

Der Ton macht die Musik

Der türkische Arbeitsmarkt bietet einen großen Pool an Talenten und relativ hohe Flexibilität. Wer den richtigen Führungsstil findet, kann diese Potenziale optimal nutzen.

Auch wenn die politischen Entwicklungen der letzten Jahre das Wirtschaften in der Türkei erschwert haben, bleiben die wesentlichsten wirtschaftlichen Potenziale auch weiterhin bestehen. Eines davon liegt in einem großen Pool junger und engagierter Mitarbeiter. Mit einer Bevölkerung von 78,7 Millionen Menschen, von denen die Hälfte unter 31 Jahre alt ist, bietet der Markt derzeit 31 Millionen Arbeitskräfte.

Im Schnitt mehr Ingenieure als Deutschland

Davon sind 20,8 Millionen „einfache“ Mitarbeiter, 3 Millionen verfügen über eine Berufsausbildung und 7 Millionen haben einen Hochschulabschluss. Zwar hat die Türkei immer noch das Problem, dass mehr Mitarbeiter mit Berufsausbildung und Fremdsprachenkenntnissen benötigt werden, jedoch hat sie durchschnittlich mehr qualifizierte Ingenieure und Fachkräfte als vergleichsweise Deutschland oder viele osteuropäische Länder. Allgemein ist die Türkei kein Niedriglohnland mehr; wobei es starke regionale Unterschiede gibt: Im weiter entwickelten Westen gibt es die höchsten Absatzmarktpotenziale. Damit ist dort alles teurer und entsprechend sind die Gehälter höher. Im wirtschaftlich weniger entwickelten Osten und fernab von den großen Metropolen findet man günstigere Mitarbeiter, aber nicht immer hochqualifizierte Kräfte.

Arbeitsmarkt relativ flexibel

Mit der arbeitsrechtlichen Situation der Türkei sind Investoren im Allgemeinen zufrieden. Die Regelungen sind weniger streng als in Westeuropa, dennoch sind die wesentlichsten Rechte der Mitarbeiter abgesichert. Somit ist der Arbeitsmarkt für Unternehmen und Mitarbeiter relativ flexibel. Das heißt: Falls es den Unternehmen insbesondere in den Metropolen nicht gelingt, ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu halten, kommt es zu starken Fluktuationen. Wiedereinstellungsklagen sind, wie auch in anderen europäischen Ländern, ein leidiges Thema. Nachteilig ist auch, dass es keine vernünftigen Regelungen – und somit auch kaum Stellen – für Teilzeitbeschäftigung gibt. Die Regularien sollen in den nächsten Jahren eingeführt werden. In den letzten Jahrzehnten wurden immer wieder die mangelnden Arbeitssicherheitsmaßnahmen der Türkei kritisiert. Ab 2013 haben Auflagen für Unternehmen, ähnlich zu europäischen Vorbildern, in von der Mitarbeiterzahl abhängigen Etappen begonnen.

Früher war es die Gewohnheit der Mitarbeiter um Gehaltserhöhungen zu bitten, wenn familiäre Umstände, wie zum

Beispiel die Geburt eines Kindes, ihren Bedarf erhöhten. Auch wurde manchmal über Gehälter verhandelt. Dem entgegen können Unternehmen mit einem klar definierten, fairen und kommunizierten Vergütungssystem ein leistungs- beziehungsweise positionsabhängiges Vergütungsverständnis etablieren. Um der Fluktuation vorzubeugen, sollte insbesondere in den Metropolen die Vergütung motivierend sein und eventuell auch die Betriebszugehörigkeit berücksichtigen. Gerade bei höheren Fachkräften ist die Karriereplanung, die größere Unternehmen ihren Mitarbeitern anbieten, ein Anreiz, die Stelle zu wechseln.

