzahl von Seiten, die in einem 300-seitigen Türkei-Reiseführer der Stadt Ankara gewidmet ist, liegt bei – drei. Ein Prozent. Für die Hauptstadt eines Landes mit rund 75 Millionen Einwohnern, die selbst 4,5 Millionen Menschen beherbergt. Also nichts mit desk research. Man muss schon hin.

*Lektion 1: Literaturstudium hilft nicht wirklich weiter.*

Also ein langes Wochenende blockiert, Ticket gekauft, Hotel reserviert und einige Termine mit Botschaft, Aussenhandelsdelegierten und sonstigen Kontakten organisiert. Weekender gepackt und fact finding mission gestartet.

Wenn man als Österreicher in die Türkei einreisen will, braucht man

ein Visum. Das gilt nicht für alle Nationalitäten. Das ist eine Reaktion auf die sehr restriktive Handhabung von Visaanträgen von türkischen Staatsbürgern, die nach Österreich reisen möchten. 15 EURO am Flughafen bezahlt (ja, EURO, kein Umtausch in Türkische Lira erforderlich) und ein Klebeetikett im Reisepass erhalten. Kein Antrag, keine Wartezeit, wer zahlt, darf ins Land.

*Lektion 2: Die Türkei ist ein materialistisches Land.*

Die Ankunft in Ankara gestaltet sich unkompliziert. Die Fahrt vom Flughafen in das Stadtzentrum (sofern man davon sprechen kann) erklärt rasch, warum es keinen Reiseführer für Ankara gibt. Es gibt Nichts zu sehen. Trotzdem ist nach zwei Tagen klar: Hier kann

man leben. Einfach und nicht schlecht. Vertrag unterschrieben.

## 2 Der Erstkontakt

Das Unternehmen, für das ich arbeiten soll, ist ein 50/50 joint venture eines türkischen und österreichischen Partners. Joint control. Also habe ich einen gleichberechtigten türkischen Kollegen im Vorstand. Ein gemeinsames Abendessen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden soll das Eis brechen und den ersten Kontakt harmonisch gestalten.

Mein zukünftiger Kollege ist Türke, ca. 50 Jahre alt, stammt aus Ankara, lebte und arbeitete bisher in Istanbul, ist Absolvent eines Elite Colleges, hat an der METU (türkisches MIT) studiert, ein MBA in den USA, 5 Jahre dort, ebenso wie im Irak, Iran, in Österreich, Deutschland und in der Slowakei gearbeitet.

*Lektion 3: Nicht jeder Türke fährt Taxi.*

Der Abend verläuft holprig, nur die Tatsache, dass alle Teilnehmer kultiviert sind, verhindert ein Desaster. Die Diskussion ist geprägt von Missverständnissen und Irritationen, die nicht auf sprachliche Probleme zurückzuführen sind.

Wie sich zwei Monate später herausstellt, beruhen sie auf unterschiedlichen Informationen, die wir über die jeweilige Rolle des Anderen von unseren Eigentümern erhalten haben. Es hat der gemeinsamen Zusammenarbeit bedurft, um herauszufinden, dass wir einander schätzen und hervorragend zusammenarbeiten können.

*Lektion 4: Unklare Kommunikation und anfängliche Missverständnisse sollen kein Hindernis sein, zueinander Vertrauen zu fassen.*

## 3 Die ersten Monate

Meine ersten Wochen und Monate waren geprägt von Aktenstudium, Analysen und Meetings. 24/7 im Geschäft. Mein Kollege stellt sich zunehmend als nett, humorvoll, geistreich, gebildet, erfahren, modern und extrem fleißig heraus. Es gibt keine Stunde des Tages, an der wir nicht (via E-Mail) kommu-

nizieren. Das gilt für das gesamte Managementteam, das wir im Laufe dieser ersten Wochen rekrutieren. Ich sollte an dieser Stelle kurz erläutern, was wir eigentlich machen:

Die türkische Regierung (ja, die konservative, islamistische mit der kopftuchtragenden Präsidentengattin) hat entschieden, weite Bereiche der unter Atatürk (das ist der noch immer allgegenwärtige Gründer des jetzigen türkischen Staates) und den folgenden Regierungen staatlich geführten Industrie zu liberalisieren und zu privatisieren.

Dazu zählt auch die Energiewirtschaft. Die Türkei hat Tradition in der Adaption bzw. direkten Übernahme von Gesetzen und Regulatorien aus 'westlichen' Ländern. Weite Teile des türkischen Rechtes sind identisch mit deutschem, schweizerischem und italienischem Recht. Wer hier eine Wohnung kauft, lässt sie parifizieren und geht zum Notar.

