



CEVEYCONSULTING – Case Study

Multicultural collaboration in a non-hierarchical setting

Ein internationales Sales Team eines deutschen Industrieunternehmens agiert in einer Matrix-Organisation, in der die Sales Manager keine direkte Vorgesetztenfunktion bzw. Weisungsbefugnis haben. Das Sales Team selbst ist ein virtuelles Team, das gleichwohl anspruchsvolle gemeinsame Ziele erreichen muss. Im Team sind unterschiedlichste Landeskulturen vertreten: u.a. Ägypten, Syrien, Jordanien, Indien, Pakistan, Südafrika, Türkei, Frankreich und Großbritannien. Die politische und wirtschaftliche Situation in den Zielländern des mittleren Ostens und insbesondere Nordafrikas ist oft sehr unsicher und schwer berechenbar. Der Vertriebsprozess selbst erfolgt häufig in Zusammenarbeit mit sehr heterogen aufgestellten Vertriebspartnern, die manchmal selbst unsicher in den unbeständigen Zielmärkten agieren, teilweise jedoch sehr gut positioniert sind, teilweise aber auch sehr hart und dominant auftreten. In diesem Umfeld stehen die Sales Manager vor der Herausforderung, mit Techniken der lateralen Führung ihre internen und externen Kooperationspartner – mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund – für die anspruchsvollen Ziele zu gewinnen und ihre Sales-Aktivitäten in diesem höchst unsicheren Umfeld zu koordinieren.



Folgende Erfolgsfaktoren kristallisierten sich heraus:

- Verknüpfung von Konzepten der „Lateralen Führung“ mit Elementen der Vertriebsentwicklung
- Verknüpfung interkultureller Skills mit kommunikativen Techniken zur Steigerung von Überzeugungskraft und Durchsetzungsstärke
- „Laterale Führung“ als Hebel für einen Teamentwicklungsprozess im Sales Team selbst
- Berücksichtigung persönlicher und kultureller Grundmuster zur Feineinstellung auf unterschiedliche interne und externe Kooperationspartner und Stakeholder

Ergebnis / Nutzen:

Die Mitglieder des Sales Teams verfügen über die notwendigen interkulturellen Skills und das entsprechende Mindset, um mit kulturellen Unterschieden innerhalb des Teams sowie innerhalb der Matrix-Organisation besser und lösungsorientierter umgehen zu können. Sie sind in der Lage, die Tools der „Lateralen Führung“ in der Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern zielgerichtet einzusetzen. Sie verfügen über mehr Gelassenheit im Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern in politisch und wirtschaftlich unsicheren und instabilen Märkten. Zugleich legen sie deutlich mehr Mut und Konfliktbereitschaft an den Tag, wenn es darum geht angesichts vielfältiger Ziel- und Interessenskonflikte Lösungen gegenüber Business Partnern aus unterschiedlichen Kulturen durchzusetzen.

Ihre Ansprechpartnerin: Ruth Landwehr, Ruth.Landwehr@ceveygroup.com