Kulturelle Anforderungen

Westliche Führungsstile und Prinzipien sind aufgrund der kulturellen Unterschiede oftmals nicht ausreichend, die türkischen Mitarbeiter zu motivieren. Prinzipiell ist ein bestimmter, aber herzlich warmer, fürsorglicher Führungsstil zu emp-

Westliche Führungsstile und Prinzipien sind oftmals nicht ausreichend.

fehlen, da menschliche Beziehungen eine der wichtigsten Motivationsquellen für die Türken sind. Das bestimmte und klare Auftreten des Chefs gibt ihnen das Gefühl von Sicherheit und Kompetenz. Bei höheren Fachkräften und mittleren Führungskräften ist jedoch zu differenzieren und auf den notwendigen Kompetenzfreiraum zu achten. Klare Regularien und Abläufe helfen in der Regel, persönliche Konflikte und Querelen zu vermeiden.

Die Türken sind ein emotionales Volk, dessen Sprachgebrauch sehr fein, höflich und respektvoll ist. Ironie, Sarkasmus, Spott und offene Kritik, insbesondere Kritik vor Dritten sind unerwünscht. Deshalb empfiehlt sich ein bestimmter, aber warmer, höflicher Umgang mit den Mitarbeitern. Ist Kritik unvermeidlich, kann sie entweder indirekt, oder aber direkt, unter vier Augen, in einer sanften, sehr sachlichen und höflichen Form vorgetragen werden. Ein Gesichtverlust des Mitarbeiters kann zu seiner direkten Kündigung führen. Nicht zu vergessen sind auch der in allen Teilen der Bevölkerung



Unternehmen sollten in puncto Vergütung und Leistungserwartung klare Zielvorstellungen definieren.

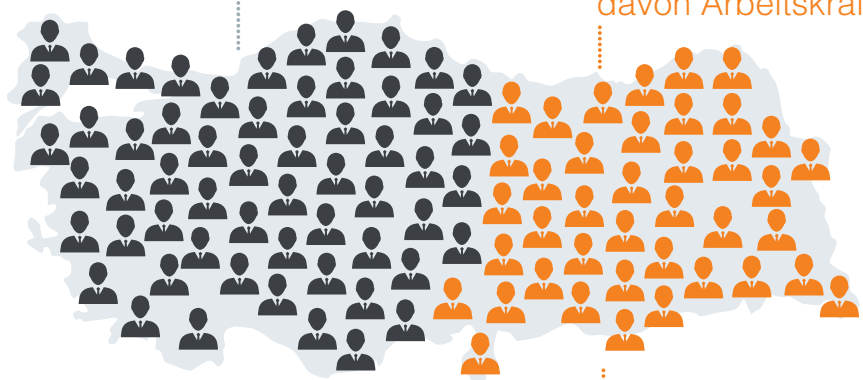
TALENTE-POOL:
jung, flexibel
und zunehmend
gut ausgebildet

78,8 Mio.

Gesamtbevölkerung

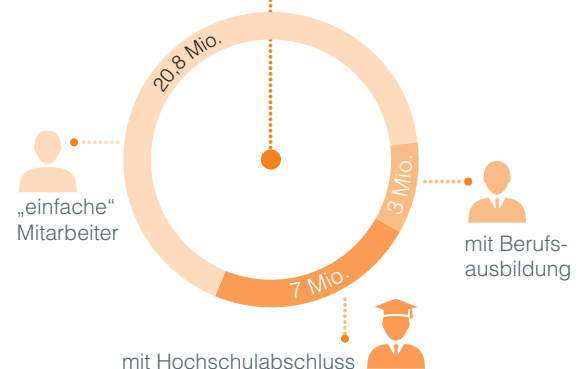
31 Mio.

davon Arbeitskräfte



stark ausgeprägte Nationalstolz und das Nationalbewusstsein. Bemerkungen oder Kritik über die Türkei sollten entsprechend respektvoll und weich formuliert werden.

Abschließend ist noch zu betonen, dass die Türken es lieben, gemeinschaftlich zu leben. Etabliert man das richtige System und den richtigen Führungsstil im Unternehmen, hat man die Chance, eine sehr gute, einsatzbereite, gemeinschaftliche Arbeitsfamilie zu gewinnen.



MS YEŞİM F. TEKTAŞLI

ist Partner und CFO bei Foreign Market Consulting Ltd. Sti.