*Lektion 5: Die Türkei hat ein westliches Rechtssystem.*

Die Konsortialpartner, für die wir arbeiten, haben im Zuge der Privatisierung das EVU gekauft, das Ankara und Umgebung versorgt. 3 Millionen Kunden, 64.000 Quadratkilometer, 5.200 Mitarbeiter. Einfach an den Meistbietenden versteigert.

*Lektion 6: Die Türkei ist ein materialistisches Land (aber das hatte ich schon).*

Die dazu passende Regulierung ist identisch mit der EU-Regulierung betreffend die Liberalisierung der Elektrizitätswirtschaft.

*Lektion 7: Die Türkei setzt EU-Regulierung konsequent um (nur der Ordnung halber: Die Türkei ist kein EU Mitglied).*

Aber zurück zum Arbeitsumfeld, wir wollen ja über Führen in fremder Kultur diskutieren. Mein direktes Arbeitsumfeld stellt sich als professionell und hochmotiviert heraus.

*Lektion 8: Nicht alle Türken sitzen den ganzen Tag im Kaffeehaus*

(es gibt im Übrigen kaum Kaffeehäuser in der Türkei, die Nationalgetränke sind Tee und Raki, was wiederum iden-

tisch mit Ouzo/griechisch und Pastis/französisch ist. Aber das darf ich meinen türkischen Freunden nicht sagen).

## 4 Die Restrukturierung

Das Unternehmen, das wir übernommen haben, war über Jahrzehnte staatlich geführt und defizitär. Wir sind angetreten, daraus ein profitables Geschäft zu machen. Also müssen wir etwas verändern. Die Vorgangsweise ist strukturiert und dem gesamten Führungsteam bekannt.

Jeder hat bereits Erfahrung mit Restrukturierungen, ich bin der Einzige, der die Branche und das Geschäft kennt. Wir implementieren SAP/ERP und bereiten die Einführung eines modernen Abrechnungs- und CRM-Systems vor. Wir führen ein weitestgehend papierloses Büro, in den Managementmeetings sitzt jeder mit Laptop, das Protokoll wird online von meiner Sekretärin über den Beamer für alle sichtbar projiziert.

Sie schreibt in Türkisch, weil das übernommene mittlere Management nicht englisch spricht und übersetzt es später ins Englische. Manche der Diskussionen werden in Türkisch geführt und in englisch für die Entscheidung zusammengefasst.

*Lektion 9: Man muss nicht Alles verstehen, das Ergebnis zählt.*

Mein Finanzchef, der direkt an mich berichtet, spricht kaum Englisch. Er ist erfahren, integer und verlässlich. Ich vertraue ihm und behalte ihn.

*Lektion 10: Man muss nicht die gleiche Sprache haben, um kommunizieren und einander vertrauen zu können.*

Ich werde nicht enttäuscht.

Unabhängig davon entscheide ich aber, auf der Managementebene für Budgetierung und Reporting einen jüngeren, englisch sprechenden Mitarbeiter als Nachfolger aufzubauen. Die Suche gestaltet sich schwierig, ich führe das (sehr junge, frisch rekrutierte, 5 Mitarbeiter) Team direkt selbst.

Das Reporting Team rekrutiert sich weitestgehend aus dem Wirtschafts-

prüfer Umfeld. Alle haben eine Universitätsausbildung, sind unglaublich fleißig und hochmotiviert. Wir arbeiten lange und oft auch am Wochenende. Niemand beschwert sich, das Gegenteil ist der Fall.

Es dauert 5 Monate, bis ich den richtigen Kandidaten finde, dem ich das Team übertragen möchte. Genau so lange dauert es auch, um die jungen Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass ich es ernst meine, wenn ich sie nach ihrer Meinung frage. Sie wurden erzo-gen, Antworten mit Fakten zu geben, aber nicht, um Fragen zu stellen.

*Lektion 11: Man braucht Geduld, um Kulturunterschiede zu verstehen und damit umzugehen.*

## 5 Die Gesellschaft

Nach vier Monaten, es ist mittlerweile Sommer, finde ich endlich Zeit, mich ein wenig mit dem gesellschaftlichen Umfeld abseits des unmittelbaren Arbeitsumfeldes auseinanderzusetzen. Ich habe Kontakt zu Türken, die ich bei verschiedenen Anlässen kennengelernt habe und die ich auch privat treffe. Es gibt Einladungen zu Abendessen, Gartenpartys, dem Besuch einer neu eröffneten Ausstellung oder einfach auf ein Bier in ein angesagtes Lokal.

Die Gesellschaft in Ankara stellt sich letztlich als Abbild jeder beliebigen Gesellschaft heraus. Es gibt reiche und arme, gebildete und einfache Menschen in der Stadt. Verglichen mit Istanbul, dem wirtschaftlichen Zentrum der Türkei, ist Ankara langweilig, aber einfacher und die gesellschaftlichen und Vermögensunterschiede sind nicht so dramatisch.

Die Gesellschaft ist westlich, allerdings im US-amerikanischen Sinne, nicht im europäischen. Die liebste Freizeitbeschäftigung (neben Picknick) ist window shopping in der Shopping Mall. Sieben Tage die Woche, 10:00 am bis 10:00 pm. Starbucks- und McDonalds-Dichte sind höher als in jeder europäischen Stadt.

Die jungen Mädchen interessieren sich für Kleider und Mobiltelefone, die

jungen Burschen für Mobiltelefone und Mädchen. Die Röcke sind kurz und die Nächte lang.

*Lektion 12: Das Stadtleben in der Türkei ist weder orientalistisch noch islamistisch.*

Das Bild ändert sich rasch und dramatisch, sobald man die Stadtgrenzen überschreitet. Kleine Orte und Dörfer wirken ärmlich, die Infrastruktur ist schlecht, Frauen tragen lange Kleider und Kopftücher auf der Straße.

Je weiter östlich, desto konservativer wird die Gesellschaft und desto stärker ist die Bedeutung der Religion erkennbar. Das Land ist karg und das Leben hart und entbehrungsreich. Tatsächlich.

*Lektion 13: Die Türkei ist nicht homogen.*

Ich spreche noch immer nicht Türkisch. Die Sprache ist zwar gut strukturiert, aber vollkommen anders aufgebaut als lateinische Sprachen. Sie ist verwandt mit Ungarisch, Finnisch und Japanisch. Kommt angeblich von den Wanderbewegungen der jeweiligen Völker.

Anyway, jedenfalls kann ich mit Menschen, die nicht Englisch sprechen, so gut wie gar nicht kommunizieren. Trotzdem sind alle freundlich zu mir. Mein bestes Fenster in die 'normale' türkische Gesellschaft ist mein Fahrer.

Er hat 6 Jahre auf einem Kreuzfahrtschiff gearbeitet und spricht hervorragend Englisch. Mit ihm unterhalte ich mich oft über das Leben in türkischen Familien. Es erinnert mich an meine Kindheit. Ich bin auf dem Land aufgewachsen, inmitten einer großen 'Verwandtschaft'.

Hochzeiten hatten 150 Gäste, am Wochenende war immer irgendein Onkel oder eine Tante auf Besuch. Meine Großmütter trugen Kopftücher, meine Mutter nicht.

Meine Tante, die in der Stadt wohnte, trug einen Minirock und lange, offene Haare. Meine Großmutter schüttelte bei ihrem Anblick nur den Kopf. Am Sonntag zog man sich schön an und ging in die Kirche. Ich wiederhole, es erinnert mich an meine Kindheit in den siebziger Jahren.

*Lektion 14: Kultur ist nicht nur eine Frage des Ortes, sondern auch der Zeit.*

## Zusammenfassung:

Hüte Dich vor Vorurteilen (siehe Einleitung).



**Dipl.-Ing. Dr.  
Gerhard Neubauer**  
CFO Baskent Elektrik  
Dagitim A.S., Ankara

## Autor:

Gerhard Neubauer Dipl.-Ing., Dr.techn. ist Absolvent des Wirtschaftsingenieurstudiums der TU Graz, war UFO Assistent/Dissertant 1993/1995 und ist Alumni der Harvard Business School 2001.

Er hat seine berufliche Laufbahn in der Telekomindustrie begonnen und in Deutschland, Tschechien und Österreich gearbeitet. Seit mehr als einem Jahrzehnt hält er verschiedene Managementpositionen in Energieversorgungsunternehmen.

Seit 2009 ist er als CFO von Baskent EDAS, dem regionalen Stromversorger in und um Ankara/TR mit rund 3,2 Millionen Kunden tätig.

Gerhard Neubauer konzentriert sich auf Unternehmensfusionierung, Reorganisation und Turnaround und ist ein aktives Mitglied der internationalen Versorgerbranche.